

### 3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΜΒΑΣΙΑΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΟΝ ΤΡΑΠΕΖΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΟ ΒΕΛΓΙΟ

#### 3.1. ΓΕΝΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΤΟΥ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΤΡΑΠΕΖΩΝ

##### 3.1.1. Ενίσχυση της διεθνοποίησης

Ο βελγικός τραπεζικός τομέας είναι ιδιαίτερα ανοιχτός. Αυτό δεν είναι κάτι νέο, η τάση όμως επιβεβαιώνεται ευρύτατα. Σύμφωνα με τον πρόεδρο της Τράπεζας Πίστωσης (Kredietbank), το Βέλγιο είναι, μετά το Λουξεμβούργο, ο πιο ανοιχτός τραπεζικός τομέας στον κόσμο". Έτσι, οι τραπεζικές απαιτήσεις το 1991 είναι προσανατολισμένες κατά 53,7% προς το εξωτερικό: κατά τι λιγότερο από το 58,9% του 1985, αλλά πολύ υψηλότερο από το 11,2% του 1960. Εξάλλου, η καθαρή εισαγωγή κεφαλαίων από τις εγκατεστημένες τράπεζες στο Βέλγιο, έχει περάσει από τα 3,9 δις το 1960 στα 1.055 βελγικά φράγκα το 1991. Τέλος η συμμετοχή των ξένων τραπεζών στις τραπεζικές δραστηριότητες έχει σημειώσει σημαντική αύξηση: από 22% το 1970, σε 48% το 1991. Η διεθνοποίηση εντείνεται ως συνέπεια του μεγάλου αριθμού των ξένων τραπεζών που λειτουργούν μέσα/ή με αφετηρία τη χώρα.

ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΡΑΠΕΖΩΝ Περίοδοι Σύνολο Βελγικού δικαίου Ξένου δικαίου Υπό βελγικό έλεγχο Υπό ξένο έλεγχο  
31.12.1960 83 67 9 7 31.12.1970 78 51 16 11 31.12.1980 83 27 31 25 31.12.1986 85 24 32 29 31.12.1990 86 21 31 34 31.12.1991 90 21 34 35 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

Ο τραπεζικός τομέας του Βελγίου γνώρισε σταθερές μεταλλαγές: από τη μία μεριά, μείωση του αριθμού των βελγικών τραπεζών και από την άλλη, αύξηση των θυγατρικών ή των καταστημάτων ξένων τραπεζών, η οποία συμβάλλει στη συνεχή ανανέωση του κλάδου.

Η διαδικασία ανανέωσης παρουσιάζει την ακόλουθη εικόνα:

- 2 τράπεζες συγχωνεύθηκαν υπό βελγικό έλεγχο κεφαλαίων.
- 4 τράπεζες πέρασαν υπό τον έλεγχο ξένων κεφαλαίων.
- 11 τράπεζες προέβησαν σε αλλαγές της μετοχικής σύνθεσης.
- 9 ξένες τράπεζες έπαυσαν να λειτουργούν στο Βέλγιο.
- 14 τράπεζες εγκαταστάθηκαν στο Βέλγιο.

##### 3.1.2 Οι σημαντικές εξελίξεις

Ο τραπεζικός τομέας ανανεώνει τις δραστηριότητές του και αναμορφώνει τον τρόπο προσέγγισης των πελατών του. Αξίζει να σημειωθούν οι σημαντικότερες εξελίξεις:

Ψ Ο διαχωρισμός των τραπεζών σε τράπεζες καταθέσεων και τράπεζες εργασιών χρονολογείται από το 1935. Ο διαχωρισμός αυτός είχε ως κίνητρο την προστασία αυτού του ίδιου του τραπεζικού συστήματος. Ο διαχωρισμός αυτός δεν εμφανίζεται σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες, θεωρήθηκε δε από τους τραπεζίτες ως τροχοπέδη στην ανάπτυξη. Πράγματι, ο διαχωρισμός δεν επέτρεπε στις τράπεζες να έχουν σταθερή συμμετοχή στα κεφάλαια των επιχειρήσεων. Το καθεστώς προοδευτικά έγινε ελαστικότερο. Πάντως, η ABB (Ένωση Βελγικών Τραπεζών) εκτιμά ότι η κατάσταση στο Βέλγιο είναι λιγότερο ευνοϊκή από ότι στις άλλες χώρες, τουλάχιστον για τις τράπεζες που εμπίπτουν στο βελγικό δίκαιο.

Ψ Η "Τραπεζασφάλεια" εμφανίζει άλλη εικόνα. Εδώ και αρκετό καιρό, διάφορες τράπεζες πωλούν ποικίλα ασφαλιστικά προϊόντα πρόκειται για προϊόντα που προβάλλονται με τη συνεργασία ασφαλιστικών επιχειρήσεων (π.χ. η Kredietbank), για προϊόντα που παρουσιάζονται από κάποια συγγενική ασφαλιστική εταιρία της τράπεζας (Ippa). Αυτή η εξέλιξη επιβάλλει στο προσωπικό πρόσθετη εξειδικευμένη εργασία και συνεπώς επαγγελματική επιμορφωτική εκπαίδευση, με στόχο τη δημιουργία νέων επαγγελματικών εξειδικεύσεων.

