



## Принципы работы ЦСКО

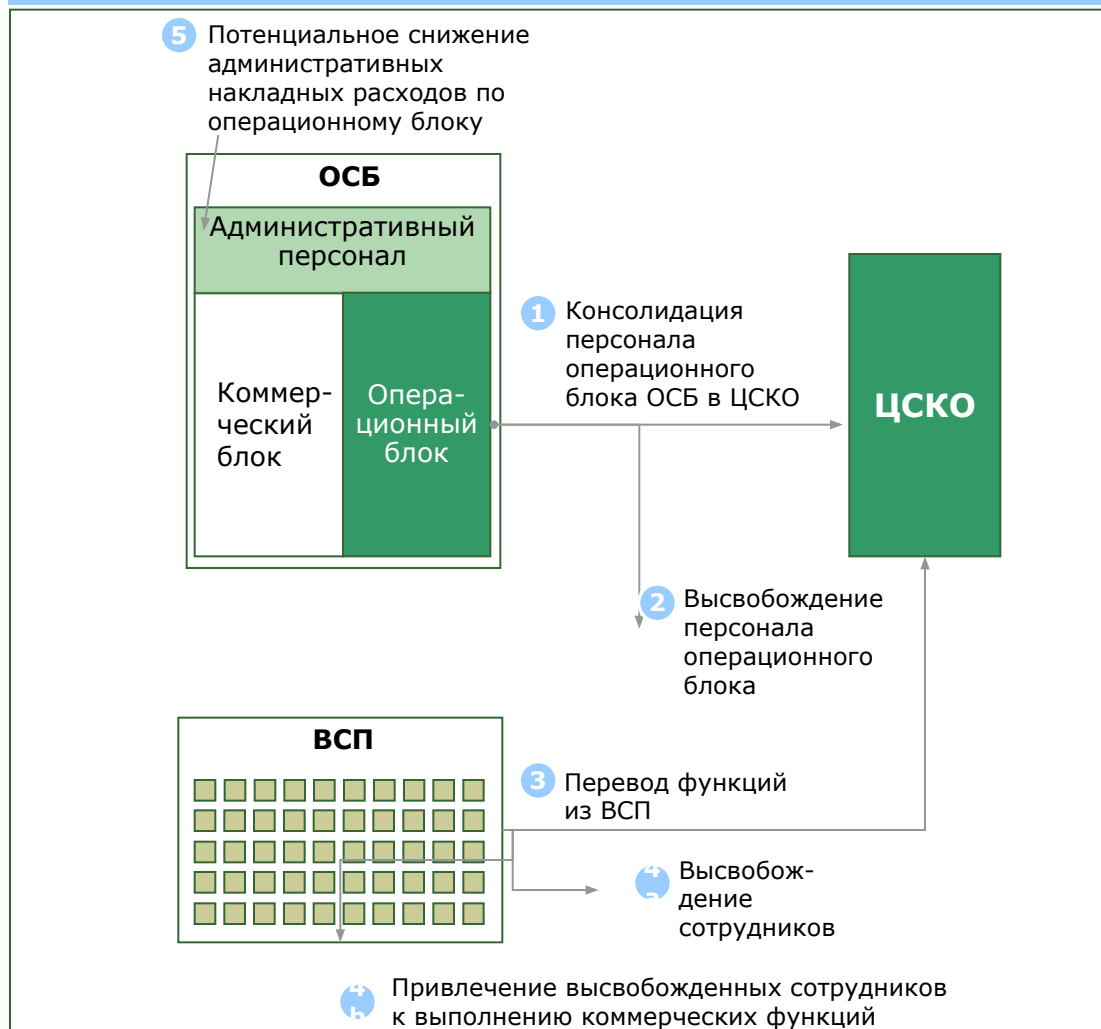
Москва, март 2010

# Цели проекта ТОФ

## Трансформация операционной функции

### Цели проекта

- **Консолидация операционной деятельности** ОСБ в рамках ЦСКО в целях повышения экономической эффективности
- Внедрение **единой операционной модели** посредством трансформации процессов в целях достижения высокого качества операционной деятельности
- **Высвобождение времени** на коммерческую деятельность путем перевода функций БО из ВСП и их консолидации



## Цели проекта ТОФ

В рамках стратегии развития Сбербанка до 2014 года одним из важных, сложных, трудоемких направлений является перевод процессов и систем на консолидированную, «промышленную» основу. Реализация запланированных мероприятий в рамках стратегической задачи позволит резко повысить производительности труда, качество, скорость и управляемость процессов.

