

ΣΥΛΛΟΓΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΕΘΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ

ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ 12

ΑΘΗΝΑ, 7.5.2015

Συναδέλφισσες, συνάδελφοι,

Ο Σ.Υ.Ε.Τ.Ε. έστειλε στη Διοίκηση της Ε.Τ.Ε. το παρακάτω υπόμνημα :

Αρ. Πρ. 150103/7.5.2015

Προς την κ. Λ. Κατσέλη

Κοιν. : κ.κ. Φραγκιαδάκη Λ., Τζάκου Ν. & Γεωργίου Π.

Κυρία Πρόεδρε,

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΕΙΣ ΤΟΥ Σ.Υ.Ε.Τ.Ε. ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΟ

ΠΕΛΑΤΟΚΕΝΤΡΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ Ε.Τ.Ε.

Το πελατοκεντρικό σύστημα κατηγοριοποιεί τα καταστήματα και τους πελάτες ανάλογα με τη σημασία (εύρος καταθέσεων και τοποθέτησης σε προϊόντα της Ε.Τ.Ε.) και τις ανάγκες της πελατείας. Είναι μια φιλοσοφία οργάνωσης που ανασυντάσσει σημεία πώλησης, ανθρώπινο δυναμικό, υποδομές και βάσεις δεδομένων.

Παράλληλα, είναι μια διοικητική προσέγγιση στηριγμένη σε επιθετικές πωλήσεις «σύνθετου πακέτου προϊόντων» ανάλογα με τον πελάτη, η οποία εφαρμόστηκε από άλλες Τράπεζες, ΣΕ Ελλάδα και Ευρώπη, σε εντελώς διαφορετικές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες από τις σήμερα ισχύουσες, χωρίς σε πολλές περιπτώσεις να δώσει, ακόμη και τότε, βιώσιμα ή αποδεκτά αποτελέσματα, σε όρους ορθής τραπεζικής πρακτικής και ανάληψης κινδύνων.

Σήμερα, χρειάζεται ένα ολοκληρωμένο σχέδιο που να λαμβάνει κατάλληλα υπόψη τις νέες συνθήκες αναγκαίας ανασύνταξης και ανάταξης της οικονομίας και των τοπικών κοινωνιών, τη διατήρηση και προσέλκυση καταθέσεων, την ορθή διαχείριση και ρύθμιση των δανείων, τις αυξημένες ανάγκες συμβουλευτικής υποστήριξης ιδιωτών και επιχειρήσεων, ιδίως των μικρομεσαίων, τις ιδιαιτερότητες και τις γνώμες όλων των πελατών, τη χρονική διάρκεια της σχέσης τους με την τράπεζα, το σημαντικό ρόλο της προσωπικής επαφής και εμπιστοσύνης στη σχέση και τις συναλλαγές τους με την τράπεζα.

Η ανάπτυξη και η διατήρηση των σχέσεων μακροχρόνιας συνεργασίας και εμπιστοσύνης της τράπεζας με τον κύριο κορμό της παραδοσιακής της πελατείας, ήταν και συνεχίζει να αποτελεί το ισχυρό συγκριτικό πλεονέκτημα της Ε.Τ.Ε., σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Αυτό άλλωστε απέδειξε τη σημασία του στη στήριξή της τόσο για την αύξηση του μετοχικού της κεφαλαίου, όσο και για τον κύκλο των εργασιών της. Η εμπιστοσύνη των μικροκαταθετών και των μικρομεσαίων, που αποτελούν για την Ε.Τ.Ε. τον κύριο κορμό της πελατείας της, η διείσδυση στην τοπική αγορά και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της, για τις οποίες η Ε.Τ.Ε. ήδη λειτουργεί συμβουλευτικά, παρέχουν στην παρούσα οικονομική κατάσταση την απαραίτητη σύνδεση της Τράπεζας και του Ομίλου με τη ζώσα πραγματικότητα και τις τοπικές κοινωνίες. Η επιλογή να προωθείται ο πελάτης στο κατάλληλο κατάσταση, αντί της κατάλληλης τοποθέτησης του σημείου πώλησης κοντά στον πελάτη, μπορεί μεν προοπτικά να εξοικονομήσει καταστήματα και απασχόληση, όπως και να εστιάσει καλύτερα στον μεγάλο-«σημαντικό πελάτη», ενέχει όμως τον κίνδυνο να αποξενώσει την τράπεζα από το βασικό πελατολόγιό της, το οποίο σε μεγάλο βαθμό βασίζεται στην εγγύτητα, στην προσωπική επαφή και στην ισότιμη μεταχείριση της πελατείας της.