Ψ Η υπεργολαβία και η εξαγορά εξακολουθούν να αναπτύσσονται. Η πρακτική να απαλλαγούν οι τράπεζες από μη ουσιώδεις δραστηριότητες (συντήρηση, τυπογραφία, υπηρεσίες φύλαξης, ταχυδρόμοι) έχει ήδη προχωρήσει σημαντικά.

Σ' ότι αφορά την εξωτερική δικτύωση το αδύνατο σημείο εξακολουθεί να είναι το εμπορικό δίκτυο. Η εμφάνιση ενός πλέγματος εκπροσώπων, υπό ανεξάρτητο νομικό καθεστώς, αλλά στενά συνδεδεμένων με τις τράπεζες, βάσει συμβολαίων αποκλειστικότητας, ανέδειξε την κρισιμότητα του προβλήματος. Ο αριθμός των εξουσιοδοτημένων εκπροσώπων αυξάνεται σημαντικά από το 1980, ενώ μειώνεται ο αριθμός των καταστημάτων με παραδοσιακές τραπεζικές δραστηριότητες:

ΤΥΠΟΙ ΔΙΚΤΥΩΝ Έτη 1980 1989 1990 1991 Καταστήματα 3.658 3.616 3.592 3.547 Εξουσιοδοτημένοι εκπρόσωποι 0 2.459 2.478 2.463 Διανομείς χαρτονομισμάτων (ATM - Γκισέ) 392 825 831 959 Τεματικά-σημεία πώλησης 73 19.992 21.238 21.806 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993.

Ταυτόχρονα, το δίκτυο των ηλεκτρονικών σημείων επαφής αναπτύχθηκε δυναμικά, ιδιαίτερα το δίκτυο “τερματικά-σημεία πώλησης” που σήμερα εγκαθίστανται στα σημεία πώλησης και τους σταθμούς εξυπηρέτησης.

### 3.1.3. Συγκεκριμένα παραδείγματα αναδιάρθρωσης

Ήδη από το 1985, κάτω από την ταυτόχρονη πίεση του ανταγωνισμού και της ανάπτυξης τη πληροφορικής, σημειώθηκαν σημαντικές αναδιρθρώσεις σε πολλά τραπεζικά ιδρύματα.

#### 3.1.3.1. IPPA

Το Νοέμβριο του 1989, η IPPA (θυγατρική ασφαλιστική εταιρεία της Τράπεζας Πίστωσης [Krediet bank]), που μόλις είχε συγχωνεύσει τον αποταμειωτικό με τον τραπεζικό της κλάδο, προέβη σε ομαδική απόλυση 119 υπαλλήλων. Επρόκειτο για μέτρο που απέβλεπε στον περιορισμό των γενικών εξόδων, αλλά ταυτόχρονα έδινε τη δυνατότητα για πρόσληψη νέου τύπου εργαζομένων. Πολύ σύντομα, η IPPA προσέλαβε περίπου πενήντα άτομα. Οι εξελίξεις έδειξαν ότι η αναδιάρθρωση αυτή αντιστοιχούσε σε νέα διαχειριστική αντίληψη. Επακολούθησαν διαπραγματεύσεις που κατέληξαν στη διαμόρφωση συγκεκριμένου σχεδιασμού με κύρια χαρακτηριστικά :

- την προσφυγή στο σύστημα προσυνταξιοδότησης-αναδιάρθρωσης,
- τη βελτίωση των αποζημιώσεων λόγω απόλυσης,
- την υποστήριξη της τοποθέτησης σε άλλη, εργασία εκτός επιχείρησης,
- το ταμείο ανακατάταξης.

#### 3.1.3.2. Generale de Banque

Το 1989, η Διοίκηση της Γενικής τράπεζας εφαρμόζει ολοκληρωμένο πρόγραμμα αναδιοργάνωσης. Η διοικητική αναδιάρθρωση προέβλεπε την ανάπτυξη κεντρικής μονάδας και 6 περιφερειακών ζωνών σε αντικατάσταση των διοικητικών εδρών. Το πρόγραμμα προέβλεπε την αποχώρηση 1.300 ατόμων: 900 με φυσιολογική έξοδο και 400 με εθελούσια έξοδο, μεταξύ των υπαλλήλων χαμηλού επιπέδου εξειδίκευσης.

Από τη μία πλευρά, οι συνδικαλιστικές αντιδράσεις επέβαλαν διαφορετική προσέγγιση των εθελουσιών εξόδων.

Συγκεκριμένα: 250 μεταξύ των εργαζομένων 55 ετών και άνω, και 150 σε άλλες ηλικιακές κατηγορίες.

Από την άλλη πλευρά, η δημιουργία ζωνών προσέφερε τη δυνατότητα για επαναδιαπραγματεύσεις, όπως για παράδειγμα τις μεταθέσεις (οι ζώνες αποτελούν γεωγραφικές και διοικητικές ενότητες που ομαδοποιούν τις παλιές διοικητικές έδρες). Το 1992, η διοίκηση διαμόρφωσε νέο πρόγραμμα, αντικείμενο του οποίου, μέσω νέων ομαδοποιήσεων, ήταν να αυξήσει την αποδοτικότητα του δικτύου πληροφορικής και να περιορίσει τα γενικά έξοδα.