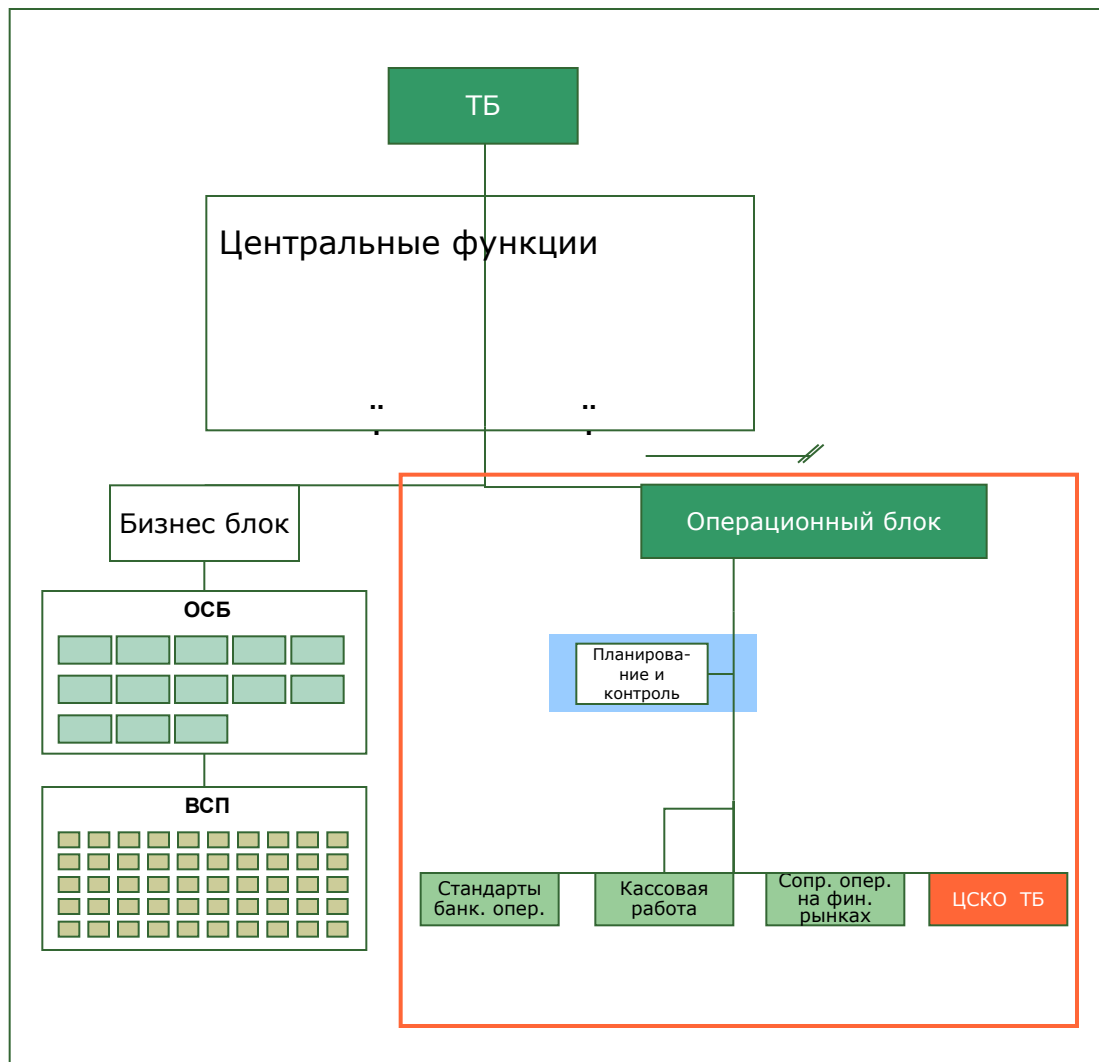
До недавнего времени операционная деятельность не была выделена в отдельный функциональный блок. В результате этого многие бизнес-процессы не были централизованы, отсутствовали единые стандарты работы, а принятие решений не всегда было прозрачным.

Одной из основных задач программы трансформации операционной функции (ТОФ) является выделение операционной функции из общей структуры и деятельности Банка. Вторая задача – это централизация операционной функции в специальных Центрах сопровождения клиентских операций (ЦСКО), повышение производительности труда и качества тех услуг, которые предоставляются клиентам. Третья задача – оптимизация операционных процессов и повышение их эффективности. В рамках данного проекта фактически создается основа Операционного блока всего Сбербанка и одновременно закладывается основа для механизма постоянного совершенствования операционных процессов.

Важно понимать: ТОФ создает промышленную платформу для предоставления качественного сервиса. Это комплексный процесс, четко прописанный в стратегии развития Банка. Кроме того, трансформация операционной функции позволяет сократить операционные расходы, что положительно отражается на финансовых показателях Сбербанка.

Масштаб проекта просто беспрецедентный. Количество людей вовлеченных в общую команду управления ТОФ в настоящий момент – порядка 500 человек (с учетом проектных команд ТБ). Программа затрагивает более 30 тысяч операционных работников – и это только по 7 ТБ. Необходимо отметить, что Центр сопровождения клиентских операций «Южный порт» был открыт первым в Банке, поэтому наши лучшие практики и опыт передаются коллегам из остальных территориальных банков Сбербанка, которые сейчас реализуют программу ТОФ на местах.

## Разделение операционной и коммерческой функции



- **Разделение операционных и бизнес функций** банка позволило добиться экономии, благодаря централизации операционных процессов
- Операционные функции, выполняемые в ОСБ, отделены от бизнеса, а также от функций, обеспечивающих деятельность бизнес-блока, и объединены в рамках **ЦСКО**

## Роль ЦСКО

Время сотрудников фронт-офиса, которое раньше уходило на оформление бэк-офисных операций, высвобождается, то есть становится больше возможностей для общения с клиентами, продвижения продуктов и услуг. Все вспомогательные функции, связанные с рутинными операциями: работа с бухгалтерией, оформлением отчетности, разбором претензий – переводятся в ЦСКО. Это дает возможность Банку преобразовать ВСП в офисы продаж, точки обслуживания клиентов. Так, например, если раньше операции связанные с претензионной работой выполнялись сотрудниками отделений и ВСП, то сейчас внедряется Центральная автоматизированная система «Обращения клиентов», которая в рамках ЦСКО позволит работать в единой базе со всеми обращениями, поступающими в адрес Сбербанка по различным каналам: в письменном виде, по телефону, интернету, через контакт-центр и т.д. Задача ЦСКО как раз и состоит в том, чтобы обеспечить постоянное и бесперебойное функционирование и оказание любой банковской услуги, причем в соответствии с заданными стандартами и в любом отделении Банка. Деятельность ЦСКО нацелена, прежде всего, на повышение производительности труда, качества обслуживания и степени удовлетворенности клиентов. Как следствие Банк сможет значительно снизить операционные риски и улучшить общую систему управления рисками.

ЦСКО можно сравнить с сердцем. Именно здесь прокачивается вся информация по операциям клиентов, после чего она подвергается первичной обработке и «расходиться» дальше по Банку. А это значит, что от качества и профессионализма работы ЦСКО напрямую зависит общий результат — сумеет ли Сбербанк повернуться лицом к клиенту.

## Структура ЦСКО «Южный порт»



- Основная часть операционной деятельности централизована в рамках московского ЦСКО
- Организация **ЦСКО** основана на принципе **специализации по процессам**, что обеспечивает значительную экономию
- ЦСКО Москвы состоит из **3 основных блоков**:
  - Банковские карты и кредиты
  - Расчеты
  - Организация работы с клиентами (внешними и внутренними) и другие функции поддержки

## Результаты 2009 года

Следуя утвержденной Стратегии развития Сбербанка до 2014 года команда профессионалов продолжает успешно реализовывать Программу Трансформации Операционной Функции. Главным событием 2009 года стало начало работы в полном объеме Центра сопровождения клиентских операций «Южный порт». Была разработана и внедрена новая организационная структура Операционного блока, в основе которой лежит концепция четкого отделения операционной функции от коммерческой, консолидация операционной функции в рамках операционного блока.

Операционная функция ОСБ г. Москвы в ходе реализации пилотного проекта была консолидирована в ЦСКО «Южный порт». В ходе консолидации операционных процессов их эффективность была повышена в среднем более чем на 30%, что реализовалось в высвобождении трудозатрат и сокращении штатной численности филиальной сети занятой в операционной функции. Сегодня уже видны результаты: происходит оптимизация и стандартизация банковских процессов, выстраивается прозрачная и эффективная система управления операционным блоком, а самое главное - качество обслуживания клиентов и их удовлетворенность повышается. К тому же можно смело сказать, что Проект трансформации операционной функции – это не только оптимизация и консолидация процессов. Это еще и трансформация самосознания сотрудников, изменение понимания их роли и места в Сбербанке, изменение взгляда на все, в том числе и на процессы, в которые они вовлечены. Люди стали по-другому видеть свою организацию, так как создана принципиально новая культура работы и обслуживания клиентов.

## Ближайшие планы

Важная задача – это оптимизация тех процессов, которые уже централизованы. Этот путь к повышению производительности труда будет лежать через автоматизацию, изменение технологий и стандартизацию процессов. Особое внимание будет уделено построению эффективного взаимодействия между ЦСКО «Южный порт» с Московским банком и его подразделениями. Многие уже сделано сейчас, контакт налажен и совместная работа идет ежедневно. Руководители ЦСКО регулярно встречаются с управляющими ОСБ, заведующими ВСП, сотрудниками и руководителями Московского банка.

Задача ЦСКО «Южный порт» к концу 2010 года подписать соглашение об уровне сервиса с Московским банком. Будет проводиться постоянный анализ новых операционных процессов на предмет возможности их оптимизации и консолидации, в том числе и на межрегиональном уровне. К тому же на базе ЦСКО уже сейчас возможна консолидация межрегиональных функций. Примерами могут быть Управление сопровождения эмиссии банковских карт ЦСКО «Южный Порт», которое осуществляет мониторинг транзакций по международным банковским картам по всей системе Сбербанка, или Управление поддержки клиентов ЦСКО «Южный Порт», которое обрабатывает претензии части ОСБ Среднерусского Банка Сбербанка России, и управление обработки кредитных заявок физических лиц ЦСКО «Южный Порт», которое обслуживает кредитный процесс по 9 Территориальным Банкам Сбербанка.