Πρέπει, λοιπόν, να προσδιοριστεί ο κεντρικός στόχος, το ζητούμενο της πελατοκεντρικής πώλησης στις σημερινές αντικειμενικές συνθήκες της κρίσης και τις ιδιαιτερότητες του σήμερα, ώστε να ανταποκρίνεται στο αναπτυξιακό όραμα της Τράπεζας, χωρίς να αλλοιώνονται ο κεντρικός προσανατολισμός, η φιλοσοφία και ο κοινωνικός ρόλος, στα οποία η Ε.Τ.Ε. στηρίχθηκε μέχρι σήμερα με επιτυχία.

1. Τόσο για την αποσαφήνιση της στρατηγικής και της φιλοσοφίας των σχέσεων με την πελατεία, όσο και για την υλοποίηση του πελατοκεντρικού συστήματος απαιτείται ακριβής προσδιορισμός και ανάλυση των απαιτήσεων και των προδιαγραφών για το προσωπικό, τις υποδομές και την νέα τεχνολογία που πρέπει να εφαρμοστεί.

Προέχει η ύπαρξη συγκεκριμένης καταγραφής και εκτίμησης, με στόχο την πλήρη κάλυψη των αναγκών σε προσωπικό στο δίκτυο, σήμερα και στο μέλλον, με προσλήψεις πλήρους και κανονικής απασχόλησης. Είναι άλλωστε γενικά αποδεκτό ότι το δίκτυο κυρίως στην Αττική και στη Θεσσαλονίκη έχει μεγάλα κενά και ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, αφού έχει στερηθεί μεγάλο αριθμό έμπειρων στελεχών και υπαλλήλων, εξαιτίας της εθελούσιας εξόδου.

2. Για την ομαλή εφαρμογή και λειτουργία του πελατοκεντρικού συστήματος, είναι απαραίτητο να προσδιορισθούν τα απαραίτητα μέσα σωστής ενημέρωσης και

ανάπτυξης του προσωπικού, όπως σχέδια εκπαίδευσης, μέθοδοι διάχυσης των πληροφοριών κλπ. Προς το παρόν το μόνο που υπάρχει είναι μια ηλεκτρονική πλατφόρμα εκπαίδευσης (e-learning), η οποία δεν καλύπτει ούτε στο ελάχιστο τις ανάγκες του πελατοκεντρικού συστήματος και τις επιδράσεις του στην υπάρχουσα εταιρική υποδομή (επιχειρησιακή, εργασιακή και τεχνολογική). Δεν έχει δημιουργηθεί σύστημα ανάπτυξης, εκπαίδευσης και πιστοποίησης του προσωπικού το οποίο θα καλύψει τις ανάγκες των συγκεκριμένων αλλαγών, που απαιτούν αυξημένη συμβουλευτική υποστήριξη της πελατείας. Δεν υπάρχει πλήρης, κωδικοποιημένη ενημέρωση του προσωπικού, που να καλύπτει ενιαία και με σαφήνεια το σύνολο των σχεδιαζόμενων αλλαγών.

3. Διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει μέχρι σήμερα εκτίμηση κόστους και προσδιορισμός των απαιτήσεων σε υλικό και πόρους για την υλοποίηση του συστήματος. Σε αυτά περιλαμβάνονται το απαραίτητο λογισμικό και γενικά η υλικοτεχνική υποδομή (δίκτυα, Η/Υ, διαδικτυακές υποδομές, κωδικοποίηση και ενοποίηση εγκυκλίων, χωροταξικό κ.α.), με δεδομένο ότι η μετάβαση στο πελατοκεντρικό σύστημα προϋποθέτει και το κατάλληλο λογισμικό. Η μετατροπή του προϊόντοκεντρικού λογισμικού που λειτουργεί στην Ε.Τ.Ε. σε πελατοκεντρικό, αφήνεται για το μέλλον, χωρίς κάποιο συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, ενώ άγνωστο παραμένει εάν αυτό θα διαμορφωθεί in-house ή αντίθετα θα ανατεθεί σε τρίτες εταιρείες, με την ανάλογη επιβάρυνση.

4. Δεν έχουν μελετηθεί οι διαφορές και οι επιβαρύνσεις ανάμεσα στην προϊόντοκεντρικά δομημένη διοίκηση και το πελατοκεντρικό δίκτυο.

5. Δεν έχουν προσδιορισθεί συγκεκριμένα, ανά ρόλο και είδος καταστήματος, οι προδιαγραφές θέσης και τα κριτήρια ανάδειξης (αφ' ενός τα ελάχιστα αναγκαία, αφ' ετέρου τα επιθυμητά). Οι σχεδιαζόμενοι νέοι εργασιακοί-συμβουλευτικοί ρόλοι θα πρέπει να έχουν σαφή περιγραφή καθηκόντων, διασφαλισμένες ευκαιρίες εναλλαγής και εμπλουτισμού εμπειριών, δικαίωμα συμμετοχής σε προκήρυξη για ανώτερο ρόλο μόλις συμπληρώνονται συγκεκριμένες ελάχιστες χρονικές και ποιοτικές απαιτήσεις εμπειρίας, αλλά και διασφαλίσεις ίσης μεταχείρισης για εργαζόμενους-ες με περιορισμένη γεωγραφική κινητικότητα, λόγω οικογενειακών βαρών.

6. Οι κανόνες ανάδειξης των στελεχών στο πελατοκεντρικό σύστημα δεν είναι ξεκάθαροι και αφήνουν περιθώρια διακρίσεων και πολλών ταχυτήτων κατά την εξέλιξη. Με τον όρο ατομική «απόδοση», εμείς εννοούμε την υπηρεσιακή αξιολόγηση, όπως έχει θεσμοθετηθεί στην Ε.Τ.Ε. μέσω του Κανονισμού Εργασίας. Οτιδήποτε άλλο, ιδίως κριτήρια που θα προκαλούν αυθαίρετες διακρίσεις ή αθέμιτες

πιέσεις για επίτευξη ατομικών ποσοτικών στόχων από τα στελέχη και τους εργαζόμενους, μας βρίσκουν από θέση αρχής αντίθετους.

7. Η οριζόντια εναλλαγή ρόλων είναι θεωρητικά δόκιμη για την απόκτηση σφαιρικότερων εμπειριών και την εξέλιξη σε ανώτερο επίπεδο στο δίκτυο. Τούτο όμως συνεπάγεται σημαντικές μετακινήσεις από ένα είδος καταστήματος σε άλλο, πληρέστερου αντικείμενου, τουλάχιστον για εργαζόμενους σε καταστήματα με περιορισμένο αντικείμενο. Δεν έχει μελετηθεί πως θα διασφαλίζονται αυτές οι οριζόντιες μετακινήσεις, ειδικά όπου θα υπάρχουν γεωγραφικοί ή οικογενειακοί περιορισμοί. Είναι ορατός ο κίνδυνος υπηρεσιακής καθήλωσης εργαζόμενων που για αντικειμενικούς λόγους δεν θα μπορούν να δηλώσουν τη «διαθεσιμότητα για μετακίνηση» που προϋποθέτει το σύστημα.