#### 3.1.3.3. Banque Bruxelles Lambert (BBL)

Η BBL ανέπτυξε την αναδιοργάνωσή της γύρω από δύο άξονες : - τη συγχώνευση των διοικητικών εδρών, - την αναδιοργάνωση του δικτύου που πραγματοποιήθηκε μέσω της κάθετης διάρθρωσης : πρακτορεία, προηγμένα γραφεία.

#### 3.1.3.4 Citibank Belgium

Η πρώτη αναδιάρθρωση έγινε το 1988 με τη συγχώνευση της Famibanque και της Bank Sud Belge, και οι δύο θυγατρικές του ομίλου Citicorp. Τα συνδικάτα διαπραγματεύθηκαν μία κοινωνική συμφωνία, η οποία διαφύλαξε το επάγγελμα ενώ προέβλεπε ειδικό καθεστώς που αντιμετώπιζε στη σύμβαση όλα τα κοινωνικά πλεονεκτήματα. Ο όμιλος Citicorp (USA) έχοντας αποφασίσει αναδιρθρώσεις και περικοπές σε παγκόσμιο επίπεδο, το 1991 κατήρτισε σχέδιο αναδιοργάνωσης που επέβαλε τον περιορισμό του εργατικού δυναμικού. Η μείωση του προσωπικού κατά 119 άτομα, πραγματοποιήθηκε κατόπιν διαπραγματεύσεων με τα συνδικάτα: συνδύασε την προσυνταξιοδότηση και την εθελουσία έξοδο με διάφορους τρόπους διατήρησης των κοινωνικών πλεονεκτημάτων (+ μισθός κατά την περίοδο διαθεσιμότητας). Η αναδιοργάνωση αφορά στον εκσυγχρονισμό του δικτύου, στην πώληση ή στη μεταφορά εκτός του επιχειρηματικού κορμού των δραστηριοτήτων που κρίθηκαν ελάχιστα αποδοτικές (συναλλαγματικά κέντρα, τίτλοι), κυρίως όμως εξέφραζε τη βούληση της μητρικής εταιρίας για ομογενοποίηση του παγκόσμιου δικτύου της. Η νέα τραπεζική επέκταση της Citibank αναπτύσσεται επίσης στη Γερμανία, την Ισπανία, τη Γαλλία και την Ελλάδα : και οι πέντε χώρες μαζί συγκεντρώνουν, για παράδειγμα, 486 καταστήματα Citibank από τα οποία τα 83 είναι περιφερειακά με υπηρεσία υποδοχής και 377 “Τραπεζικά Κέντρα Citibank”. Η αντίληψη αυτή ενσωματώνει την ιδέα των πολλαπλών προϊόντων που αθροίζονται σε δύο πιστωτικές κάρτες: τη Citicard, παγκόσμια πιστωτική κάρτα (σύστημα Eurochthae) και τη Visa, πιστωτική κάρτα. Αυτή η αντίληψη “ευρωπαϊκής τράπεζας” οδηγεί σε συγκέντρωση του πληροφορικού δικτύου προς τη Γερμανία. Στο Βέλγιο, ο όμιλος Citicorp διατηρεί και τις δύο ενότητες Citibank SA (retail banking) και Citibank NA (corporate), όμως το 1993 τις στέγασε στο ίδιο κτίριο.

#### 3.1.3.5. Credit Lyonnais και Chase Manhattan Bank

Το 1989, η Credit Lyonnais εξαγόρασε την Chase Handelsbank, πράγμα που της επέτρεψε να διπλασιάσει τα υποκαταστήματά της σε όλη τη χώρα. Το βελγικό υποκατάστημα της Credit Lyonnais έχει εγκατασταθεί στις Βρυξέλλες από το 1989. Πριν από τη συγχώνευση διατηρούσε προσωπικό πάνω από 500 άτομα κατείχε δε την 8η θέση στην κατάταξη των τραπεζών, βάσει ισολογισμού, αλλά τη 16η από πλευράς καταθέσεων.

Η Chase Handelsbank, θυγατρική της αμερικανικής τράπεζας Chase Bank, είχε προέλθει από την παλιά τράπεζα της Αμβέρσας, την Handelsbank (κατά τη συλλογική σύμβαση είχε καταταγεί μεταξύ των μεγάλων τραπεζών, όμως είχε την 38η θέση από πλευράς καταθέσεων). Διατηρούσε ακόμη προσωπικό 300 ατόμων. Πριν από τη συγχώνευση, επετεύχθη συμφωνία που περιείχε υψηλές κοινωνικές εγγυήσεις.

Όπως σε όλες τις συγχωνεύσεις, η συνύπαρξη της “κουλτούρας των επιχειρήσεων” και οι διαφορετικές συνθήκες

εργασίας, δυσχέραναν την κοινωνική αποδοχή, όταν μάλιστα και οι δύο τράπεζες που συγχωνεύθηκαν είχαν ίδιο βάρος από πλευράς απασχόλησης, ενώ επιπλέον οι κεντρικές τους εγκαταστάσεις βρίσκονταν σε διαφορετικές πόλεις (Αμβέρσα - Βρυξέλλες).

