

# Sistemul de salarizare din BNR

## Interviu acordat de Mugur Tolici, directorul Direcției Resurse Umane BNR

*Articol publicat în Ziarul Financiar din data de 10.08.2016 (autor: Adelina Mihai)*

Reporter: Confrunțați cu un șir de critici în creștere legate de faptul că nu își publică salariile așa cum prevede legea și cu acuzații privind lipsa de transparență în ceea ce privește politica salarială, Mugur Tolici, un manager cu 22 de ani de experiență în BNR, răspunde unor întrebări trimise de ZF pe această temă, în încercarea de a dezvălui puțin din sistemul de salarizare din interiorul Băncii Naționale.

Mugur Tolici, directorul de HR al Băncii Naționale, spune că în BNR salariul de bază este referința atunci când se discută despre sistemul de salarizare al instituției, iar pe lângă acest nivel de încadrare poate exista un bonus de performanță care nu depășește valoarea unui salariu lunar de bază. Conducerea nu poate lua acest bonus.

De asemenea, boardul BNR – guvernatorul, cei trei viceguvernatori și cei cinci membri neexecutivi - își va publica veniturile obținute în cadrul băncii, care până acum, conform unei decizii interne a băncii, erau confidențiale. Tolici precizează că mai sunt discuții legate de nivelul până la care va exista această transparență, iar la ședința de la finalul acestei luni se va clarifica dacă se vor publica și salariile directorilor din cadrul băncii (7,4% din angajații băncii, adică 140 de persoane, au funcții de conducere). Guvernatorul Mugur Isărescu, de exemplu, se opune publicării salariilor directorilor. În prezent sunt discuții aprinse în cadrul consiliului de administrație al BNR pe această temă.

Angajații BNR nu mai primesc creșteri salariale în masă odată cu implementarea unui nou sistem de salarizare din 2014, ci pot obține bonusuri de performanță, spune Mugur Tolici. Totuși, membrii boardului BNR nu pot primi astfel de bonusuri. Astfel, pachetul salarial al guvernatorului, de circa 13.600 de euro net pe lună, este format din salariul fix de circa 9.100 de euro pe lună la care se adaugă veniturile din indemnizația aferentă funcției de președinte al CA în cadrul BNR, de 4.500 de euro net/ lună.

Pe lângă bonusurile de performanță (care pot ajunge la o valoare maximă de un salariu lunar pentru fiecare angajat), alte elemente care mai compun pachetele salariale ale celor 1.900 de angajați ai BNR - și despre care nu s-a mai vorbit până acum - sunt beneficii precum prima pentru angajați cu ocazia nașterii unui copil sau abonamente medicale în valoare de 50 de lei pe lună.

În următoarea perioadă, oficialii BNR susțin că vor clarifica și modul în care sunt recompensați salariații BNR în funcție de participarea la profit, având în vedere că, anual 80% din profitul

BNR merg la stat, iar maximum 10% din restul de 20% din profitul rămas la BNR se împarte tuturor salariaților.

Mugur Tolici, directorul de HR al Băncii Naționale care ocupă această funcție din 2011 și care are o experiență de 22 de ani în instituție, a răspuns la un set de întrebări transmise de ZF, iar un extras al răspunsurilor sale este prezentat mai jos:

**- Cum este construit sistemul de salarizare din cadrul BNR?**

În BNR, salariul lunar este echivalentul salariului de bază (de încadrare). Nu există sporuri permanente (cu excepția sporului pentru salariații care acordă viza de control financiar preventiv, de care beneficiază numai 30 de salariați). Ca urmare, nu există spor de vechime, spor de conducere sau vreun alt spor care să se aplice la salariul de bază. Se acordă, cu caracter ocazional și ca excepție, unele sporuri prevăzute în Codul muncii: spor pentru ore suplimentare, spor pentru repaus săptămânal (pentru personalul care, conform fișei postului, desfășoară activități în zilele de sâmbătă, duminică și sărbători legale). Toate aceste sporuri cu caracter ocazional au reprezentat în anul 2015 circa 0,15 la sută din fondul de salarii.