8. Δεν έχει, μέχρι σήμερα, παρουσιασθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα τοποθέτησης και ανάδειξης στελεχών Δικτύου στην νέα πελατοκεντρική μορφή. Ειδικότερα, δεν ξεκαθαρίζεται πως, πότε και με ποια διαδικασία θα γίνουν οι τοποθετήσεις Διευθυντών, Υποδιευθυντών και Προϊσταμένων σε κάθε κατηγορία καταστήματος, ούτε πώς ακριβώς θα απορροφηθούν οι εντεταλμένοι. Η κατάργηση του επιπέδου των εντεταλμένων, χωρίς να συνοδεύεται από αντίστοιχη αύξηση των υποδιευθυντών στα καταστήματα δικτύου, υποδηλώνει μια τάση περιορισμού των στελεχών στο δίκτυο και των οργανικών θέσεων στα Καταστήματα, άρα και των αντίστοιχων ευκαιριών εξέλιξης του υπάρχοντος προσωπικού νεότερης γενιάς.

Για την πληρέστερη αξιολόγηση του συστήματος και των προϋποθέσεων εφαρμογής του, πρέπει επείγοντως να υπάρξει συγκεκριμένη εκτίμηση και προβολή των μεγεθών στελέχωσης-προσωπικού του δικτύου με βάση τις πραγματικές ανάγκες ανά είδος καταστήματος, στη συγκεκριμένη περιοχή όπου θα λειτουργεί, σε βάθος τουλάχιστον τριετίας.

9. Η ρητά επιδιωκόμενη αυξημένη ευελιξία ανάδειξης στελεχών αυξάνει και τα περιθώρια αδιαφανών υπηρεσιακών και μισθολογικών διακρίσεων, ειδικά όταν δεν προσδιορίζεται επαρκώς τι θα είναι η «συνεχής αξιολόγηση» (κανόνες, διαδικασίες, κριτήρια) για την ανάληψη ανώτερου ρόλου ή για τη συμμετοχή σε δεξαμενή δυναμικών στελεχών, ούτε αναφέρονται διαδικασίες περιοδικής και ενιαίας ανοικτής προκήρυξης, σύμφωνα με τον Κανονισμό Εργασίας.

10. Δεν διευκρινίζεται πώς κρίνεται η «εξαιρετική απόδοση» και πως θα διαμορφώνονται οι αποδοχές αυτής της κατηγορίας στελεχών. Οι ΣΣΕ ορίζουν διαφοροποιημένα επιδόματα ευθύνης ανάλογα με το κλιμάκιο, όμως εδώ είναι φανερό πως η Διοίκηση επιδιώκει ένα πλαίσιο πρόσθετων ή και συνολικών αμοιβών

βάσει απόδοσης, χωρίς μάλιστα να προσδιορίζονται τα κριτήρια. Μεταξύ των πιθανών προτεινόμενων κριτηρίων μας είχαν παλαιότερα αναφερθεί, χωρίς περαιτέρω λεπτομέρειες, και οι ποσοτικοί στόχοι, πιθανότατα ατομικοί. Αυτό ειδικά το κριτήριο είναι για μας εξαιρετικά προβληματικό και αντίκειται στους κανονισμούς.

Ακόμα, λείπει κάθε αναφορά στην αναγκαία διαδικασία ανοικτής προκήρυξης των κενών θέσεων, που είναι θεσπισμένη σε συνεργασία με τον Σ.Υ.Ε.Τ.Ε.. Ο ρόλος της συλλογικής εκπροσώπησης στη διαδικασία τελικής επιλογής εμφανίζεται ιδιαίτερα ασαφής.

Επιμένουμε στη δυνατότητα ελεύθερης συμμετοχής στην προκήρυξη κενών θέσεων, με ενιαία αντιμετώπιση και κρίση όλων των εργαζόμενων και στελεχών που θα πληρούν τα αναγκαία και σαφώς προσδιορισμένα κριτήρια, αλλά και στην ανάγκη δέσμευσης της Ε.Τ.Ε. ότι θα παρέχει στους εργαζόμενους του Δικτύου ίσες ευκαιρίες εναλλαγής ρόλων και απόκτησης εμπειρίας.