### 3.2. ΔΟΜΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΙ ΜΟΡΦΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ

#### 3.2.1. Απασχόληση και τραπεζική δραστηριότητα

Οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν τον αριθμό και τη διάρθρωση της απασχόλησης στον κλάδο των τραπεζών. Το 1991, για δεύτερη συνεχή χρονιά, το εργατικό δυναμικό μειώθηκε λίγο πιο πάνω από 2.000 άτομα, επιστρέφοντας την 1η Ιανουαρίου του 1992 στο επίπεδο των 50.555 θέσεων, δηλαδή κάτω από το επίπεδο του 1987. 3.2.1.1. Συνολική απασχόληση ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ την 1η Ιαν. 1986 1987 1988 1989 1990 1991 Σύνολο 49.181 51.294 51.579 52.917 51.846 50.555 Διακύμανση + 2.112 + 285 + 1338 - 1.071 - 1291 Σε ποσοστό % + 4,29 + 0,56 + 2,59 - 2,02 - 2,49 Εγκαταστάσεις 3.643 3.627 3.617 3626 3,592 3,547 Διακύμανση - 19 - 10 - 1 - 24 - 45 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

#### 3.2.1.2. Τραπεζική απόδοση

Η Ένωση Βελγικών Τραπεζών επανεξετάζει τακτικά τη χαμηλή απόδοση του τραπεζικού τομέα και υποστηρίζει την ανάγκη περικοπής των γενικών εξόδων, κυρίως των δαπανών προσωπικού. Η κατάσταση απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα:

ΚΕΡΔΗ ΚΑΙ ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ Έτος Κέρδη σε % Σύνολο Ίδια κεφάλαια Καθαρά του ισολογισμού ισολογισμού (με την ευρεία έννοια) κέρδη Μικτό Καθαρό (δισεκατ.) (δισεκατ.) % ε/ μέσης % ε/ των τιμής ιδίων μετοχής κεφαλαίων 1960 1,33 0,69 162,5 10,4 6,42 11,33 1985 0,62 0,22 8,856,9 193,0 2,22 9,74 1990 0,51 0,22 12,491,4 390,3 3,18 6,68 1991 0,57 0,24 12,493,6 447,2 3,61 6,66 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993.

Από τη μία μεριά, τα μικτά κέρδη (μετά την αφαίρεση των γενικών εξόδων και πριν από τις προβλέψεις και τις αποσβέσεις) έχουν περάσει από το 1,33% το 1960, στο 0,62% το 1985 και 0,57% το 1991 (0,51% το 1990). Εμφανίζει όμως δυναμική αυξητική πορεία. Από την άλλη μεριά, στη φάση της τραπεζικής επέκτασης, οι τράπεζες περιόρισαν εθελοντικά το ποσοστό της ρευστότητάς τους. Ενώ το 1960 τα ίδια κεφάλαια υπό την ευρεία έννοια αντιπροσώπευαν κάπου 6,42% του συνόλου της μέσης τιμής μετοχών, το 1985 δεν αντιπροσωπεύουν πια παρά μόνο το 2,22%. Όμως, η υποχρέωση που επιβλήθηκε από την Επιτροπή Διοικητών Κεντρικών Τραπεζών και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την τήρηση πιο αυστηρών αναλογιών προκάλεσε την άνοδο στο 3,18% το 1990 και στο 3,61% το 1991.

#### 3.2.1.3. Απασχόληση κατά ομάδα τραπεζών

ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ Έτος 1986 1991 Κατηγορία Αριθμός Θέσεις Κατ/τα Αριθμός Θέσεις Κατ/τα Μεγάλες τράπεζες 4 38.298 2.975 4 38.731 2.898 Μεσαίες τράπεζες 15 3.374 344 14 4.006 286 Ιδιωτικές τράπεζες 6 644 37 4 685 32 Ξένες τράπεζες 60 6.865 3.643 90 50.220 3.547 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

#### 3.2.2. Η διαχείριση του προσωπικού

##### 3.2.2.1. Δαπάνες προσωπικού

Όπως και στους άλλους τομείς, η εργοδοσία αντιτίθεται στην αύξηση του κόστους εργασίας. Οι αριθμοί που δημοσιεύθηκαν από την Ένωση Βελγικών Τραπεζών δείχνουν ότι οι αμοιβές του προσωπικού βρίσκονται γύρω στο 70% των γενικών εξόδων. Τα γενικά έξοδα, αυτά καθαυτά, μειώθηκαν. Αυτό αποτέλεσε και τον ομολογημένο αντικειμενικό σκοπό των διαφόρων αναδιαρθρώσεων.

ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΩΝ ΓΕΝΙΚΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΔΑΠΑΝΩΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Σε εκατομμύρια Β.Φ. Έτη Γενικά έξοδα Δαπάνες προσωπικού 1970 16.800 12.880 1975 32.499 1980 78.000 56.458 1985 113.000 81.949 1990 162.300 104.217 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1992

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΑ ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ Έτη Συμμετοχή προσωπικού στα Γενικά Έξοδα Έξοδα Δείκτης Καθαρά Ισολογισμός σε % Γενικά Προσωπικού τιμών κέρδη 1970=100 1970 76,6 100 100 100 100 100 1975 252 149 127 236 1980 72,4 464 435 204 222 529 1985 72,5 673 636 288 593 1.141 1990 64,2 966 809 318 800 1.609 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1992

Η εξέλιξη των δαπανών προσωπικού παρουσιάζει συνεχή αυξητική τάση αφού οι χαμηλοί μισθοί της περιόδου πριν του 1960 δεν υπάρχουν πια. Όμως, τα στατιστικά δεδομένα πρέπει να αξιολογηθούν με σύνεση, ιδίως όταν πρόκειται για μέσους όρους. Οι δαπάνες προσωπικού αναπτύσσονται βραδύτερα από τα γενικά έξοδα, και κυρίως από το σύνολο των ισολογισμών. Επομένως, ο τελευταίος αυτός δείκτης αποτελεί σημαντική παράμετρο των τραπεζικών δραστηριοτήτων.

##### 3.2.2.2. Τα κλιμάκια χρονοεπιδομάτων

Εδώ και μερικά χρόνια, τα κλιμάκια χρονοεπιδομάτων αποτελούν σημείο τριβής τις συζητήσεις σε κλαδικό επίπεδο. Η εργοδοσία εκτιμά ότι αντιπροσωπεύει ετήσια επιβάρυνση της τάξεως του 2,5%. Όμως πρόκειται μάλλον για υπερβολική εκτίμηση. Το κλιμακωτό χρονοεπίδομα χορηγείται από την πρόσληψη και μέχρι το 64ο ή 65ο έτος της ηλικίας. Οι συνέπειες όμως του πιο πάνω μέτρου έχουν σήμερα αντισταθμιστεί από:

- Το γεγονός ότι οι προσλήψεις σήμερα γίνονται σε μεγαλύτερη ηλικία από τη δεκαετία του '60.

- Τις πρόωρες αποχωρήσεις, δηλαδή από τη συντόμευση της επαγγελματικής σταδιοδρομίας.

Η πραγματική χρονοεπιδοματική εξέλιξη για την περίοδο 1980 - 1982, παρουσιάζει την ακόλουθη εικόνα. Πέρα από την τιμαριθμοποίηση, τα μηνιαία χρονοεπιδόματα εξελίχθηκαν για :

- Έναν υπάλληλο 3ης κατηγορίας: από 46.643 Β.Φ. σε 54.553 Β.Φ. δηλαδή 16,96% ή 1,41% το χρόνο.

- Ένα υπάλληλο 4ης κατηγορίας: από 54.614 Β.Φ. σε 60.550 Β.Φ. δηλαδή 10,89% ή 0,90% το χρόνο

Όπως γίνεται αντιληπτό, η απόσταση από την εκτίμηση για επιβάρυνση 2,5% της εργοδοσίας είναι μεγάλη.

### 3.2.2.3. Η τιμαριθμοποίηση

Η τιμαριθμοποίηση αμφισβητείται από την εργοδοσία. Το σύστημα, που γνωρίζουμε στον τραπεζικό τομέα εφαρμόστηκε κατά τη δεκαετία του '70, στην προσπάθεια προσαρμογής, με τη μεγαλύτερη δυνατή ακρίβεια, στο κόστος ζωής. Τι αντιπροσωπεύει στην πραγματικότητα; Αν ξαναπάρουμε τους δύο πιο πάνω τύπους, βλέπουμε ότι τα μηνιαία κλιμάκια τιμαριθμοποίησης εξελίχθηκαν από το Δεκέμβριο 1980 έως το Δεκέμβριο του 1990 για:

- Ένα υπάλληλο 3ης κατηγορίας: από 46.643 Β.Φ. σε 66.907 Β.Φ. δηλαδή μία αύξηση 20.264 Β.Φ. (+43,44% ή +4,34% κατά μέσο ετήσιο όρο)

- Ένα υπάλληλο 4ης κατηγορίας: από 54.614 Β.Φ. σε 77.800 Β.Φ. δηλαδή μία αύξηση 23.186 Β.Φ. (+42,45% ή +4,45% κατά μέσο ετήσιο όρο).

Ο τιμαριθμικός δείκτης (με βάση το 1975/1975 = 100), κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου πέρασε από το 147,09 το Δεκέμβριο 1980 στο 237,02 το Δεκέμβριο 1992, δηλαδή σημείωσε αύξηση κατά 61,14%. Η ακριβής σύνδεση των κλιμακίων τιμαριθμοποίησης με τον τιμαριθμικό δείκτη θα έπρεπε να δίνει το Δεκέμβριο του 1992, για:

- Έναν υπάλληλο 3ης κατηγορίας: 75.160 Β.Φ. αντί 66.907 Β.Φ. δηλαδή απώλεια 8.253 Β.Φ. το μήνα

- Ένα υπάλληλο 4ης κατηγορίας: 88.005 Β.Φ. αντί 77.800 Β.Φ. δηλαδή απώλεια 10.205 Β.Φ. το μήνα

Η δεκαετία του '80 υπήρξε για το Βέλγιο περίοδος "μισθολογικής λιτότητας" που επιβλήθηκε σε όλους τους τομείς της οικονομίας στο όνομα διαφόρων αναγκαιοτήτων: ανταγωνιστικότητα, μείωση των δημόσιων ελλειμμάτων απασχόληση. Ο τελευταίος όμως στόχος δεν επετεύχθη ποτέ.

### 3.2.2.4 Οι Στρεβλώσεις

Ο προσδιορισμός των μισθών με βάση τους μέσους όρους κρύβει βαθιές στρεβλώσεις. Το ισχύον σύστημα των κλιμακίων επιτρέπει την εκτίμηση της μισθολογικής απόστασης μεταξύ των χαμηλότερων και των υψηλότερων επιπέδων της μισθολογικής κλίμακας. Ο μέσος γενικός όρος σε δείκτες, βρίσκεται στο 192 (ακαθάριστες αποδοχές). Για τους υπαλλήλους 4ης κατηγορίας στο 186, των στελεχών 4ης κατηγορίας στο 342 και των διευθυντών στο 518. Όλες οι κατηγορίες υπαλλήλων βρίσκονται κάτω από το γενικό μέσο όρο. Η τάση ανάμεσα στο χαμηλότερο μέσο όρο (120) και τον υψηλότερο (518) είναι της τάξης του 1 έως 4,3. Εάν πάρουμε ως βάση τις καθαρές αποδοχές, τότε ανέρχεται στο 3,2.

### 3.2.2.5. Οι πρόσθετες αμοιβές πέρα από τις κανονικές αποδοχές

Αυτής της μορφής οι αποδοχές δεν αποτελούν ασφαλώς κάτι νέο για τον κλάδο. Κατά τα χρόνια της "μισθολογικής λιτότητας" σημείωσαν αλματώδη αύξηση, που συνεχίζει ακόμα, παρά τους φορολογικούς κανόνες και τις διατάξεις δημιουργίας νέων κινήτρων, με τρεις τουλάχιστον αρνητικές συνέπειες:

- Να πληρώνουν άλλοι, κατά κανόνα οι πιο αδύναμοι, τα κέρδη από την αποφυγή ασφαλιστικών και φορολογικών υποχρεώσεων.

- Να αφαιρείται από μερικά έσοδα ο μόνιμος χαρακτήρας τους και να μη περιλαμβάνονται σε ορισμένους υπολογισμούς (πχ. αποζημίωση διαθεσιμότητας, επίδομα άδειας).

- Τη μεγαλύτερη υποδούλωση του εργαζόμενου στην επιχείρηση.

### 3.2.2.6 Επικουρική σύνταξη

Τα συστήματα επικουρικής συνταξιοδότησης που έχουν εφαρμοσθεί, χρησιμοποιούν τη μορφή της ομαδικής ασφάλισης ή των συνταξιοδοτικών κεφαλαίων. Κάθε σύστημα έχει τα πλεονεκτήματά του: περισσότερη ατομική εξασφάλιση στην ομαδική ασφάλιση, λιγότερα έξοδα στα κεφάλαια συνταξιοδότησης. Οι πρόσφατοι περιορισμοί των φορολογικών απαλλαγών επέδρασαν με διάφορους τρόπους στο προσωπικό. Αποδεικνύουν τον εύθραυστο χαρακτήρα του συστήματος, εάν αυτό θεωρηθεί ως ένα μη φορολογούμενο σύστημα αμοιβών. Εξάλλου, η διάρκεια των επαγγελματικών σταδιοδρομιών μικραίνει και οι πρόωρες αποχωρήσεις (πρόωρη συνταξιοδότηση, απόλυση) γίνονται ολοένα και περισσότερες.

### 3.2.2.7. Τα ενυπόθηκα δάνεια

Η επεξεργασία των νέων κανονισμών φορολόγησης των πρόσθετων αμοιβών στην πηγή τους, έγινε κατά τη δεκαετία του '80. Από τότε δεν υπήρξαν τροποποιήσεις. Φυσικά το πρόβλημα συνδέεται με τις πρόωρες αποχωρήσεις, ιδίως σε περιπτώσεις απολύσεων. Κατά γενικό κανόνα, στις περιπτώσεις ομαδικής αποχώρησης (απολύσεις, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις, εθελούσιες έξοδοι) το πλεονέκτημα των προεπιλεγμένων επιδομάτων έχει διατηρηθεί για μία μακρά περίοδο.

### 3.2.2.8. Το προσωπικό-μέτοχος

Οι υποστηρικτές της διάθεσης μετοχών στο προσωπικό θεωρούν γενικά ότι το σύστημα αυτό τείνει στην άμβλυση του σχίσματος μεταξύ συμφερόντων μετόχων και εργαζομένων, και τελικά αυτοί οι μηχανισμοί λειτουργούν προς όφελος της συλλογικής εργασίας. Αντίθετα, από τη συνδικαλιστική πλευρά, εκτιμάται ότι το σύστημα αυτό δεν δίνει παρά μία φαινομενική ισχύ και ότι οι βασικές συγκρούσεις παραμένουν, ενώ η σύγχυση των ρόλων καταλήγει τελικά σε βάρος των εργαζομένων. Η αύξηση της φορολογίας και οι κανόνες της μισθολογικής λιτότητας έχουν επαναφέρει στην επικαιρότητα τη συνταγή της τόνωσης του ενδιαφέροντος του προσωπικού για τα κεφάλαια της επιχείρησης. Από τον Ιανουάριο του 1982 έως το Ιούνιο του 1985, 24 βελγικές επιχειρήσεις, εισηγμένες στο χρηματιστήριο προέβησαν σε (31) αυξήσεις του κεφαλαίου τους, κρατώντας ένα περιορισμένο τμήμα για το προσωπικό τους. Μεταξύ αυτών συγκαταλέγονται 5 τράπεζες: Ginirale de Banque, BBL, Belgolaise, Cridit Giniral, Kredietbank. Υπάρχουν επίσης μία αποταμιευτική τράπεζα, An-Hyp, και δύο ασφαλιστικές εταιρίες, η AG και η Royale Belge.

Από τον Ιούλιο του 1985 έως το Σεπτέμβριο του 1989, έγιναν και άλλες (15) αυξήσεις κεφαλαίου, με διάθεση ενός μέρους στο προσωπικό. Μεταξύ αυτών ξαναβρίσκουμε τη Ginirale de Banque, την Cridit Giniral και την Kredietbank. Νέα ώθηση δόθηκε με το νόμο της 18ης Ιουλίου 1991 που τροποποίησε το νομικό πλαίσιο για τις εμπορικές επιχειρήσεις. Ο νόμος αυτός τείνει να προστατεύσει τις επιχειρήσεις που βρίσκονται σε δυσμενείς συνθήκες από πλευράς ΟΡΑ (δημόσιων προσφορών εξαγοράς). Με το άρθρο 12 επιτρέπεται στις επιχειρήσεις να προχωρούν, υπό ορισμένες προϋποθέσεις, σε αύξηση του κεφαλαίου τους διαμέσου της έκδοσης μετοχών που διατίθενται στο προσωπικό και δίνουν δικαίωμα ψήφου. Μεταξύ των απαιτούμενων προϋποθέσεων, υπάρχει και η υποχρέωση διαβουλεύσεων με την Επιτροπή Επιχείρησης. Στο Εθνικό Συμβούλιο Εργασίας, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εξέφρασαν αντίθετη άποψη με την αρχή αυτής της συμμετοχής.

Την ίδια εποχή, η Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων επεξεργαζόταν μία οδηγία που αφορούσε στη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων, και συγκεκριμένα διαμέσου μετοχών. Η σύσταση αυτή εγκρίθηκε από το Συμβούλιο στις 24 Ιουνίου 1992. Η απόφαση υπογραμμίζει το ρόλο και τις ευθύνες των κοινωνικών συνομιλητών. Οι μορφές διάθεσης μετοχών στους εργαζόμενους, δημιουργούν πολλά ζητήματα στη συνδικαλιστική πολιτική. Συνιστά μέθοδο που ελαστικοποιεί το σύστημα αμοιβών. Από τους συνδικαλιστικούς φορείς εκφράζονται διίστάμενες απόψεις: αυτή της συμμετοχής στα κέρδη και εκείνη της διάθεσης μετοχών στο προσωπικό. Η Γενική Ομοσπονδία Εργατών Βελγίου (FGTB), κατά το συνέδριό της το 1991, πήρε σαφή θέση εναντίον της δεύτερης προοπτικής.

### 3.2.3. Οι ποιοτικές δομές της απασχόλησης

#### 3.2.3.1. Η εξέλιξη

Γενικά, οι συλλογικές συμβάσεις στο Βέλγιο δεν παραλείπουν να αποσαφηνίζουν τις διάφορες όψεις των πολιτικών απασχόλησης. Η Συλλογική Σύμβαση Νο 5 δίνει τη δυνατότητα στα Εργασιακά Συμβούλια να ελέγχουν τα στοιχεία που αφορούν στην κατάσταση και τις εξελίξεις στην απασχόληση. Τα στοιχεία που αφορούν στις προαγωγές, στις προσλήψεις, στις αποχωρήσεις, αναφέρονται σε αυτό το επίπεδο πληροφόρησης. Το διάβημα του Εθνικού Συμβουλίου Εργασίας εγγράφεται σε αυτό που αργότερα ονομάστηκε "Προβλεπτική διαχείριση της απασχόλησης". Οι συνολικοί αριθμοί και η κατανομή τους σε κατηγορίες εμφανίζουν τις ακόλουθες εξελίξεις:

- Συνολική μείωση από το 1990, βασικά από τη μείωση του εκτελεστικού προσωπικού : η συνολική απασχόληση μειώνεται κατά 2,02% το 1990, κατά 2,49% το 1991, ενώ το εκτελεστικό προσωπικό κατά 2,55% το 1990 και κατά 3,37% το 1991.

- Μείωση κατά 2/3 του εργατικού προσωπικού από το 1970.