**- Ce cuprinde pachetul total de remunerare al angajaților BNR? Câți angajați au casă asigurată de bancă, mașina de serviciu, diurne etc.?**

Nici conducerea băncii, nici vreun alt salariat al BNR nu beneficiază de locuință pusă la dispoziție de instituție. Conducerea băncii dispune de mașină de serviciu, în timp ce toți ceilalți salariați au acces, pe baza unor reglementări specifice, la parcul comun al instituției pentru deplasări strict în interesul serviciului.

Referitor la pachetul salarial, pe lângă salariul de bază, în conformitate cu prevederile Contractului colectiv de muncă în vigoare în anul respectiv, salariații pot beneficia de un bonus de performanță și de alte venituri salariale, sub formă de primă sau de beneficii cu caracter social (de exemplu, o sumă acordată salariatului cu ocazia nașterii unui copil). Salariații nu primesc bonuri de masă, dar beneficiază de un abonament medical în valoare de 50 de lei/lună, care se impozitează ca avantaj financiar, potrivit legii.

În ceea ce privește diurnele, acestea sunt stabilite în conformitate cu prevederile legale referitoare la deplasările în interes de serviciu. Toate aceste sporuri cu caracter ocazional au reprezentat în anul 2015 circa 0,15 la sută din fondul de salarii.

**- Se mai acordă creșteri salariale generale în cadrul BNR?**

Nu. Prin noul sistem de salarizare au fost înlocuite creșterile generale ale salariilor, pentru tot personalul, cu creșteri individuale bazate pe performanță, pentru un număr limitat de salariați.

**- Din 2015, angajații BNR primesc bonusuri de performanță. Care este valoarea acestor bonusuri și câți angajați au primit valoarea maximă în ultimul an?**

La fel ca alte bănci centrale din Uniunea Europeană, prin noul sistem de management al resurselor umane, începând cu anul 2015, BNR oferă un bonus de performanță salariaților cu rezultate deosebite și/sau cu o contribuție semnificativă la îndeplinirea funcțiilor BNR.

Potrivit conceptului modern de salarizare adoptat în urma colaborării cu firma de consultanță în management Hay Group, bonusul de performanță reprezintă o cheltuială salarială și se stabilește ca procent raportat la fondul de salarii. Bonusul se acordă diferențiat, numai salariaților cu rezultate profesionale deosebite (stabilite cu ocazia procesului de evaluare anuală a performanței).

Bonusul de performanță se acordă pe baza unor criterii clare și unitare, o singură dată pe an, unui număr limitat de salariați.

Bonusul se poate situa între 25% și 100% dintr-un salariu lunar. În anul 2016, numai 78 de salariați cu performanțe excepționale (26 de salariați cu funcții de conducere și 52 de salariați cu funcții de execuție), adică 4 la sută din totalul salariaților din BNR, au beneficiat de bonus de performanță în cuantum de un salariu de bază lunar.

Suma aferentă bonusului de performanță acordat salariaților pentru anul 2015 a reprezentat 2% din fondul de salarii.

Conducerea executivă a BNR nu beneficiază de bonus de performanță.

**- De ce au început să apară informații despre salariile din cadrul BNR abia acum? De ce a fost lipsită de transparență bancă până în prezent din acest punct de vedere?**

Abordarea BNR privind publicarea salariilor conducerii băncii reflectă evoluția tratării acestei problematici la nivelul băncilor centrale din Europa. Din perspectiva aderării la Uniunea Europeană, când BNR începuse să se alinieze la practicile din Sistemul European al Băncilor Centrale, numai 2 – 3 bănci publicau veniturile. Confidențialitatea asupra acestor informații era considerată la nivel european ca un atribut al independenței instituționale și prevăzut în tratatele europene ratificate și de România. Mai târziu, după criza economică din 2008, s-a manifestat tendința unei transparențe mai ridicate în domeniul remunerării conducerii băncilor centrale. Prin urmare, BNR a analizat oportunitatea creșterii transparenței și a adoptat în ședința CA din 3 august 2016 decizia de publicare a veniturilor membrilor Consiliului de Administrație al BNR.

Există și în prezent bănci din Europa în care salariile conducerii executive nu sunt publicate. De exemplu, în Banca Franței, salariul nu se publică, fiind prin lege raportat la salariul vicepreședintelui Consiliului de Miniștri, iar în cazul Băncii Luxemburgului se publică doar suma agregată a veniturilor Consiliului de administrație. Banca Națională a Poloniei nu publică informații referitoare la salariile conducerii executive.

**- Când va avea loc ședința de CA prin care se va stabili în ce formă se vor publica veniturile obținute de membrii CA ai BNR? Mai există alte teme care se vor discuta/ se vor lua decizii și pe alte teme în urma acestei ședințe?**

În ședința de la finalul lunii august CA al BNR va stabili modul de publicare a informațiilor privind deciziile de politică monetară și cele referitoare la veniturile realizate de membrii CA al BNR. Tot cu această ocazie va fi stabilit și nivelul până la care să fie publicate salariile personalului cu funcții de conducere din bancă.

**- De ce nu apar în declarațiile de avere ale membrilor CA veniturile obținute din activități din afara BNR, cum ar fi, de exemplu, onorariul obținut pentru participarea ca speaker la o conferință organizată de o firmă privată?**

În declarațiile de avere ale membrilor CA apar toate veniturile obținute, așa cum prevăd cerințele legale.

**- Cum este construit sistemul de salarizare din cadrul BNR?**

Noul sistem de salarizare, pus în practică începând cu 1 ianuarie 2014, a fost realizat împreună cu firma internațională de consultanță în management Hay Group, aceasta având o experiență solidă în domeniu, certificată prin colaborarea cu alte bănci centrale din UE: Banca Centrală Europeană, Banca Centrală a Germaniei, Banca Olandei, Banca Franței, Banca Angliei, Banca Portugaliei, Banca Poloniei etc.

Sistemul de salarizare actual asigură conformarea la cele mai bune practici la nivel internațional și alinierea la politicile și practicile băncilor centrale din UE în domeniul remunerării muncii. În stabilirea noului sistem de salarizare, toate posturile au fost poziționate astfel încât să respecte atât cerințele de competitivitate pe piața specifică a muncii, cât și comparabilitatea cu sistemele de salarizare din băncile centrale din Uniunea Europeană. Cu alte cuvinte, vrem să fim competitivi atât în ceea ce privește ocuparea posturilor pentru care există concurență pe piața locală a muncii, cât și cu privire la ocuparea posturilor de nișă, caracterizate prin specializare avansată, unde suntem în competiție cu instituții financiare internaționale și bănci centrale din Europa.

În BNR, salariul lunar este echivalentul salariului de bază (de încadrare). Nu există sporuri permanente (cu excepția sporului pentru salariații care acordă viza de control financiar preventiv, de care beneficiază numai 30 de salariați). Ca urmare, nu există spor de vechime, spor de conducere sau vreun alt spor care să se aplice la salariul de bază.

Se acordă, cu caracter ocazional, și ca excepție, unele sporuri prevăzute în Codul muncii: spor pentru ore suplimentare, spor pentru repaus săptămânal (pentru personalul care, conform fișei postului, desfășoară activități în zilele de sâmbătă, duminică și sărbători legale). Toate aceste sporuri cu caracter ocazional au reprezentat în anul 2015 circa 0,15 la sută din fondul de salarii.

**- Anul trecut a scăzut bugetul de salarii și a crescut numărul de salariați în cadrul BNR. Cum se explică acest lucru, au fost reduse salarii?**

Salariile individuale nu au fost reduse în anul 2015. Diminuarea cheltuielilor cu personalul de anul trecut concomitent cu reducerea cheltuielilor de funcționare a băncii constituie un obiectiv prioritar al BNR. Scăderea cheltuielilor cu personalul, în anul 2015, a fost datorată atât optimizărilor realizate prin noul sistem de salarizare, cât și măsurilor de eficientizare a utilizării personalului existent.

**- Câți specialiști a „exportat” BNR în alte bănci centrale europene?**

În BNR, angajații cu studii superioare reprezintă 74 la sută, peste 30 la sută dintre aceștia având studii la nivel de master și/sau doctorat. Peste 30 de salariați au absolvit programe de studii la universități de prestigiu din străinătate, iar 50 de salariați dețin certificări internaționale care se obțin după ani grei de studiu și de muncă și care îi situează pe deținătorii acestora în prima linie ca atractivitate pe piața muncii. Aproape 400 de salariați își desfășoară activitatea în arii cu un grad de complexitate foarte ridicat, în care acumularea cunoștințelor profesionale și a experienței necesită eforturi susținute. Pentru multe dintre aceste posturi BNR concurează cu instituții din străinătate, în România nefiind echivalent pentru acestea în alte organizații: politică monetară, stabilitate financiară, reglementare și supraveghere prudențială, rezoluție bancară, modelare și prognoze macroeconomice. Prin urmare, că să îi atragem și să îi păstrăm, trebuie ca pachetul salarial oferit de BNR acestor specialiști să fie atractiv și competitiv pe această piață.

BNR nu se confruntă cu un exod de personal dar cei care pleacă sunt dintre cei mai buni specialiști, a căror formare în banca centrală durează mai mulți ani. Peste 30 de astfel de specialiști din BNR au plecat în ultimii ani pentru a lucra la Banca Centrală Europeană, Fondul Monetar Internațional, Banca Mondială, Eurostat, alte bănci centrale. Unii revin la BNR, dar majoritatea aleg să rămână în străinătate, să-și continue acolo cariera.

**- Câți angajați ai BNR au funcții de conducere și cât reprezintă din total?**

În BNR ponderea posturilor de conducere raportat la total salariați este de 7,4, față de o medie în băncile centrale din UE de circa 15,7 la sută (BNR se află pe poziția a cincea între băncile centrale din UE cu cel mai mic număr de posturi de conducere raportat la total salariați).

**- S-a menționat de mai multe ori că unii specialiști din cadrul BNR trebuie plătiți la nivel european. Câți specialiști reprezintă BNR în străinătate, ce salarii au aceștia, există cineva mai bine plătit decât guvernatorul în BNR?**

BNR este una dintre instituțiile cel mai bine integrate în structurile europene, fiind acționar la Banca Centrală Europeană și membru în Sistemul European al Băncilor Centrale. Aceasta îi conferă drepturi, dar și responsabilități, obligații de a se alinia la politicile, principiile și practicile sistemului. Nu mai puțin de 82 de angajați ai BNR participă, periodic, la Comitetele și Grupurile de lucru ale Băncii Centrale Europene, alături de reprezentanți din celelalte 27 de bănci centrale și Banca Centrală Europeană. În ședințele acestor structuri de lucru, cu întâlniri regulate (de regulă 3 – 4 pe an) au loc analize, dezbateri, se exprimă poziții ale băncilor ce sunt reprezentate, se iau decizii, se adoptă poziții comune care de cele mai multe ori sunt obligatorii pentru toate băncile participante. La acești reprezentanți se adaugă un număr de alți 80 de salariați ai BNR care reprezintă banca la Comitetul European de Risc Sistemic, Autoritatea Bancară Europeană, Comisia Europeană, Consiliul Uniunii Europene și altele.