Συνοψίζοντας, το υφιστάμενο σχέδιο για το νέο μοντέλο καταστημάτων προδιαγράφει, στην ουσία:

- ένα σύστημα εξυπηρέτησης πελατών, εργασιακών καθηκόντων, ανάδειξης και τοποθέτησης στελεχών δικτύου αλλά και αμοιβών, βασισμένο στη λογική των πολλών ταχυτήτων.
- ένα σύστημα, το οποίο δεν φαίνεται να λαμβάνει κατάλληλα υπόψη τη μέχρι σήμερα επιτυχημένη κουλτούρα της Ε.Τ.Ε. στις σχέσεις της με την πελατεία, τις αρνητικές εμπειρίες του ανταγωνισμού από την υιοθέτηση παρόμοιων συστημάτων και μάλιστα σε ευνοϊκότερη συγκυρία, ούτε βέβαια το συμφωνημένο θεσμικό-πλαίσιο και τον ισχύοντα Κανονισμό, σε ότι αφορά στους εργαζόμενους.
- ένα σχεδιασμό που ανατρέπει τη σημερινή κατηγοριοποίηση των καταστημάτων, χωρίς να έχει ακόμα αντιμετωπίσει τα ζητήματα εποπτείας, στελέχωσης, εργασιακής και υλικοτεχνικής υποστήριξης που ανακύπτουν, χωρίς ακόμα να παραθέτει συγκεκριμένη συνολική κοστολόγηση του έργου και των υποέργων του, ούτε και σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης.

Προς άρση κάθε αβεβαιότητας, ασάφειας ή τυχόν παρερμηνείας για τη στόχευση, τους όρους και τις πραγματικές επιπτώσεις εφαρμογής του πελατοκεντρικού, επείγει να προσδιορισθούν με σαφήνεια (λαμβάνοντας κατάλληλα υπόψη τα πραγματικά κοινωνικο-οικονομικά δεδομένα της αγοράς και της χώρας, καθώς και τις στρατηγικές προτεραιότητες της Ε.Τ.Ε., όπως τις προδιέγραψε η νέα Διοίκηση),

- ✓ οι συγκεκριμένοι επιχειρηματικοί στόχοι και σκοποί του εγχειρήματος,
- ✓ οι ακριβείς προϋποθέσεις υλοποίησής του, σε όρους ανακατανομής δικτύου, στελέχωσης και κάλυψης των εργασιακών αναγκών,
- ✓ το προβλεπόμενο κόστος εφαρμογής του, σε σύγκριση με τα προσδοκώμενα οφέλη για την Ε.Τ.Ε. και την πελατεία,
- ✓ τυχόν εναλλακτικά σενάρια, καταλληλότερα για την κουλτούρα, τις προοπτικές και τις προτεραιότητες της Τράπεζας, αλλά και τις ανάγκες της πελατείας στην τρέχουσα συγκυρία.

Με βάση την πληροφόρηση που διαθέτουμε μέχρι σήμερα, πιστεύουμε ότι λείπει η κατάλληλη οργανωτική και λειτουργική προετοιμασία για τέτοιου μεγέθους επιχειρηματικές αποφάσεις, ειδικά για την παρούσα συγκυρία. Κατά τη γνώμη μας, το πελατοκεντρικό πρέπει να επανεξετασθεί σε βάθος από τη νέα Διοίκηση, σε συνεννόηση με τις άμεσα εμπλεκόμενες Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργάνωσης καθώς και με τη Συλλογική Εκπροσώπηση. Σε διαφορετική περίπτωση υπάρχει κίνδυνος άκαιρης υιοθέτησης ενός οργανωσιακού προτύπου, μάλλον λόγω επιχειρησιακής αδράνειας, επειδή είχε ήδη δρομολογηθεί, παρά για την καταλληλότητα και την αποτελεσματικότητά του, αφού στην πραγματικότητα παραπέμπει σε πρότυπα και συνθήκες άλλων εποχών.

**ο σύλλογός μας
η δύναμή μας**

**Με συναδελφικούς χαιρετισμούς
Για το Διοικητικό Συμβούλιο
Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ Ο ΓΕΝ ΓΡΑΜΜΑΤΕΑΣ**

ΓΙΩΡΓΟΣ ΑΡΒΑΝΙΤΗΣ

ΘΥΜΙΟΣ ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΗΣ