

Global omvandling på finanstjänstemarknaden

En rapport från UNI Finans

Regan Scott, L&ER, London

UNI/F/12-2006/0043

Innehållsförteckning

Sammanfattning – del 1	3
Global omvandling	3
1. En återhämtning som drivs av globala krafter?.....	3
2. IBMs studie om de tio kommande åren	4
3. Accentures globala översikt	5
4. En ”Toyota-revolution” för banker?.....	5
5. Deloittes vision om kundkontorets återkomst.....	6
6. Deras egna ord – bankchefer talar ut.....	6
7. Topföretag, ledande aktörer.....	7
8. Fusioner och förärv	10
9. Outsourcing – en blandad bild växer fram	12
10. Nya marknader, bolagsstyrning och aktieägare – finns det plats för facket?	14
11. Arbetstillfällen – ändrade spelregler	15
12. Några kommentarer	16
Del 2 – Vart nu i det globala arbetet?	18
1. Tre verksamhetsarenor, och en del konsekvenser	18
2. Arenorna	18
3. Några viktiga frågor	19
4. Den internationella ramavtalsarenan	23
5. UNIs fackliga nätverk i globala och regionala företag	25
6. Den tysta kampen om kontroll över europeiska koncernråd blir global	28
7. Kollektiva förhandlingar, lagregler och kampanjverksamheter	30

Sammanfattning – del 1

Rapporten består av två delar. I del 1 går vi igenom framtidsrapporter om den globala finanstjänstesektorn. Dessa innehåller en del starka budskap om globala krafter i branschen, och beskriver kundernas krav på samlade och flexibla servicepaket för hela spektrumet av finansiella tjänster. Marknaderna för detaljhandel, affärer, investeringar, försäkring och garantier anses smälta samman. I samband med att kundernas behov blir komplexare och produkterna mer kompletta och utformade genom IT-processer växer det fram en distinktion mellan att sälja rådgivningstjänster och att sälja finansiella produkter.

Den mycket höga lönsamheten sägs bygga på kärnmarknaderna, modellen beskrivs vanligen som en "organisk tillväxtmodell" trots de parallella globala omstruktureringsprocesserna. Fusioner och förvärv, och gränsöverskridande fusioner som berör både globala regioner och genuina globala ägarförändringar, bidrar också till tillväxten, men anses allmänt vara ett sätt att säkra konkurrensfördelar och tillgången till nya marknader, som Indien.

Den mest uppseendeväckande tesen är att de globala omstruktureringarna i sin nästa fas kommer att leda till att det uppstår "megabanker". Det skissas på en global modell med banker i flera skikt.

I del 1 anges olika möjligheter för vilka som kommer att vara de ledande aktörerna i processen. Här uppmärksammas trender i globala regioner och trender för fusioner och förvärv, inklusive branschfrågor, som rör till exempel framtiden för försäkringar och bancassurancemodellens relevans.

Den ökande outsourcingen behandlas, men det presenteras också exempel på erfarenheter av motsatt utveckling – kundkontorens återkomst och en återutbyggnad av kontorsnätverken. Utmaningen från företag utanför finanssektorn, som Wal-Mart och Tesco, som driver bankverksamheter, beskrivs också.

Processerna sätts in i sina sammanhang – utvecklingar i företagsledningen, aktiva aktieägare och konkurrenspolitiken.

Slutligen rapporteras det om förväntningar om att en ny arbetskraftsmodell kommer att ingå i processen, och det presenteras några perspektiv med sikte på en översyn av verksamheterna i UNI Finans, som beskrivs i del 2 av rapporten.

GLOBAL OMVANDLING

1. En återhämtning som drivs av globala krafter?

Efter de utbredda svårigheterna i finanssektorn i många delar av världen under perioden 2000-2003, har verksamheterna, och av vinsterna, till stor del återhämtat sig. Det har särskilt gällt större företag, med verksamhet på flera marknader och med flera produkter, som spänner över nationsgränserna och över hela världen. Ekonomiska prognosmakare förutser en liten nedgång i

den meningen att de gångna två till tre åren kan ses som en del av den stigande fasen i en affärscykel som passerat toppen.

Det råder enighet om att de centrala bank- och affärsbankverksamheternas, liksom försäkrings- och återförsäkringsbranschens vinster, är mycket känsliga för makroekonomiska trender i de allmänt växande marknaderna för finansiella tjänster. Efterfrågan på finansiella tjänster har vuxit mycket snabbare än efterfrågan i allmänhet i Europa och delar av Asien och Stillahavsområdet – särskilt Japan. Denna allmänna tröghet kan ses som ett resultat av de amerikanska och europeiska ekonomiernas stora obalanser gentemot de nya ekonomierna i Asien, och särskilt Kina. Dessa obalanser bygger delvis på skuldsituationen, och på felvärderade valutor. Globala banker har en fördel i att de kan spela på flera aspekter av denna komplexa matris av möjligheter och risker.

Mindre välpositionerade företag som är beroende av mer långsamt växande regionala marknader kommer att behöva parera konkurrenstrycket. Det kan förklara varför det sker fusioner och förvärv på flera nivåer, inte bara mellan de ledande globala aktörerna.

2. IBMs studie om de tio kommande åren

IBMs betydelsefulla studie "Banking 2015: Defining the Future of Banking" (ung. Bankverksamhet 2015: att fastställa bankverksamhetens framtid) kom i november 2005. Den inriktas på konkurrensens effekter på branschen under de kommande tio åren, affärsnyheter, tekniska nyheter och samhällsliga trender. Den går ut på att fem centrala trender kommer att dominera i framtiden:

1. kundens makt
2. nischkonkurrens
3. ny personal
4. regelverksintegration och -konsekvens
5. skräddarsydd och snabbt utvecklad teknik.

Framtidsscenario ser ut så här:

- Ekonomisk dynamik: Medan den allmänna ekonomiska tillväxten i världen kommer att vara låg, i runda tal 2-3 %, kommer finanssektorn att växa i en årstakt på 7,1 % under de 15 åren 2000-2015. Det skulle öka omsättningen från 2 tusen miljarder USA-dollar år 2000 till 5,6 tusen miljarder dollar år 2015. Den allmänna tillväxten i Asien och Stillahavsområdet kommer att sjunka till i genomsnitt 7,6 %, vilket är ett scenario "utan ändring".
- Före slutet av år 2015 kommer branschen att domineras av globala megabanker.

- "Konventionella" banker kommer att behöva utveckla affärsmodeller som ger kunder konkurrenskraftiga alternativ.
- Nya produkter kommer att leda till partnerskap med små, specialiserade leverantörer.
- IT-system måste inriktas på snabb leverans, pålitlighet och konsekvens för hela företag.
- Vad gäller arbetstagare och personal måste kärnverksamheterna vara kostnadseffektiva och flexibla, i enlighet med outsourcingmodellen, men det kommer också att behövas strategier för att attrahera och behålla högt kvalificerad personal. Det betyder att den traditionella kärnan kommer att bli lika instabil som periferin, utom för kvalificerade grupper som kan konkurrera med sina kompetenser (*författarens kommentar*).

IBM beskriver också produkt- och processutvecklingen. De är:

- kraftig tillväxt i fastighetslån (hypotek), med konkurrenskraftiga kundkostnader
- tekniken för radiofrekvensidentifikation (RFID) växer med 30 % per år 2005-2015.
- kundtjänster paketeras till integrerade erbjudanden med korsvis subventionering av produkter, och återinriktning på enskilda kunders lojalitet.

3. Accentures globala översikt

Enligt en mer kvantitativt inriktad studie av bankerna, av den globala rådgivningsbyrån Accenture (*FT 13.03.06*) förväntar sig mer än 80 % av bankerna att uppnå en tillväxt på över 5 % de kommande åren. Det är grovt räknat dubbelt så mycket som de rika ländernas ekonomiska tillväxt. I en undersökning bland 100 högre chefer i banker i Asien, Europa och USA förväntade sig 4 av 10 av dessa chefer en framtida tillväxt på 5-10 %. De flesta svarande sade att tillväxten skulle vara organisk, inte förvärvsdriven. Rapporten målar upp en bild av vildsint konkurrens mellan banker om kunderna, då tillväxten byggde på höga förväntningar om organisk tillväxt. Cheferna i banken Asia-Pacific var de mest optimistiska när det gällde tillväxten, som under alla omständigheter överallt innebar att man skulle "sälja fler produkter till de befintliga kunderna".

4 En "Toyota-revolution" för banker?

För läsare som söker efter en parallell ser det ut som om den finansiella tjänstebranschen kommer att genomgå samma slags revolution som världens bilindustri, när den utsattes för japanska Toyotas "slimmade produktionssystem" från 1970-talet och därefter. Och det kan vara värt att notera att Financial Times i London skrev om ABN Amros årsredovisning i februari 2006 att "det finns fortfarande stora frågetecken om vart den nederländska banken är på väg... den är fortfarande en andra rangens global bank med en spretig samling tillgångar... skulle dess tillgångar vara värda mer för aktieägarna om de såldes till hungriga konkurrenter?"

Privatiseringar och avregleringar har också en stor betydelse. Det är konkurrenspolitiken som driver dessa processer. Tysklands *Sparkassen*, i den offentliga sektorn, som ibland ses som huvudaktören i den tyska konsumentorienterade banksektorn, är för närvarande invecklade i en konkurrenspolitisk kamp för att skydda sin märkesidentitet.

5. Deloitte's vision om kundkontorets återkomst

Världens ledande revisionsbyrå och konsultföretag för finansiella tjänsteföretag är amerikanska Deloitte. Byråns rapport *"Loyalty Quest: Enhancing the Retail Banking Experience to Drive Growth"* (Lojalitetsjakt: att bygga på detaljistbankserfarenheten för att öka tillväxten), från januari 2006, är auktoritativ, då den bygger på en omfattande undersökning bland högre bankchefer och kunder i USA. Resultaten speglar dem i IBMs studie. Tillväxten kommer att komma från kärnmarknaderna (detaljist- och affärsbanksverksamhet), och handla om att ta kunder som vill ha integrerade tjänster, låga kostnader och tillgång till fysiska personer, från andra banker. Kunderna kommer också att förvänta sig formella garantier för kundservicen, som maximala vänte- och svarstider. Man förväntar sig också en paketering av tjänster, något som underlättas av en uppluckring av regelverken som sätter gränser mellan privatbanks-, sparkasse- och investmentmarknaderna.

Slutsatsen är att det finns ett stort behov av att gå från 1990-talets mönster av att främja bankautomater och Internettjänster till att verka för fullständig kundkontorsservice. Det rapporteras att det öppnas nya kundkontor även i kontorstäta städer som Chicago och New York. I mars 2006 meddelade HSBC att man skulle investera i en "enastående takt" i sitt kontorsnätverk på 1 528 kundkontor i Storbritannien. 400 miljoner brittiska pund har avsatts för att öppna 50 nya kontor och förnya utrustningen i ytterligare 200. Detta sker i en global bank i vilken endast 20 % av vinsterna genereras i Storbritannien.

6. Deras egna ord – bankchefer talar ut

De högsta cheferna för stora finansiella tjänsteföretag är inte alltid angelägna om att få publicitet, men det råder ingen brist på visioner och åsikter, särskilt om den offentliga politiken som rör den finansiella tjänstebranschen.

Fortis – VD:n Jean Paul Votron berättade allt för Financial Times om sin start-ups-session för att träna 3000 toppchefer i expansionsstrategin som skulle göra detta bank- och försäkringsbolag, som slogs samman 1990, till en verkligt global aktör. Fortis värderas till 37,2 miljarder euro och är starkt på sina inhemska marknader. Företaget är ändå mycket mindre än andra amerikanska och europeiska banker.

Santander – VD:n Emilio Botin har ingripit i bråket om det tyska kraftföretaget E.ons försök att ta över det spanska elföretaget Endesa och kritiserat den spanska socialistiska regeringens försök att skydda företaget. Santander tog över brittiska Abbey bank förra året.

AXA – VD:n Henri de Castries har uttalat sig mot den franska regeringens försök att stoppa indisk-brittiska Mittal Steel från att förvärva det franska stålföretaget Arcelor, och det italienska kraftföretaget Enels fiendliga bud på franska Suez. AXA är Frankrikes största förvaltare och investmentföretag. Det är idag ett bank- och försäkringskombinat med mer än tusen miljarder euro under förvaltning.

RBS – VD:n Fred Goodwin, med 23 förvärv på sin meritlista och ställning som global aktör, sade till aktieägarna, i samband med att han annonserade en rekordvinst och en extrautdelning på en miljard brittiska pund (28 februari 2006), att "vi har en lång rad

tillväxtnöjligheter att följa upp". Han har satsat 919 miljoner brittiska pund på Bank of China, fyra detaljistbanker i USA och ett förvärv av Santanders filial i Tyskland.

Deutsche Bank meddelade i februari genom sin VD Josef Ackermann att man med vinsten på 6,4 miljarder euro hade nått sitt mål om en avkastning på eget kapital på 25 %. "Enastående," sade han. Målet är nu att upprätthålla vinstmarginalen under en konjunkturcykel.

7. Toppföretag, ledande aktörer

Det finns inget enda bästa sätt att ta reda på vilka toppbankerna och toppföretagen på den finansiella tjänstemarknaden kommer att vara. Det beror på syftet. Här är några exempel:

FINANCIAL TIMES TIO-I-TOPP

Financial Times (9.03.06) gjorde en topplista över banker efter andelen av tillgångarna utanför hemlandet. Uppgifterna hämtades från tidskriften *The Banker* och IFSLs webbplats (International Financial Services London). Listan visar tillgångar utanför hemlandet i % av de totala tillgångarna i december 2004.

1	American Express	86%	av tillgångarna utomlands
2	UBS (Schweiz)	84%	
3	Arab Banking Corp (Bahrain)	84%	
4	Credit Suisse (Schweiz)	80%	
5	Standard Chartered (UK)	70%	
6	Deutsche Bank	66%	
7	ABN Amro (Nederländerna)	65%	
8	BNP Parisbas	63%	
9	Investec (Sydafrika)	63%	
10	KBC (Belgien)	58%	

FT skriver att det finns 15 banker med minst hälften av tillgångarna utomlands, och att de flesta har majoriteten av de anställda utomlands. I allmänhet har europeiska banker större tillgångar utomlands än USA-banker.

GLOBAL BUSINESS INSIGHTS

Webbtjänstens rapporter handlar om de bästa arbetsmetoderna och tillväxtstrategierna. Tjänstens aktuella tio-i-topplista över globala detaljistbanker är den följande:

Citigroup – BNP Parisbas – Credit Agricole – Forties – Deutsche Bank – Credit America – HSBC – Barclays – RBS, Credit Suisse – Bank of America.

Deras föredöme är

RBS, det mest snabbväxande företaget i branschen, med en genomsnittlig tillväxt på 15 %, med HBOS som närmaste rival, med en tillväxt på 10 %. RBS har en multi-varumärkesstrategi, som inkluderar driften av detaljhandelsjätten Tescos supermarknadsbank, i vilken man har fyra miljoner kunder, och man gör snabba inbrytningar med sina direktbanktjänster. Man satsar på Östeuropa, och har också köpt in sig i trafikförsäkringar i Tyskland och Italien. Vidare har man en Asien- och Kinastrategi.

Analytiker på GLOBAL FINANCE har skrivit en rapport om toppbankerna i 78 länder. Den innehåller också en omfattande sammanfattning om de bästa bankerna på nya tillväxtmarknader. Man anser att endast sex banker redan är genuint globala.

- Den ledande affärsbanken är Citibank, som dagligen hanterar 1000 miljarder USA-dollar för sina affärskunder, och stöds av tillgångar på 12 tusen miljarder dollar i sitt moderföretag Citigroup.
- Den ledande detaljistbanken är HSBC, som har 9 500 kundkontor i 79 länder. Den är baserad i London.
- Den ledande privatbanken är UBS, den 140 år gamla förmögenhetsförvaltaren, som sysselsätter nästan 70 000 anställda i 50 länder.
- Dess tvilling är UBS Asset Management har 2 700 anställda i 20 länder och erbjuder investmenttjänster till företag, förvaltningar och pensionsfonder.
- Den bästa depåbanken är Bank of New York. Den är finansieringskälla för 100 000 professionella investerare, och har 5 miljoner kunder. Tillgångarna i bankens depåer uppgår till mellan 6 och 8 tusen miljarder USA-dollar.
- Den bästa investmentbanken är Goldman Sachs, som är den andra största, men mest framgångsrika banken som handhar förvärv, fusioner och noteringar. Den kontrollerar 15 miljarder USA-dollar i kapitalfonder.

FÖRSÄKRINGSBASERADE FINANSKONCERNER

Försäkringsbranschen, såsom den av tradition har definierats, har uppenbarligen agerat som partner i globala omstruktureringar. Det kan dock sägas att globaliseringen har lagt "bancassurancemodellen" åt sidan som alltför simplistisk. Sparkassornas glidning in på försäkrings- och detaljistbankmarknaden är väletablerad, och omfattar betydande aktörer i den statligt ägda sektorn, som kommer in på de globala marknaderna med stora tillgångar. Frankrikes sparkassor och statliga CDC håller på att röra på sig. Nederländska ING, världens största sparkassa, är samtidigt också ett försäkringsbolag. Företaget uppstod genom en sammanslagning år 1991 av den nederländska statliga postbanken och ett försäkringsbolag.

Försäkringsbolagen är vid sidan av investmentbankerna, och i vissa länder pensionsfonderna (USA och Storbritannien), världens största förvaltare av investeringar. följande är tio-i-topplistan över traditionellt definierade försäkringsbolag, efter marknadsvärde (miljarder euro):

			Marknadsvärde (mrd euro)
AXA	Frankrike	55	(1000 miljarder under förvaltning)
Allianz	Tyskland	55	(70 länder)
AI	USA		(verksamhet i 130 länder)
Generali	Italien	38	
NG Group	Nederländerna		
Aviva	UK	48	(400 mrd euro, 6000 anställda)
Nippon Ins.	Japan		
State Farm	USA		
Zurich	Schweiz		
Dai-ichi	Japan	5,3	(förvaltade 47 mrd USA-dollar 2002)

(Källor: Economist, FT, Deloitte, BusinessInsights m.fl.)

Ett mönster av samgåenden har varit etablerat under många år, men den smalt definierade branschen står inför statistiska marknader och krisen för pensions- och livförsäkringar.

DELOITTE – UTSIKTER, GLOBALA FÖRSÄKRINGSMARKNADEN 2004

Enligt denna rapport har bancassurance varit mest framgångsrikt i Europa, där mer än hälften av livförsäkringarna nu hanteras av banker. Författarna skriver också om brister på högt kvalificerad personal, och har en blandad syn på utflyttning av arbetsuppgifter, s.k. offshoring.

Det sydafrikanska och brittiska försäkringsbolaget Old Mutual kastar idag sina blickar på Skandia, den nordiska marknadsledaren, med ett budpris på omkring 7 miljarder euro. Aviva har annonserat ett förvärvsprogram i USA. AXA spenderade en miljard euro förra året på mindre förvärv. Generali har sagt att Östeuropa håller på att bli dyrt, växer i Kina och har slagit sig samman med ett indiskt företag för att komma förbi regelverkshindren och in på den indiska marknaden. Allianz säger att man driver 20 försäkringsbolag i de 16 länderna i Asien och Stillahavsområdet. AXA beskrivs i finanspressen som försäkringsbolaget som med största sannolikhet kommer att genomföra en fullständig övergång till bankstatus. Det uppträder regelbundet rykten i pressen om att AXA kommer att försöka gå samman med Italiens Generali, vilket skulle skapa ett europeiskt megaförsäkringsbolag med ett starkt fäste på den globala bankmarknaden.

SOCIALT ANSVAR

Ytterligare en antydan om vad som betyder något i finansinstitutionernas globala politik kan man få genom att titta på vem som ansluter sig till uppförandekoder och program för socialt ansvar.

Ett av många initiativ är FNs globala pakt, som lanserades av FNs generalsekreterare Kofi Annan år 1999. Dess syfte är att främja ett ansvarsfullt medborgarskap bland företag genom att sammanföra företag, fackföreningsrörelsen och det civila samhället. Målet är att uppnå en mer hållbar global ekonomi som omfattar alla genom att göra företagen till en del av lösningen till globaliseringens utmaningar.

Den globala pakten ställer fram tio allmänna principer för mänskliga rättigheter, arbetsmarknaden, miljön och kampen mot korruption. De fyra arbetsmarknadsprinciperna är föreningsfrihet och rätt att förhandla kollektivt, förbud mot tvångsarbete, eliminering av barnarbete och förbud mot diskriminering på arbetet.

Pakten är frivillig, men syftet är att företagen och deras vd-ar skall förplikta sig till dessa principer och integrera dem i sina affärsverksamheter runtom i världen.

Bland de mer än 2600 företag som har undertecknat den globala pakten finns 10 % i finanssektorn. Av de 103 signatärerna bland FTs globala 500-lista finns 21 banker och försäkringsbolag:

Westpac (Australien), Dexia (Belgien), AGF, AXA, BNP Paribas, Credit Agricole och Société Générale (Frankrike), Allianz och Deutsche Bank (Tyskland), Sanpaolo IMI och UniCredito (Italien), Millea Holdings/Tokio Marine & Nichido Fire Insurance och Mitsui Sumitomo Insurance (Japan), ABN AMRO (Nederländerna), Santander (Spanien), Credit Suisse och UBS (Schweiz), AVIVA, HSBC, Royal Bank of Scotland och Standard Chartered (Storbritannien).

WOLFSBERG-GRUPPEN

Med avseende på en framtida politik bör man bevaka Wolfsberg-gruppen. Det är en bankernas version av Davos, och man träffas regelbundet för att diskutera frågor som rör globala normer, inklusive lämplighetsregeln "Know your customer", åtgärder mot pengatvätt och processer för att motverka terrorism.

För närvarande ligger tyngdpunkten på "due diligence" (nödvändig omsorg), vilket återspeglar företagsledningarnas ambitioner i kölvattnet på Enron- och Worldcomskandalerna. Man började år 2002 med ett möte på Wolfsberg-slottet i Schweiz. Gruppen omfattar 12 banker:

ABN Amro, Santander Central Hispano (SCH), Bank of Tokyo- Mitsubishi, Barclays, Citigroup, Credit Suisse Group, Deutsche Bank, Goldman Sachs, HSBC, JP Morgan Chase, Societe Generale och UBS.

8. Fusioner och förvärv

I rapporten till UNIs världskonferens år 2002, "Finansiella tjänster: En industri som globaliseras" skilde man mellan tre slags fusioner och förvärv, som återspeglade mönstren under slutet av 1990-talet och vid millennieskiftet. Det förekom *inhemska fusioner* som i många länder lämnade efter sig endast mellan 2 och 4 större företag, både i bank- och försäkringssektorn. Det förekom *gränsöverskridande fusioner*, och slutligen *särskilda fusioner*, som uppträdde när internationella och inhemska banker köpte upp privatiserade banker och finansiella tjänsteföretag från staterna. Även omvandlingen av ömsesidiga företag kan räknas in här.

Mönstret har nu förändrats, med IMB-modellen för bildandet av globala företag som täcker flera sektorer och flera länder. Denna nya omgrupperingsfas beskrivs nedan.

Det har genomförts tre stora europeiska förvärv den senaste perioden:

Santander förvärvade år 2004 Abbey National, en före detta ömsesidig hypotekskassa. Det var vid tiden den största fusionen någonsin i Europa. Priset var 8,9 miljarder brittiska pund (runt 13 miljarder euro).

Unicreditos förvärv av HVB var dock större, och kostade 15,4 miljarder euro. När italienska Unicredito tog över sin tyska rival HVB uppstod ett gräl inom EU-kommissionen när fusionen fick följden att den andra och tredje största banken i Polen slogs samman – de blev dotterbolag i samma koncern. Den polska regeringen, som blockerade denna följdfusion, fick tre månader på sig att dra tillbaka sitt veto. HVB ägde redan 75 % av Bank Austria. Unicredito hade bildats genom ett samgående i Italien år 1998. I Central- och Östeuropa har västeuropeiska banker och försäkringsbolag gjort massiva förvärv. I många länder är utländska företag nu de största aktörerna. Ofta har de inhemskt kontrollerade marknadsandelarna minskat till under 20 %. 75 av de 100 största bankerna är utlandsägda, med KBC och UniCredito i toppen.

BNP Parisbas har lagt ett kontantbud på italienska BNL (Banco del Lavoro). Lyckas det blir det den tredje största bankfusionen i Europa. Italiens försäkringskoncern Unipol ville också köpa BNL, och lade ett högre bud än spanska BBVA. BNP har nu bjudit över Unipol, som är inblandat i skandalen av påverkansarbetet för att få de italienska bankmyndigheterna att blockera denna europeiska omgruppering. BNP var redan före detta aktivt i Italien, där man hade 3 700 anställda, och var intresserad av att expandera de egna försäkringsverksamheterna. BNP värderar BNL till 9 miljarder euro. BNP och Parisbas slogs samman år 2000, och har spenderat 13 miljarder euro för att köpa mindre detaljbankverksamheter. Förra året förvärvade man 14 företag.

I Afrika har Barclays gjort en stor affär förra året för att befästa sin ställning på kontinenten. Man förvärvade 60 % av sydafrikanska ABSA. ABSA, som är baserat i Johannesburg, kommer på 141:a plats på 1000-i-topplistan, och har 57 000 anställda. Endast fem månaders ägande av ABSA ökade Barclays vinst med 335 miljoner brittiska pund för år 2005. ABSA var Sydafrikas fjärde största bank, och värd 2,9 miljarder brittiska pund för Barclays. ABSA ger Barclays, som lämnade Sydafrika år 1986 efter anti-apartheidpåtryckningar, tillgång till detaljmarknaden. ABSA har intressen i Storbritannien, Tyskland, USA, Kina, Singapore, Hongkong och resten av Afrika.

En viktig bakgrund till händelserna under den senaste perioden är den globala valutasituationen. Euron har hållit sig anmärkningsvärt stabil. Den har ökat i värde gentemot USA-dollar, och hållit sig stabil till det brittiska pundet. Det har betytt att det gamla Europas euro-banker och brittiska banker har haft råd att köpa in sig i USA och i marknader där valutorna är knutna till USA-dollar.

Det har också uppstått en trend av att riskkapitalbolag köper in sig i den finansiella sektorn i syfte att avnotera företagen och undandra dem pressen på aktiebörserna och från olika intressenter, samt vissa delar av den finansiella regleringen.

Det återstår att säga att finanspressen inte förutser några ytterligare större fusioner och förvärv i Europa, där detta har varit vanligast. "Fusioner av likvärdiga bolag har sällan kommit längre än till en inledande flirt, och de har inte alltid varit lyckliga erfarenheter" (*Economist*, 11 februari 2006). Undantaget är Spanien. Efter Santanders förvärv av Abbey verkar bankens inhemska rival BBVA fortfarande ha globala ambitioner, trots att man inte lyckades ta sig in i de italienska företagsutköpen förra året. Santander är kanske också ute efter ett stort förvärv i norra Europa, och man har en ägarandel i en amerikansk bank värd en miljard euro.

Capgemini har kommit med en rapport (*FT* 16.3.06) i vilken man jämför skillnader i människors årliga grundläggande bankkostnader i Europa, med euron som gemensam valuta. Enligt rapporten uppgår dessa kostnader till 252 euro i Italien (inklusive för en del familjekonton), vilket

kan jämföras med 64 euro i Storbritannien och 34 i Nederländerna. I Tyskland, Frankrike och Spanien är kostnaderna högre än i Storbritannien.

9. Outsourcing – en blandad bild växer fram

Den kanske svåraste och mest förbryllande frågan att få grepp om är outsourcingen och utflyttningen av arbetsuppgifter. Liksom när det gäller fusioner, förvärv och köp av andelar, förekommer utflyttningen i flera former. Den globala outsourcingen har på grund av förlusterna av bearbetningsjobb rönt mest uppmärksamhet. Den inhemska outsourcingen är däremot okontroversiell, även om hela IT- och bearbetningsfunktioner helt enkelt läggs ut av en bank. När Deutsche Bank år 2003 meddelade att man flytta 5 500 IT-jobb utomlands, kom nyheten på löpsedlarna.

Utbredningen av IT-outsourcingen kan bedömas utifrån två kontrakt med globala IT-företag som nyligen offentliggjorts: ett IBM-kontrakt med en bank i Singapore, IBMs första, och NECs första kontrakt med en japansk bank. Den globala outsourcingen kommer främst från engelsktalande länder och de rika länderna Storbritannien och USA, och arbetsuppgifterna flyttas till Indien och Västindien. Andra globala industrier har redan gjort liknande erfarenheter: textsättning och motorkomponenter är klassiker.

För den icke engelsktalande världen finns det – vad gäller klienterna – ett sekundärt mönster av regional utlokalisering, på engelska kallat "near-sourcing" (ung. upphandling i närheten). Detta omfattar två element – språkgruppering med avseende på personal och framtida kunder; tyska finansiella institutioner går till Östeuropa, franska institutioner till franska Västindien. I USA, där man har hela Latinamerika att välja på har geografisk närhet och nya klientkontakter lett till en trend mot "near-sourcing" just över gränsen till Mexiko.

Investmentbanken Deutsche, som är känt för att vilja lägga ut arbetsuppgifter, har signalerat en ny trend, som berör högre och specialiserad personal. Man meddelade att målet att flytta hälften av bearbetningspersonalen till Indien före slutet av år 2007 skulle omfatta även sälj- och handelspersonalen. Man meddelade också att man ökade sin utflyttade forskningspersonal till 500 personer. Hittills hade detta minskat investmentbankens kostnader med 1,9 miljarder euro. JP Morgan Chase skall under de kommande två åren rekrytera 4 500 anställda med universitetsexamen i Indien. Man siktar på att 30 % av investmentpersonalen skall ha förlagts utomlands. Investmentbankerna UBS, Lehman Brothers och Credit Suisse genomför alla liknande åtgärder. Kommer utflyttningen av arbetsuppgifter för högre personal att sprida sig även utanför investmentbanksektorn?

Det råder åsiktsskillnader om vad som kommer att ske. Prognoser om det sannolikaste utfallet utgår från fyra förutsättningar:

- 1 Det har kommit rapporter om företag som går mot ett för stort beroende av outsourcing; brittiska HBOS, resultatet av en fusion mellan ett hypoteksinstitut och en detaljistbank, har tagit tillbaka sina IT-funktioner till det egna företaget, men förnekar att det är en strategi. Varje enskilt fall bedöms utifrån dess kostnader och risker. Efter att aktieägare protesterat med anledning av en teletjänstcentral i Indien sade HBOS att man skulle lägga ut IT-funktioner om de affärsmässiga argumenten för det var säkra. Man skilde dock mellan teletjänster och klienttjänster. Riskbedömningen som ledningsverktyg var avgörande. Ledtiden för att lägga ut kontrakt anses vara omkring två år. Skulle man

kanske kunna förhandla om att personal medverkar i riskbedömning i samband med omstruktureringar?

- 2 Att åter satsa på kontorsnätverk verkar vara en väletablerad trend. HBOS' VD Andy Hornby har meddelat att man skall genomföra den största utvidgningen av kontorsnätverket i Storbritannien sedan 1970-talet: man skall öppna 50 nya kontor, och ytterligare 50 skall utökas. HBOS är Storbritanniens största bolåneinstitut. Man stängde 60 kontor i Skottland för bara tre år sedan. Brittiska banker lade ned 4 041 kontor mellan 1995 och 2003. Det tyder på att försäljningen via teletjänstcentraler och outsourcingen av supporttjänster inte har fungerat som man hoppats. IT-funktionerna, som redan nu ofta lagts ut inom det egna landet, ser dock ut att komma att flyttas till länder med låga kostnader och höga kompetenser.
- 3 Nya Zeelands banktillsyn kommer kanske att skapa ett viktigt precedensfall. Outsourcingsens bolagsstyrningsdimension har kommit till sin spets på grund av den australiska outsourcingen för att dra nytta av lägre löner. UNI-förbundet har välkomnat ett samråd om outsourcing som anordnats av Nya Zeelands centralbank, hårdare krav på varsel, och utlagda enheters förmåga att vara fristående (en aspekt av affärsmässig riskanalys), varvid man hänvisat till den argentinska bankkrisen år 2002, då utländska banker helt enkelt lämnade landet. Ytterligare förslag om att reglera outsourcingen rör oberoende granskningar av outsourcingförslag, hårda informations- och dataskyddsregler och tillämpningen av ILOs miniminormer när outsourcing skall licensieras.

UNI Finans' inställning är att myndigheterna måste lagstifta för att skydda principer om anständiga arbetsvillkor i samband med outsourcing och internationell upphandling. Tillsynsmyndigheter bör sörja för att företagsledningens ansvar inte urholkas, och att driftskontrollen behålls. det måste krävas genomsynlighet, och både kunder och anställda måste garanteras dataskydd. Enskilda företag bör vara föremål för licenser från tillsynsmyndigheter.

- 4 "Near-shoring," utflyttning till närområdet och grannländer, öppnar för en gränsöverskridande facklig organisering, särskilt när bankens varumärke måste etableras hos en stor grupp av både anställda och klienter. I USAs fall vill bankerna ha både mexikanska kunder och dra fördel av de låga kostnaderna för personal och tjänster i Mexiko. Det kan därför uppstå möjligheter för fackföreningar som finner det svårt att samordna globala verksamheter, men som finner det görligt att organisera över gränserna.

Förlusterna av arbetstillfällen är betydande, men inte i en storleksordning som är omöjlig att absorbera och bemöta med omskolning.

- ABN Amro har lagt ut sina globala IT-verksamheter till IBM och tre indiska företag, Patni, Infosys och Tata TCS. Sammanlagt 2 850 jobb kommer att beröras. Personal kommer att omplaceras till IBM i Nederländerna, andra omplaceringar kommer att ske i andra länder, och nettoförlusten av arbetstillfällen blir 1 500 bland 2 850 berörda anställda. ABN Amro har tidigare gjort en stor utläggning av jobb till det amerikanska företaget EDS, som berörde 2000 jobb.

- Brittiska Lloyds, landets 5:e största detaljistbank, har just meddelat att man lägger ned tre bearbetningscentraler, vilket berör 500 arbetstillfällen. Ytterligare 105 jobb skall försvinna från en annan central, och gå till Indien. Det skall inte ske några uppsägningar, men Lloyds har redan 2 000 anställda i Indien, och förra året skar man bort 300 jobb genom att flytta ut arbetsuppgifter. Personalrepresentanten på Lloyds har rapporterat om negativa reaktioner bland kunderna (FT16.03.06).

I vissa länder har man enats med fackföreningarna om omskolning, omplaceringar och vinstdelning i samband med outsourcing. I Storbritannien ingick AMICUS, ett fackförbund med verksamhet i flera sektorer förutom den finansiella, ett avtal om bidrag till en omskolningsfond i samband med kostnadsnedskärningar med US Computer Sciences Corporation, och Barclays och Lloyds har rapporterat om liknande överenskommelser.

En viktig informationskälla är den nya rapporten från McKinsey Global Institute om global outsourcing. Där kan man läsa att USA och Storbritannien leder världen i outsourcing, och att det totala antalet utlagda jobb kommer att öka från 1,5 miljoner till 4,1 miljoner år 2008. Den amerikanska investmentbanken JP Morgan säger att man kommer att ha 20 % av sina anställda i Indien före slutet av år 2006. Europa förväntas ansluta sig till trenden, och stå för hälften av den prognostiserade totalsumman, även om franska företag har varit de mest obenägna att lägga ut arbetsuppgifter. "Det är hastigheten i denna omvandling som är så skrämmande," skriver en ekonom på Morgan Stanley.

10. Nya marknader, bolagsstyrning och aktieägare – finns det plats för facket?

Sammanhanget inom vilket mönstret av finansiella tjänster skiftar har tre viktiga kännetecken. Nya aktörer på marknaden nöter på gränserna för de traditionella finansiella tjänsterna. Till detta kommer frågorna om bolagsstyrning och reglering, som anknyter direkt till frågan om ett inflytande för aktieägare och andra intressenter. Slutligen har vi konkurrenspolitiken.

- Nya aktörer på marknaden
 Detaljhandelsgiganten Wal-Mart har deklarerat att man kommer att grunda en egen industrilåneverksamhet för att kringgå bankregler i USA. Man skall börja i hemmadelstaten Utah. I Storbritannien har Tesco, den största supermarknadskedjan, utvecklat en fullvärdig finansiell detaljisttjänst för kunderna, hittills genom ett samföretag med RBS bank. Nästa steg kan, beroende på komparativa kostnader, vara att under Tesco-villkor ta in tjänsten i företaget, eller även att Tesco lägger ut den till en annan leverantör. Både Wal-Mart och Tesco är globala aktörer med miljoner kunder som besöker företagets anläggningar mycket ofta jämfört med hur ofta bankkunderna besöker bankernas kundkontor. Även om bankerna satsar på nya kundkontor utgör detaljhandelsgiganterna ett lågkostnadshot för bankerna. USAs förra centralbankschef Alan Greenspan, en stor beundrare av Wal-Mart, har nu svängt, och kräver lagstiftning för att skydda USAs banker mot att Wal-Mart använder sig av ett kryphål i lagen.
- Regler för bolagsstyrningen
 Sådana regler sprider sig nu över världen, efter kriserna i Enron och Worldcom. Processen leder till regler om genomsynlighet och normer för topplöner, kontroll av styrelsemedlemmar och aktieägarnas rättigheter, i synnerhet i samband med fusioner och förvärv. Aktieägare och andra intressenter engagerar sig allt oftare i ett aktivt

påverkansarbete, och det pågår dramatiska utvecklingar även utanför USA, där kollektiva stämningar är väletablerade. Australiens högsta domstol har nyligen stött tidigare kunder till försäkringsbolag som varnat för konkurser men som ignorerats, varefter de fått se värdet av sina andelar falla samman.

Stora pensionsfonder, försäkringsbolag och sparkassor ökar trycket för att få valuta för sina pengar, ibland av själviska skäl, ibland med det långsiktiga värdet i sikte. UNIs rapport om bolagsstyrning och företagens sociala politik (2004) visar hur viktiga tjänstepensionsfonder i USA har bildat aktiva allianser om värde och sociala frågor. Bolagsstyrningsregler bygger vanligtvis på lagar, medan sociala frågor avgörs i avtal, men ibland kan det med hjälp av fackföreningar och icke-statliga organisationer ske en korsbefruktning på områden som rör anmälningar från anställda, investeringsstrategier och, som i HBOS fall, outsourcing.

Bakom dessa komplexa och tekniska utvecklingar kan det kanske växa fram en ny internationell juridisk doktrin om "sann information," som kunde knytas till idéer om information som inkommer i god tid till fackföreningar, som i fallet med lagarna om europeiska koncernråd.

- **Konkurrenspolitik**
Konkurrenspolitiken kodifieras internationellt, och behandlas i fall som tas upp inom Världshandelsorganisationen. Strategier om företag som nationella förkämpar, till exempel inom EU, kan kanske vara hållbara, men endast om gränserna är öppna för starka konkurrenter. Det måste kommas ihåg att spanska Santander kunde förvärva brittiska Abbey för att Storbritanniens regering inte skulle ha tillåtit att de fyra brittiska detaljbankerna konsoliderades ytterligare. Europa kommer förr eller senare att behöva ta ställning till en europeisk megabanks kanske för stora marknadsdominans. Europeiska Metallfederationen har nyligen sagt att man kommer att använda sig av rättigheter som "intresserad part" eller "tredje part" för att bli involverad i planer om samgåenden.

11. Arbetstillfällena – ändrade spelregler

Den allmänna bilden är välkänd: det skapas arbetstillfällena, men i en långsammare takt än tjänsteproduktionen ökar, vilket betyder ökad produktivitet. En dramatisk kompetensutveckling och brister på högre personal har förmodligen snedvridit kostnaderna och dolt den relativa bristen på framsteg för vanlig personal. För viktiga delar av denna personal pressas lönerna och arbetsvillkoren av hotet om outsourcing. Lönesammanhållningen kommer förmodligen att bryta samman, med både sämre betald och bättre betald personal.

Både den kvantitativa och den kvalitativa delen av sysselsättningsstatistiken för finanssektorn är underutvecklad med tanke på branschens betydelse. Mot bakgrund av den starka omstruktureringsdynamiken i sektorn är det angeläget att förbättra statistiken.

Att följa arbetskraftens värde

Det finns ett akut behov av statistik som kan hjälpa fackföreningarna att avgöra hur mycket av konkurrensen som bygger på sänkta arbetskraftskostnader, och på marknadstillväxt och tekniska framsteg, organisationsutveckling och produktyheter. Av särskild vikt är en systematisk trendmässig analys av antalet anställda i olika företag per land, snarare än enbart totalsiffror eller antalet anställda i hemlandet. Det behövs också siffror på sysselsättningen i typiska referensjobb.

Gränsöverskridande frågor kommer att behöva tas upp under kollektiva förhandlingar, och det behöver utvecklas gemensamma förhandlingsmål. Detta sker inom andra branscher, och handlar om årsarbetstid och speciella arbetstider. Differentierade löner för typiska jobb för med sig mycket komplexa utvecklingar. Även jämförelser av pensioner kan leda till användbara riktmärken. Konceptet *köpkraftsparitet* håller på att växa fram som ett användbart verktyg i områden där valutor är stabila och gemensamma, som euroområdet. Köpkraftsparitet handlar om den verkliga levnadsstandarden – löner i relation till den nationella prisnivån – så att lönenivåer i olika länder kan jämföras.

Hur ser de nya jobben ut?

För arbetsgivarna innebär den nya arbetskraften, där anställda har flera kompetenser, motsägelsefulla utsikter: ju flexibla kompetenserna är, ju mer överförbara är de för anställda som vill flytta för att få bättre anställningsvillkor. För det andra, ju mer segmenterad arbetskraften är, ju svårare är det att skaffa sig flexibla kompetenser. I framtidsrapporter talas det om behovet av flexibla kompetenser för att kunna erbjuda kunder tjänstepaket från nya kontorsnätverk. Nya kontorsnätverk förutsätter en ny stabilitet och kontinuitet i tjänstenormerna, och antyder att vissa aspekter av outsourcingen av tjänster inte kommer att lyckas.

Här krävs det mycket specialiserat arbete för att sektorn skall motsvara normerna i globala industrier, som bilindustrin, detaljhandeln, resebranschen och traditionell tillverkning.

12 Några kommentarer

Fem tematiska frågor växer fram ur bilden av den aktuella globaliseringsutmaningen:

- 1 Vilka kommer megabankerna att vara? Det är en nyttig och praktisk fråga, som kan hjälpa till i valet av målbanker för globala avtal och åtgärder i samband med fusioner och förvärv. Lika viktig kommer kanske en känsla för de nya skikten av aktörer att vara, och utsikterna för en sammanjämkning av förhandlingar (harmonisering av avtal) i takt med att det blir fler fusioner och förvärv. Det kunde vara nyttigt att se på en skiktad modell, och dra lärdom av bilindustrin, med sina första, andra, tredje och fjärde skikt av komponenttillverkare. Kommer det mot bakgrund av språkbarriärerna också att finnas ett globalt mönster av regioner?
- 2 Kan dagens modeller för information till och samråd med arbetstagarna anpassas för att kunna hantera permanenta omstruktureringar? Kan tekniker som riskanalys bli till gemensamma verktyg i jakten på en flexibel trygghet? Hur kan de långa ledtiderna för ledningsstrategin utnyttjas för att ge ett verkligt inflytande över beslutsfattandet?
- 3 Vad kan man mot bakgrund av den nya satsningen på kontorsnätverk och nya modeller för kärnanställda och perifera anställda göra för att påverka trenden mot flexibla kompetenser? Vilka lönestrukturer är lämpliga? Vilka kompetenser bör stå på omskolningsprogrammen?

- 4 Vad händer om flexibilitet inte enbart är fler kompetenser på en stabil arbetsplats (d.v.s. flexibla roller), utan en flexibilitet som innebär geografisk flexibilitet, arbetstidsflexibilitet och flexibla anställningsvillkor? Kan de fyra flexibiliteterna regleras via befintliga förhandlingsarrangemang?

- 5 Är allianser utanför det kollektiva förhandlingspartnerskapet ett användbart verktyg? Vilka möjligheter och problem skulle en medverkan i regleringen, politiska allianser och en politik för intressenter kunna innebära?

Del 2 - Vart nu i det globala arbetet?

1. Tre verksamhetsarenor, och en del konsekvenser

Den andra delen av denna rapport skall ge en överblick över verksamheter och åtgärder för att hantera globaliseringen. Den belyser områden där UNI Finans och medlemsförbunden har gjort framsteg.

Det har skett en imponerande ökning av dokumentationen, organisationsutvecklingen och kampanjarbetet om nyckelfrågor. Arbetet är omfattande och komplext till sin natur, då det handlar om en ledande sektor i vad globala ekonomer har kallat "spaghettigrytan" av globala ekonomiska mönster. Termen användes ursprungligen för att beskriva den internationella handelns komplexitet.

I del 2 försöker vi att gruppera frågor i olika verksamhetsområden för att bidra till en strategisk utvecklingsprocess. Vi tittar på tre verksamhetsområden som berörs direkt av globaliseringen. Vi tittar också kort på tre andra områden; kollektiva förhandlingar, statlig reglering och det civila samhällets reglering.

Det ställs fyra tematiska frågor om fackets strategi. De ställs utifrån en bredare erfarenhet, och kanske ibland från utanför det traditionella kulturella perspektivet i fackföreningar för finansanställda.

Frågorna och förslagen kretsar kring ett enda centralt påstående: att globaliseringen, i denna sektor mer än i alla andra sektorer, innebär att framtiden kommer att kännetecknas av permanenta och löpande ägarförändringar, och av omstruktureringar av arbetsmarknadsrelationerna, arbetsmarknaden och regelverken. Den "gamla" bilden av en relativt stabil industri med etablerade arbetsmarknadsrelationer, som kanske då och då struktureras om, återspeglar inte verkligheten.

"Business as usual" ersätts av *"omstrukturering som rutin"*. Vi går mot en tid med megafinansföretag. Författaren föreslår att de betecknas så, snarare än megabanker eller megabancassuranceföretag, eller helt enkelt finansiella tjänsteföretag.

2. Arenorna

Det har vuxit fram tre nya arenor för arbetsmarknadsrelationer. Det ställs också frågor om hur dessa tre arenor hänger samman med de tre "traditionella" arenorna av etablerade fackliga ställningstaganden under (1) nationella kollektiva förhandlingar, (2) i den nationella lagstiftningen och en del internationell reglering (ILO, OECD) och (3) under politiskt och socialt kampanjarbete i det som nu kallas för "civilsamhället".

De tre globaliseringsarenorna befinner sig naturligtvis på olika håll i mycket olika utvecklingsstadier. Det framväxande konceptet av "megabanken" – eller svårare att säga, men korrektare, det framväxande megafinansföretaget – innebär

- *en möjlighet att rikta in sig på* företag som utkristalliseras som ledande aktörer i vad som ser ut som en omfattande, löpande process

och eventuellt också

- en möjlighet att följa sakfrågor genom olika skikt av facklig organisering och verksamhet, varvid man övervinner institutionella separationer. Här utgör erfarenheterna i den fackliga grupperingen inom Nordea en viktig modell, även om de rör den regionala nivån.

Generellt kan det sägas att UNI Finans har sex verksamhetsarenor:

- 1 globala och regionala överenskommelser med multinationella arbetsgivare
- 2 UNI Finans egna medlemsförbunds organiserade medlemsbas, dess regionala nätverk och nya medlemsområden
- 3 Europeiska koncernråd och globala och regionala koncernråd

Dessa tre arenor har utvecklats inom den gemensamma ram som utgörs av UNI Finans strategi för multinationella företag. Det viktigaste instrumentet i denna strategi har varit fackliga allianser, oavsett om det handlat om att ge uttryck för arbetstagarnas syn på en fusion eller ett förvärv, om att bygga upp representativiteten och styrkan i något enskilt multinationellt företag eller om att skapa ett globalt koncernråd. Detta arbete beskrivs i avsnitten 5, 6 och 7 nedan.

Sedan har vi de tre traditionella arenorna:

- 4 kollektiva förhandlingsprocesser av olika slag och på olika nivåer
- 5 statliga regleringsorgan och arbets- och civilrätten på det nationella, regionala (Europa/Australasien) och globala planet
- 6 det civila samhället och dess intressenter.

I del 2 av denna rapport sätter vi in de globala utvecklingarna i ett traditionellt sammanhang för att förstå hur traditionella fackliga förhandlingar och fackligt organiseringsarbete relaterar till utvecklingarna som drivs på av globaliseringen.

3. Några viktiga frågor

I del 1 har vi målat upp några tydliga bilder av globala utvecklingar i finanstjänstesektorn. Fyra breda frågor kan kanske ge en vägledning till de olika arenorna, där verksamheterna redan håller på att utvecklas, eller kan utvecklas. Frågorna har inga enkla svar, varken korta eller långa. De skall ses som möjliga vägar till en debatt eller till ett fortsatt arbete, eller som en förberedelse inför ett val.

- (1) Vilka kommer megaföretagen att vara, och vart kommer de att gå?

Att välja ut företag att inrikta sig på, och välja de bästa tillfällena, är en både naturlig och svår process. Beskrivningen av megaföretagen är fortfarande ofullständig, men de kommer uppenbarligen att ha ett kapital i 100 miljoner euro-klassen, enligt strikta kriterier (kärnkapital enligt Baselkriterier). Tidskriften *The Banker* har tagit fram en strikt ranking av de 1000 största bankerna. Man har inte räknat med försäkringsdivisionerna som finns i vissa banker (juli 2005). De 10 nuvarande största bankerna har ett kapital på mellan 36 och 70 miljarder euro (uppgifter från år 2004).

Vi kan endast göra gissningar om den möjliga storleken, och vi måste komma ihåg att konkurrenslagarnas gränser i praktiken fortfarande endast är nationella, även om de harmoniserats och kodifierats, som inom EU. Även om de flesta nationella regeringar kommer till slutsatsen att tre eller fyra stora finansföretag som dominerar de inhemska marknaderna är den konkurrensmässiga gränsen för ägarkoncentrationen, finns det ännu inga gränser för en gränsöverskridande koncentration. Snart kan dock EU komma att konfronteras med denna fråga.

Granskare talar ännu inte om megafinansföretag med en marknadsdominans som Microsoft, men den dynamiska mixen av expanderande tjänstemarknader, och fusioner och förvärv som drivs på av en snabb IT-utveckling och kostnadsnedskärningar med hjälp av outsourcing, ser mycket stark ut. Även om den globala efterfrågan skulle vända nedåt (en global version av Japans bekymmer) skulle koncentrationen inte bromsas.

(2) Hur kommer de nya arbetsmarknaderna att se ut? Vad har finansanställda för strategiska behov under globaliseringen?

Både IBMs och Deloittes studier om nya kontorsnätverk tyder på en ny inriktning på personalpolitiken, som utvecklas i takt med globaliseringen. I andra industrier talar man om nya arbetsmarknader. Dessa kan vara externa, och exploateras med hjälp av outsourcing, tidsbegränsade kontrakt och sämre anställningstrygghet, eller interna, och bygga på flexibla kompetenser, lagarbete, nya arbetshierarkier och på ett avgörande sätt de fyra flexibiliteterna – för roller, arbetstider, arbetsplats och ersättning. Det fackliga arbetet i viktiga globala industrier som bilindustrin har lett fram till en ny doktrin om flexibel säkerhet för att nå överenskommelser som tar hänsyn till nya realiteter, som man försöker att reglera förhandlingsvägen.

Den nya samlingen kompetenser som kommer att behövas antyds kortfattat av Deloitte: "När (försäkrings-) bolagen inriktar sig mer på att erbjuda rådgivning än på produkter, kommer de att behöva mer sofistikerade och utbildade fackarbetare. Att rekrytera och behålla den begåvade personal de behöver kommer att kräva mer nyskapande ansatser än någonsin tidigare".

Lönestrukturer som bygger på prestationer, inte tjänsteår eller placering i hierarkin, produktionskostnader som jämförs med branschnormer och produktivitetssökningar som drivs av ständiga omstruktureringar kommer att behöva balanseras med rättigheter till omskolning, förhandlingar om arbetslivets kvalitet och anställningstrygghetsåtgärder. Det kan mycket väl bli så att det kommer att krävas verksamhet på arenor utanför de traditionella kollektiva förhandlingarna.

Riktmärkena i viktiga rapporter kan naturligtvis slå helt fel. En del förhandlingar kanske redan nu visar vägen. Därför kommer vi i det följande att titta på UNI Finans förhandlingsutsikter.

(3) Det kan se ut som att storspelarna har alla kort på hand, men finns det svagheter hos arbetsgivarna, och möjligheter för fackföreningarna?

Flera faktorer antyder att välinformerade fackföreningar som agerar samstämmt kan bygga upp sin expertis och argumentera med kraft för en moderation och reglering av starka marknadskrafter.

Ledtiderna för en outsourcing anses i allmänhet vara minst två år. Att etablera en ställning som insider, med förtrolig information, kan hjälpa till att övervinna risken för kommersiella chocker och instabilitet.

Nya utvecklingar på arbetsmarknaden kan bygga på tvång, som uppsägningar, men för komplexa roller med flexibla kompetenser och direktkontakt med klienter krävs det samtycke och positiv motivation hos anställda.

Varumärkena är avgörande, och olika intressen, vare sig det gäller hedgefondernas rovgirighet, pensionsfondernas långsiktiga intressen eller de icke-statliga organisationernas synpunkter om ett socialt ansvar, har ett starkt och permanent inflytande.

Fackliga organisationer som är fästa vid kollektiva branschförhandlingar skulle kanske kunna överväga den alternativa traditionen av företagsförhandlingar, som på starka arbetsmarknader leder till att den bästa praxisen sprider sig snabbare än när den bromsas av de minst effektiva aktörerna i en sektor. Under företagsförhandlingar kan också områden av gemensamt intresse utvidgas på ett mer målinriktat sätt än det vanligtvis är möjligt under branschförhandlingar.

Sociala angelägenheter som jämställdhet, föräldrarättigheter och möjligheter för minoriteter kan också utnyttjas på olika sätt. Här finns det mogna frågor som fackföreningarna kan ta upp.

Bakom nya ledningsmetoder finns doktrinen om riskhantering, som återspeglar ett intensivt konkurrenstryck om medel och vinster. Metoderna som används av investmentanalytiker är inte svåra att tillägna sig och att tillämpa. En "SWOT-analys" är grundläggande (från engelskans strengths, weakness, opportunities and threats – styrkor, svagheter, möjligheter och hot). En "femkraftsanalys" undersöker konkurrensläget, och "PEST-analysen" (politiska, ekonomiska, sociala och tekniska sammanhang) är ett stödverktyg för en professionell ledning. Kan de anpassas till fackliga mål?

Det finns en växande kommersiell och social aptit på öppenhet – genomsynlighet – i branschens jargong. Genomsynlighet krävs av tillsynsmyndigheter, även om vissa aspekter av deras arbete är förtroligt. Fackföreningarna kan lära sig att hävda rätt till sådan information som intressenter och tredje parter. Korrekt information är också avgörande, och allt oftare en kommersiell rättighet, för aktieägare. Den väger som tyngst när intressenter gör rättsanspråk gentemot finansinstitutioner.

Svårare att få i finanssektorn är korrekt internationell information om kostnads- och vinstkällor, men påtryckningar har lett till bättre uppgifter om vinstkällor och om användningen av medel. Var megabanker gör sina vinster i andra länder är central information. Uppgifter om hur de uppnår sina vinster på den inhemska detaljmarknaden är avgörande under kollektiva förhandlingar. Vinstkällor kan vara kontroversiella: påståendet i en artikel i *Financial Times* den 23 mars 2006 undertecknad av Fred Reichfeld och James Allen, att USA-banker (underförstått)

skaffar sig så mycket som en tredjedel av sina vinster genom skadestånd och straffavgifter kan visa sig vara lika generande som öppna attacker med anledning av ledningens girighet.

Sedan har vi politiska påtryckningar. Samrådet om utflyttning av arbete från Australien som genomförts av Nya Zeelands centralbank är ett klassiskt fall. EUs harmoniseringsdirektiv för finanssektorn (sammanlagt 12 direktiv) leder till en del genomsynlighet, även om det föreslagna direktivet om företagens sociala ansvar ser ut att bli en svag "kod" snarare än ett regleringsinstrument.

På området globalt socialt ansvar finns det ett brett tryck från det civila samhället.

Märkeskonsekvens kan betyda att till exempel en bank "som lyssnar," eller en global "lokalt förankrad" bank kan bli slagen på fingrarna när den vägrar att lyssna eller att möjliggöra ett lokalt beslutsfattande. Även responsen på brev från UNI Finans funktionärer om ansvarsfrågor har förbättrats: "Vi brukade få enradiga svar, nu får vi svar på tre eller fyra sidor, med resonerande argument och användning av specialister – de har blivit känsligare," förklarade Oliver Roethig.

- (4) Vilka fördelar kan fackföreningarna själva erbjuda i arbetet för gemensamma intressen med arbetsgivare? Kan "globala partnerskap" ge ömsesidiga fördelar, samtidigt som de befäster traditionella fackliga rättigheter och stöder kollektiva förhandlingar?

Det som skulle kunna kallas för den "dansande" delen av den etablerade fackliga verksamheten är särskilt relevant under globaliseringen. Om den är målinriktad, kan den stödja traditionella kollektiva förhandlingar – den "boxande" delen – på nya arbetsmarknader, som arbetsgivarna alltmer försöker att exploatera utanför branschens förhandlingsramar. Det måste kommas ihåg att det fackliga arbetets utvidgning på det globala planet har skett efter en företagsmodell, inte en branschmodell. Denna insikt undergräver inte den viktiga kampen, särskilt inom EU, för att försvara industriförhandlingsprocesserna, och doktrinen om en automatisk utvidgning, som är så viktig för att försvara miniminormer och -villkor. Den kamp som förs här är naturligtvis en tillbörlig varning för globala företag om respekten för regelverk, men faktum kvarstår att globala aktörer än så länge agerar som enskilda företag, inte som industriförbund.

Fackliga strategier på detta område skulle kunna omfatta att erbjuda stöd för att undvika arbetskonflikt risker i olika länder och regioner. Det skulle man kunna göra både med och utan en fullvärdig facklig organisering och de rättigheter som den för med sig. En UNI-Aproerfarenhet kan illustrera detta:

"UNI-Apro intervenerade i ett land i Asien för att lösa en tvist om höjden av kompensationen för bankanställda som sagts upp när en av de framträdande multinationella bankerna lade ned sina kundkontor. Efter en intervention från bankens VD uppnåddes en överenskommelse. En tid senare återkom huvudkontoret till UNI-Apro, och sade att fackföreningen trots den tidigare överenskommelsen hade presenterat ett krav på högre löner. Det visade sig att bankens advokat hade uppmuntrat att fackföreningen att höja sina krav, vilket skulle förlänga tvisten och höja advokatens arvode."

Företag som står under press från olika intressenter i sociala ansvarsfrågor skulle kunna tjäna på den legitimitet som en gemensam övervakning och genomsynlighetsprocedurer kan

ge. Megafinansföretag som vill komma in på skyddade inhemska marknader skulle kunna hjälpas av ett fackligt stöd för företagets personalpolitik. UNIs och medlemsförbundet SASBOs stödjande roll under ABSA-Barclays-fusionen i Sydafrika – se avsnitt 6 – pekar i denna riktning.

Fackföreningar som är bekanta med och engagerar sig för samrådsrättigheter i frågor som rör den offentliga politiken hos regeringar och mellanstatliga organ, samt för en arbetsmarknadsdialog på branschnivå, kommer kanske att behöva skaffa sig specifika kompetenser om dessa "dansande" delar av det fackliga arbetet skall utvecklas parallellt med globaliseringen.

Dessa allmänna överväganden kan bidra till en ny syn på den vanliga fackliga inställningen att globala avtal bör inriktas på internationella fackliga minimirättigheter, att europeiska koncernråd bör begränsa sig till information och samråd, och att kollektiva förhandlingar är en nationell fråga och en fråga för nationella branscher, och framförallt en nationell fråga för företag. Och likaledes att arbetsmarknadsdialogen och kampanjer om den offentliga politiken bör bedrivas via särskilda "höga partnerskap" och hållas avskilt från verksamheter på arbetsplatserna, utom när chocker och kriser sammanför nivåerna till enade kampanjer.

4. Den internationella ramavtalsarenan

Globala avtal kommer till stånd på framförallt tre sätt:

- (1) genom nätverk i globala regioner (se 6 nedan) för att knyta fackliga band över nationella gränser i megafinansföretag
- (2) via gränsöverskridande fusioner och förvärv, som leder till att facket får en starkare representativ ställning och kan verka för globala avtal och europeiska koncernråd (se 6 nedan)
- (3) genom att europeiska koncernråd utvidgas till globala råd (se 7 nedan).

Globala arrangemang sprider sig snabbt, med tanke på att det inte finns någon internationell lag som kräver dem, såsom i fallet med europeiska koncernråd och medbestämmanderåd inom EU. De finns i olika former, och har vuxit fram ur sedan länge etablerade världsråd i industrier som bilar och kemikalier. I finanssektorn är de relativt nya.

I hela världen finns det nu 38 globala avtal, som vanligen kallas "internationella ramavtal". Enligt en färsk genomgång av EFS' forskningsinstitut är UNI knutet till fem sådana avtal, i tre av dem som enda facklig international. De 38 avtalen täcker 3 miljoner arbetstagare i världen, och företag som tillsammans omsätter tusen miljarder USA-dollar. Bland länderna med huvudkontor finns de flesta europeiska länderna, USA, Nya Zeeland, Sydafrika och Ryssland. Endast fem företag med globala avtal har inte också ett europeiskt koncernråd.

Dessa avtal har det gemensamt att de förpliktar företag att respektera en minimiuppsättning av ILO-konventioner. Dessa konventioner, som juridiskt endast förpliktar regeringar som undertecknar dem, införs i ramavtalen i avsikt att göra dem "*direkt tillämpliga*". Detta medför dock inte några rättsliga garantier. Ramavtalen befinner sig i ett rättsligt vakuum, tills man med någon juridisk nyskapelse kanske kan sätta någon kraft bakom dem.

De flesta avtalen innehåller en kärna av ILO-konventioner om föreningsfrihet och fackliga rättigheter, tvångs- och barnarbete, och likaberättigande. I en del tillförs bestämmelser om arbetstider, offentlig upphandling, minimilöner och representation av arbetstagarna. En ILO-deklarationen om grundläggande principer och rättigheter på arbetet, från 1998, omfattar de åtta konventioner som utgör den centrala plattformen.

Ramavtalen kan ha olika form. Många utgörs av gemensamma deklarerationer, och skapar mötesstrukturer för utbyten av synpunkter om respekten för ILOs centrala principer. Andra kan ha en ansats som mer liknar förhandlingar, med representativa strukturer, årliga möten och överenskomna dagordningar, procedurer för extraordinarie möten och konfliktlösningsmekanismer. I några har förhandlingarna utsträckts till avtal om sakfrågor, i likhet med de europeiska koncernrådets "rättighetsansats" som tagits av de franska företagen Accor (hotell och fritid) och Danone (livsmedel). UNI har satsat på en förhandlingsansats i syfte att verka för avtal om sakfrågor.

UNI Finans arbete inleddes med att man utarbetade ett modellavtal. Det byggde på FN-initiativet om en global pakt, som många multinationella företag har anslutit sig till.

Nedan beskrivs några utvecklingar inom UNI Finans på senare tid.

- Skandias globala koncernråd banar väg för att europeiska koncernråd utsträcks till det globala planet.
Utvecklingen på Skandia följer upp arbetsmarknadsdialogen med en koncernrådsmodell. År 2004 utsträcktes finansföretagets europeiska koncernrådsavtal till att omfatta även Australien, Colombia, Mexiko och USA. Därmed bildades ett globalt koncernråd på grundval av EU-lagstiftningen. Syftet förblev detsamma; att öka informations- och kunskapsflödet och samarbetet mellan representativa fackföreningar och den globala arbetsgivaren. Vid denna tid beskrevs det av Oliver Roethig på UNI Finans som att det gjorde Skandia till en "verklig global arbetsmarknadspart i finanssektorn". Skandia har nu köpts upp av Sydafrikas Old Mutual (registrerat i London). År 2004 hade man 5 500 anställda, och 80 % av verksamheten utanför Sverige.
- Dödläge på Banco do Brasil om ett globalt ramavtal
Banco do Brasil har verksamhet i 19 länder på den amerikanska kontinenten, och nästan 80 000 anställda. I flera länder har man varit en aggressiv arbetsgivare. Man kommer på 133:e plats bland de tusen största. Man drog sig tillbaka från, och etablerade sig igen i Uruguay i protest mot landets politik, och stoppade kollektiva förhandlingar i Paraguay. UNI-Americas Finans lanserade förra året ett initiativ till en dialog med företaget, och fick hjälp av medlemsförbundet CNB-CUT i Brasilien. Efter att från början ha hyst förhoppningar fann dock fackföreningarna att samtalen blockerades av bankens juridiska avdelning. Den hävdade att banken inte hade rätt att förhandla om internationella avtal. Avtalet syftade till facklig organiseringsrätt, jämställdhet och åtgärder mot rasdiskriminering, allt med sikte på att förbättra den fackliga rekryteringen.
- Falck, det danska UNI-organiserade serviceföretaget, har gått med på att bilda ett fullvärdigt globalt koncernråd.
Falck har nyligen skilts av från bevakningsföretaget Group 4, och siktar på en global expansion utanför Danmark, Norge, Polen och Sverige. Man bygger vidare på etableringar i Brasilien, Trinidad-Tobago och Malaysia. Ramavtalet utmärker sig för att en UNI-representant sitter med i rådet, och kan ta hjälp av ytterligare sakkunniga. UNI-

representanten hjälper till att fastställa dagordningar, deltar i beslut i förtroliga frågor, och sitter på arbetstagarnas sida och i en förlikningskommitté. UNIs representant är också den första personen som informeras om viktiga beslut som berör anställda i mer än ett land, och har rätt att begära extramöten med företagets högsta ledning.

Internationella ramavtal finns också med National Australia Group (Australien), Dexia (Belgien) och AXA.

Några problemområden:

- Eftersom ILOs miniminormer kanske inte kan tillämpas i den finansiella tjänstesektorn, i motsats till i tillverkningssektorn och i kommersiella serviceföretag, kan avtal om andra frågor behöva framhåvas. Här kan den europeiska referensen vara till hjälp. Jämställdhet och åtgärder mot diskriminering kan också behöva hållas fram, även om de finns i ILO-deklarationen om grundläggande rättigheter. Vanliga personalfrågor som rätt till utbildning, fortbildning och samråd om omstruktureringar innebär att man behöver ett fullvärdigt koncernråd snarare än att man inriktar sig på frågor som rör företagets samhällsansvar.
- Oavsett föregående punkt kommer det att behöva utvecklas en gemensam bevakning av frågor som rör ett socialt ansvar i länder där det inte finns någon slagkraftig representation.
- Valet av målföretag måste ta hänsyn till de fusioner och förvärv som kommer att leda fram till framtidens megafinansföretag. Hittills verkar samförstånd och gradvisa processer ha lett till goda resultat. Det kommer dock kanske att krävas förberedelser för mer antagonistiska utvecklingar.

5. UNIs fackliga nätverk i globala och regionala företag

De regionala organisationerna inom UNI Finans har tagit sig an uppgiften att verka för regionala och gränsöverskridande ramavtal. Det är medlemsförbundens samarbete över gränser som är kännetecknet. I Europa har detta normalt skett via de europeiska koncernrådsmekanismerna, såsom det beskrivs i avsnitt 7 nedan. I en del regioner verkar globala företag i många länder, men har inget "hemland" eller fastställbart huvudkontor, och en decentraliserad personalpolitik. Fusioner och förvärv har lett till ett bättre samarbete mellan fackföreningar, och det har skapat en grund för att verka för mer betydelsefulla internationella avtal med arbetsgivare.

Det regionala fackliga samarbetet tar sig olika form, och har fått varierande resultat.

- I fallet UNI-Apro Finans (Asien och Stilla-havsområdet) har man skapat en bas för fackliga verksamheter i det mellanstatliga handelsblocket ASEAN. Man har bildat Rådet för ASEAN-ländernas bankmannaförbund, med ett fackligt råd för finanssektorn i Syd-asien, och en UNI-dialog med japanska medlemsförbund.
- HSBC är ett mycket stort finansiellt tjänsteföretag, med 253 000 anställda. De flesta finns i Asien och Stilla-havsområdet, men den största nationella gruppen, 55 000 anställda, finns i Storbritannien. Endast ytterligare 20 000 anställda finns i de andra EU-länderna. Det är en av de största bankkoncernerna också på den amerikanska kontinenten. Man har en avancerad betjäning av globala kunder från baser i Indien,

Kina och Malaysia. Det brittiska fackförbundet AMICUS var ett av de första som utarbetade en stadga om globaliseringen.

Så medan det nyligen förbättrade europeiska koncernrådet är värdefullt, har faktumet att kärnan av företaget finns i Asien och Stillahavsområdet lett till att UNI-Apros medlemsförbund bildat ett gemensamt fackligt forum för HSBC med sikte på ett globalt råd. Forumet sammanträdde år 2002 och 2004 under medverkan av företagsledningen.

HSBC är också en av de största bankerna i Sydamerika. Den största kundbasen har man i Brasilien, och man har också en stor roll i USA, där de anställda inte är organiserade. Man har verksamhet i 13 länder på den amerikanska kontinenten, en hård personalpolitik, med arbetsdagar på 12 timmar för att erbjuda 9 timmars kundtjänst. Fackförbund inom UNI-Americas, som siktar på ett ramavtal, håller på att knyta band och skapa ett informationssystem för HSBC Americas.

- I Sydamerika har det regionala fackliga rådet på ABN Amro samarbetat aktivt med europeiska fackföreningar i företagets europeiska koncernråd. Outsourcingen från Europa till Indien motsvaras av en outsourcing av ABN Amro-arbete inom Sydamerika. Det har bildats iberio-amerikanska samordningskommittéer för de två stora spanska koncernerna BBVA och Santander (SCH), som har strategiska intressen i Sydamerika.
- I Afrika riktade det regionala fackliga rådet in sig på Barclays år 2000 med sikte på förhandlingar om ett partneravtal. Ett sådant ingicks år 2005, och innehöll breda principer om samråd, ansvarsskyldighet, om att undvika uppsägningar, om personalutveckling, likabehandling och lika möjligheter, samt goda arbetsmarknadsrelationer. Avtalet involverar hittills 19 grupper i sex länder. Det bygger vidare på Barclays afrikanska fackliga forum som bildades år 2000, med möten två gånger per år, som täckte 12 länder, inklusive Mauritius, Seychellerna, Egypten och Förenade arabemiraten. Barclays hade 7000 anställda år 2000. I och med fusionen med ABSA och en expansion har man nu 37 000 anställda i regionen. En viktig samhällsansvarsfråga är aids.

Barclays betydelse på de afrikanska marknaderna visades år 2005 när företaget förvärvade 60 % av den sydafrikanska koncernen ABSA. På grund av Barclays positiva arbetsmarknadspolitik välkomnades förvärvet av SASBO och UNI Finans. Fackförbundet i ABSA fick garantier för de anställdas framtid. Barclays etablerar sig genom ASBA på detaljistmarknaden i Sydafrika.

Regionala koncernråd är också ett mål inom Stanbic och Nedcor.

- När First Caribbean International Bank bildades genom ett samgående mellan CIBC (Canadian Imperial) och Barclays, startades år 2002 också ett regionalt fackligt forum. År 2005 undertecknades ett omfattande partneravtal, som beskrevs som en "viktig milstolpe". Det tog två år att förhandla fram avtalet, som innehåller bestämmelser om samråd, och en ovanlig gemensam PR-kommitté. Där finns också ett engagemang för en familjevänlig politik, en flexibel personalpolitik, och en utbildningsfilosofi. Inledningsvis deltog sju fackföreningar. Fusionen och avtalet har övervunnit ett klassiskt problem i den västindiska finanstjänstesektorn, som leds med hjälp av en centraliserad decentralisering. Samarbetet mellan fackföreningar har ökat, och det har i sin tur hjälpt till att förstärka fackföreningarna på det nationella planet.

- I Australien har finansmannaförbundet *Financial Sector Union* (FSU) utsatts för samma utflyttningspress som fackföreningar i andra regionala centra där levnadsstandarden är hög. AXA illustrerade pressen genom att år 2003 flytta jobb från Melbourne och Brisbane till Bangalore i Indien. Sedan ledde en utflyttning till närområdet, återigen till en engelsktalande zon; Nya Zeeland, till ett samarbete om kampanjverksamhet med nyzeeländska fackföreningar. Responsen från Nya Zeelands centralbank beskrivs i del 1 av denna rapport. Det finns en betydande regleringspotential om de offentliga samråden om utflyttade funktioners kapitaltäckning och affärsrisker leder till positiva resultat.
- I det skandinaviska finansföretaget Nordea har fackföreningarna förmodligen skapat de mest avancerade systemet för ett gränsöverskridande medbestämmande från arbetstagarnas sida, och för fackligt samarbete. Nordea är ett av ett litet antal företag som planerar att ombildas till ett europabolag – *Societas Europaea* (SE).

Nordea bildades genom en stor fusion år 1997 av Nordbanken och Merita Bank, vilket skapade en dominerande nordisk koncern. Detta ambitiösa företag kommer på 44:e plats bland de 1000 största bankerna. Nordeakoncernen omfattar de baltiska staterna, Polen, Tyskland, Storbritannien, Luxemburg och Irland. Företaget har 33 000 anställda och 1 100 kontor. Banken har nyligen sagt att man satsar på en modell för "lean banking" (resurssnål bankverksamhet). En fjärdedel av kunderna sköter sina bankaffärer via Internet, och man har ett vinstdelningssystem. Nästan två tredjedelar av de anställda är kvinnor. Man presenterar utmärkt statistisk information om anställda.

Nordea Union är namnet på en gemensam facklig struktur för enskilda fackföreningar i banken i Sverige, Danmark (2), Finland och Norge, som alla är anslutna till nationella medlemsförbund i UNI Finans. Syftet med strukturen är att matcha utvecklingen i den regionala arbetsgivaren.

Nordea Union har ett eget årligt möte. Styrelsen sammanträder två gånger i månaden, och ansvarar för den övergripande samordningen på arbetstagsarsidan. Man välkomnar arbetstagarrepresentanter från andra länder och siktar på ett transnationellt medbestämmandesystem. Målet är att ha ett medlemsförbund – som är anslutet till UNI – i varje land där Nordea är verksamt.

Det aktuella medbestämmandesystemet i Nordea bygger inte på lagen, utan på ett avtal, och följaktligen på fackets styrka. Avtalet verkar på tre olika nivåer. Nordea Union är representerat i företagets styrelse, och det är den viktigaste påverkanskanalen. Anställda deltar i mötena med tre ordinarie ledamöter och en suppleant (en per land).

Detta kompletteras med en struktur som liknar, men som överträffar, ett europeiskt koncernråd. Koncernrådet är huvudorganet för dialogen mellan företagsledningen och fackföreningarna, och omfattar nyckelpersoner från båda parter. Det finns en rådgivande kommitté för varje affärsområde inom Nordea. Denna har en praktisk roll, att diskutera affärsområdets verksamheter som berör de anställda med företagsledningen. Om man inte uppnår samförstånd i en rådgivande kommitté kan förhandlingskommittén på koncernnivå, med representanter från båda parter, involveras för att fatta ett beslut. Den transnationella strukturen kan dock inte förhandla om frågor som regleras i nationella kollektivavtal. Detta förblir de nationella förbundens prerogativ.

Sammanfattningsvis innehåller Nordeastrukturen de flesta av ingredienterna i UNI Finans' modell för ett fackligt medbestämmande i multinationella företag: en gränsöverskridande facklig organisation, medbestämmande i koncernstyrelsen, och ett transnationellt koncernråd med samråds- och medbestämmanderätt.

- I Östeuropa har UNI Finans i samband med EUs utvidgning lanserat ett projekt med finansarbetsgivare i Tjeckien, Slovakien och Ungern för att utreda gemensamma intressen när marknaderna öppnas. Samtidigt bildas det partnerskap mellan UNI-förbund i "gamla" Europa och befintliga fackförbund i Östeuropa.

6. Den tysta kampen om kontroll över europeiska koncernråd blir global

I mer än 15 år har det pågått en tyst, oförtruten och ofta frustrerande kamp mellan fackföreningar och arbetsgivare om kontrollen över de europeiska koncernråden. På den ena sidan har vi arbetsgivarnas filosofi att koncernråden skall verka i företagets intresse. På den andra sidan finns fackföreningarnas och de anställdas vilja, och kanske behov av, att koncernråden skall bli till en medlem i den stora familj av fackliga institutioner som fungerar som en demokratisk utsträckning av kollektiva förhandlingar, och en väg till medbestämmande. Erfarenheterna visar att den verkliga frågan gäller att uppnå en progressiv balans mellan de två inriktningarna, och att på arbetstagarsidan integrera arbetet mellan fackföreningar och arbetstagarrepresentanter.

De europeiska koncernråden har utvecklats mycket olika. Det finns dock en allmän riktning: utvecklingen av avtal på europeisk koncernrådsnivå om omstruktureringar, outsourcing, globala normer, utbildning, jämställdhetsfrågor och arbetsmiljö. Denna dynamik för med sig ytterligare utvecklingar mot gemensamma minimiavtalsnormer, t.ex. för arbetstiderna och regleringen av övertidsarbete. Nya lagar som till exempel harmoniserar reglerna för gränsöverskridande fusioner och förvärv och skyddar atypiska och utlandsposterade arbetstagare, sörjer för ett minimum på vilket europeiska koncernråd kan bygga vidare för att stödja nationella förhandlingsprocesser och sprida den bästa praxisen för att uppnå lika villkor på de europeiska arbetsmarknaderna. Kanske kommer det också nya lagar som förpliktar de europeiska koncernråden att upprätthålla arbetstagarnas rättigheter. De är ju de enda lagfästa gränsöverskridande samrådsorganen som arbetar för att skydda arbetstagarnas rättigheter.

Oavsett de komplexa frågor som håller på att växa fram för de europeiska koncernråden har den globala situationen gjort saker och ting svårare. Globaliseringen hade knappt börjat när det europeiska koncernrådsdirektivet först klubbades igenom år 1992. Det handlade om att harmonisera de dubbla europeiska erfarenheterna av kollektiva förhandlingar och medbestämmanderåd. Men samtidigt som EUs utvidgning österut innebar tio nya medlemsländer, tvingades EU också av globaliseringstrycket att vända sig utåt.

Detta dubbla krav på att bli utåtriktad har gjort det som redan förut var ett mycket komplext fält av kamp mellan fackföreningar och arbetsgivare ännu mer komplicerat. Det har lett till en mångfald av olika modeller för europeiska koncernråd. Vid den ena ändan finns fackligt illa organiserade strukturer som en del arbetsgivare tror skulle kunna ge dem ett kraftlöst alternativ till de kollektiva förhandlingsstrukturerna. Vid den andra ändan har en god facklig organisering medfört att förhandlingarna utsträckts till de europeiska koncernråden, som använts för att

etablera miniminormer och ingå sociala överenskommelser, och för att reglera de globala verksamheterna i EU-baserade företag.

Hittills har det bildats 737 europeiska koncernråd, i sammanlagt 1 865 företag. EUs utvidgning från 18 till 28 länder ökade detta antal till 2 169 företag. Mycket få av dessa har sitt huvudkontor i de nya medlemsländerna.

UNI Finans siktar nu med sin europeiska koncernrådsstrategi på en tredje fas. Viktiga utvecklingar har varit följande:

- Sammanlagt 43 europeiska koncernrådsavtal har, via medlemsförbunden i UNI-Europas region, uppnåtts av UNI Finans. De nyaste tre avtalen är med två av de spanska storbankerna: BBVA och den största banken, SCH (Santander Central Hispano), som nyligen förvärvade brittiska Abbey. Denna sysselsätter mer än 100 000 personer, och är betydelsefull i Europa och Latinamerika. Det tredje är med den österrikiska banken Erste, som specialiserar sig på de centraleuropeiska marknaderna för detaljhandel och små och medelstora företag. Den har 36 000 anställda. BBVA är en universalbank med 91 000 anställda som verkar i 32 länder.
- Sedan år 2004 gör EU-rätten det möjligt för företag att registrera sig som europabolag/Societas Europæa (SE) och att verka som en juridisk person inom hela EU. Centrala element i SE-strukturen är ett transnationellt system för de anställdas medbestämmande, inklusive ett europeiskt koncernråd, och att de anställda utser styrelseledamöter.

Två stora europeiska finansföretag har beslutat att ombildas till europabolag. Nordea offentliggjorde sina planer redan år 2003; tekniska svårigheter i lagstiftningen har dock hittills hindrat processen. Allianz är det första stora multinationella företaget som skall ombildas till europabolag före slutet av år 2006. Allianz har 162 000 anställda i 70 länder. Europabolaget kommer att ha sitt huvudkontor i Tyskland. Det kommer att behålla sitt väletablerade medbestämmandesystem, med ett 50-procentigt deltagande av arbetstagsidan i företagsnämnden.

- AXAs europeiska koncernråd mognar, med en social dialog om omstrukturering och globala ramavtal. Liksom i många av de europeiska industrisektorerna utkristalliserar det ett eller två pionjärföretag som genomför omfattande samråd och etablerar regler. AXA har följt den franska modellen av att satsa på överenskommelser och underteckna gemensamma texter under en förhandlingsprocess. Denna genomförs normalt på affärsenhetsnivå. AXA har 110 000 anställda i världen, varav 75 000 inom EU, plus ett intresse i Turkiet. Företaget har i sitt avtal från år 2005 enats med sitt europeiska koncernråd om en fullvärdig arbetsmarknadsdialog. Det centrala i avtalet är "nödvändiga affärsförändringar," som betyder omstruktureringar. Man har enats om en procedur i fyra steg inom en "lämplig tidsperiod". Stegen är: översyn innan ett beslut fattas, förberedelse av ledningens planer, samråd om genomförandet och effekter, och slutligen genomförande och uppföljning. Företagsledningen har förpliktat sig att ge information om "alternativa lösningar", att verka för omplacering av anställda, och att satsa på "naturlig trimning". Det betyder att man skall undvika uppsägningar genom att utnyttja naturlig avgång. Man tar upp omskolning och fortbildning. Geografiska omplaceringar skall vara frivilliga, och jämställdhetspolitiken är klart specificerad.

Dialogen skall ske under möten varje månad i det europeiska koncernrådets ledningsutskott, och man engagerar sig för en harmonisering av anställningsvillkoren i hela Europa. Detta signalerar en medverkan i kollektiva förhandlingar i framtiden.

- Samarbete om europeiska fusioner och förvärv; Berörda fackföreningar har nyligen anordnat aktiva kampanjer med stöd från UNI Finans sekretariat under de två stora spanska bankförvärven, då Santander (SCH) tog över brittiska Abbey och BBVA förvärvade italienska BNL. Nu har HVBs fusion med italienska UniCredito och hotet mot jobben lett till krav på ett europeiskt koncernråd.

De europeiska koncernrådets möjligheter håller återigen på att utvecklas. Det pågår en översyn av direktivet, och en lag om koncernråd på det nationella planet har antagits. I vissa länder tolkas kraven på information och samråd inte på ett sätt som förutsätter koncernråd, men fackföreningar i Östeuropa bör finna att detta nya lagliga krav på arbetstagarrepresentation innebär möjligheter att förbättra den fackliga rekryteringen.

Strategiska utmaningar:

- att öka samarbetet mellan fackföreningar och strukturer som representerar anställda i företagen på det nationella, regionala och globala planet (fackliga allianser)
- att samordna fackliga verksamheter över nationsgränserna i fall av förvärv eller utflyttning av arbetsuppgifter, och att bevaka frågor som rör bolagsstyrningen och företagets sociala ansvar
- att upprätthålla de nationella fackförbundens inflytande när företagen ökar sina globala verksamheter
- att bevara sambandet mellan kollektiva förhandlingstrender och de nya former av förhandlingar som växer fram i en del regionala och europeiska koncernråd

7. Kollektiva förhandlingar, lagregler och kampanjverksamheter

Det kan vara lämpligt med några observationer och frågor om hur de globala finansföretagen i UNI-förbundens verksamhetsområde betar sig.

- (1) Den första handlar om deras uppenbara vilja att undvika akuta problem i arbetsmarknadsrelationerna. Banco do Brasil är ett tydligt undantag. De flesta verkar ha antagit en utvecklingsbar strategi, åtskild från någon eventuellt framvuxen förhandlingsprocess, eller en process för att fastställa rättigheter, eller en partneransats, eller en informations- och kontaktprocess som gjorts rutinmässigt. Tradition och kultur spelar uppenbarligen en viktig roll här.

Om experterna har rätt när de tror att megafinansföretagen kommer att fortsätta att utvecklas, med ytterligare ägarförändringar och affärsprestationsförändringar, kommer då dessa olika arbetsmarknadsöverenskommelser att klara belastningarna? Kan de leda till en starkare ställning för arbetstagare som behöver skydd? Har de representativa kopplingarna och rättigheterna till information i god till säkrats på ett adekvat sätt? Kan framsteg i nationella kollektiva förhandlingar, till exempel på arbetstidsområdet, i jämställdheten eller i fortbildningen, utsträckas genom globala avtal?

- (2) Med tanke på att det ännu är oklart vilken juridisk ställning internationella avtal mellan fackföreningar och arbetsgivare har i arbetsrätten (kränkningar av ILO-konventioner

utgör ett undantag), finns det adekvata förlikningsmekanismer för de framväxande avtalen? Hur skulle dessa kunna fungera? Finns det till exempel principer och praxis i handelsrätten som skulle kunna utvecklas för att sörja för att den information som ges under samråd är rätt och rimlig, att arbetstagarrepresentanter har juridisk ställning som "intressenter" och kanske ibland som tredje part i affärsavtal med intressenter? Kan principer om informationsfrihet vara till hjälp i omtvistade situationer? Vilka är gränserna för konfidentiell information i arbetsmarknadsrelationerna, jämfört med i handelsrätten? Kan lagen användas på ett nyskapande sätt för att främja arbetstagarnas intressen även när den mellanstatliga lagstiftningsprocessen inte ger något stöd?

- (3) Om globala arrangemang omfattar förpliktelser om ett samhällsansvar, antingen av samma slag som ILOs grundläggande rättigheter eller i specifika frågor som miljö eller hälsan, hur skulle då den fackliga sidan av överenskommelserna kunna relatera till icke-statliga organisationer och förkämpar för rättigheter? Hur skulle fackföreningar, när det handlar om ekonomiskt värde, kunna relatera till ansvarstagande grupper av aktieägare? Är det möjligt att skapa allianser utöver de bilaterala relationerna i globala avtal? UNIs arbete om global styrning och globalt socialt ansvar ställs inför dessa frågor.
- (4) När det utvecklas starka representativa strukturer och ingås betydande avtal, kommer då de etablerade kollektivavtalsförhandlingarna helt enkelt att fortsätta att utvecklas enligt traditionella linjer, vilket skulle skapa ett slags tvåskiktssystem, som branschförhandlingarna och modellen med medbestämmande i vissa delar av Europa? Kommer globaliseringen att bidra till att verka för förhandlingar på företagsnivå snarare än på branschnivå? Om personalpolitiken blir global, med en nysatsning på kontorsnätverk och rådgivningsprodukter för finanstjänstebanschen, hur kommer då pressen på de befintliga lönenivåerna och lönestrukturerna att bemötas? Vilka analys- och jämförelsetekniker kan hantera olika lönerörelser i olika nationella ekonomier och regioner? UNIs kollektiva förhandlingsarbete är en vital knutpunkt.