- Μείωση της 1ης και της 2ης κατηγορίας από το 1970 και της 3ης από το 1989. Ο απόλυτος αριθμός και το σχετικό μέρος της 4ης κατηγορίας και του στελεχικού προσωπικού αυξήθηκαν σημαντικά.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΚΑΤΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ Τέλος Διεύθυνση Στελέχη Εκτελεστί- Εργάτες Νέοι μαθη-  
ΣΥΝΟΛΟ έτους κή εργασία τευόμενοι 1970 1.102 7.206 28.579 2.044 - 39.331 1989 2.175 15.256 32.929 1.213 1.344  
52.917 1990 2.165 15.520 32.090 941 1.130 51.846 1991 2.095 15.611 31.008 856 985 50.555

ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ Τέλος έτους Κατηγορία 1 Κατηγορία 2 Κατηγορία 3 Κατηγορία 4  
ΣΥΝΟΛΟ 1970 1.701 5.545 10.688 10.645 28.579 1989 233 1.434 8.310 22.952 32.929 1990 182 1.216 7.666 23.026  
32.090 1991 154 940 7.146 22.768 31.008

ΔΙΑΦΘΩΣΗ ΗΛΙΚΙΩΝ - Σε ποσοστό % του συνόλου Έτος - 21 21/30 31/40 41/50 51/60 + 60 1975 3,1 45,5 24,0 16,8  
8,9 1,7 1989 0,3 23,3 33,7 30,2 12,0 0,5 1990 0,2 22,7 32,2 32,6 11,8 0,5 1991 0,1 21,7 30,9 35,2 11,6 0,5  
ΑΡΧΑΙΟΤΗΤΑ Έτος 0/5 6/10 11/15 16/20 21/30 + 30 1975 31,7 26,4 17,4 7,4 13,6 3,5 1989 22,0 9,4 12,0 22,7 26,9

7,0 1990 22,3 10,5 10,8 18,6 30,6 7,2 1991 20,9 12,0 11,1 16,2 33,0 6,8

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Δεν περιλαμβάνονται μαθητευόμενοι  
Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

Οι αριθμοί αυτοί επιβεβαιώνουν σε πρώτη φάση το πάγωμα των προσλήψεων, ενώ στη συνέχεια καταγράφονται προσλήψεις σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας: προσλαμβάνονται περισσότερο άτομα πανεπιστημιακού επιπέδου και απόφοιτοι λυκείου (βλ. επόμενο πίνακα). Διαπιστώνουμε επίσης ότι η επέκταση των χρονοεπιδομάτων πέραν της ηλικίας των 60 ετών, ελάχιστα επιδρά στις δαπάνες προσωπικού.

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΑΝΑΛΟΓΑ ΜΕ ΤΟ ΠΤΥΧΙΟ - Σε ποσοστό % Κατανομή προσωπικού Διεύθυνση Στελέχη Υπάλληλοι  
Εργάτες Πανεπιστημιακό 70,0 24,8 4,4 - Ανώτερο, μη πανεπιστημιακό 11,0 20,1 27,0 0,2 Δευτερεύον ανώτερο 15,8  
42,0 46,0 13,1 Άλλα πτυχία 3,2 13,1 22,6 86,7

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Δεν περιλαμβάνονται μαθητευόμενοι  
Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΠΡΟΣΛΗΨΕΩΝ ΚΑΤΑ ΠΤΥΧΙΟ - Σε ποσοστό % Κατανομή προσωπικού Διεύθυνση Στελέχη  
Υπάλληλοι Εργάτες Πανεπιστημιακό 78,7 64,0 22,5 - Ανώτερο, μη πανεπιστημιακό 10,6 24,5 50,2 - Δευτερεύον  
ανώτερο 0,0 6,5 24,5 5,9 Άλλα πτυχία 10,7 5,0 2,9 94,1

ΣΗΜΕΙΩΣΗ: Δεν περιλαμβάνονται μαθητευόμενοι  
Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΧΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - Σε ποσοστό % του  
συνόλου 1985 1991 Απασχόληση στην Περιοχή Βρυξέλλες 44,3 46,2 Φλάνδρα 38,5 38,8 Βαλλονία 17,2 15,0 Διάρκεια  
προσωπικής απασχόλησης 100% 89,2 88,2 70 έως 99% 6,6 6,8 50 έως 69% 4,1 4,9 - 50% 0,1 0,1 Πηγή: Ένωση  
Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

Σε ότι αφορά τη διάρκεια της προσωπικής εργασίας τα στοιχεία δείχνουν ότι η μερική απασχόληση δεν γνώρισε ιδιαίτερη ανάπτυξη στον τραπεζικό τομέα. Η πραγματική μερική απασχόληση (κάτω του 70% του ημερήσιου χρόνου απασχόλησης) ανήλθε το 1991 στο 5% από 4,2% που ήταν το 1985. Η μερική απασχόληση άνω του 70% του ημερήσιου χρόνου απασχόλησης, περιλαμβάνει επίσης το χωρίς αποδοχές ελεύθερο απόγευμα της Παρασκευής. Η περιφερειακή κατανομή δείχνει ότι η απασχόληση παραμένει συγκεντρωμένη στην περιφέρεια των Βρυξελλών. Αυτό οφείλεται στο μεγάλο αριθμό των κεντρικών εδρών των τραπεζών. Το βάρος των καταστημάτων γίνεται κυρίως αισθητό στη φλαμανδική περιοχή. Οι επιπτώσεις των μέτρων στην γεωγραφική κατανομή των καταστημάτων, όξυνε ακόμη περισσότερο τις περιφερειακές ανισότητες.

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΩΝ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΩΝ 1980 1990 Περιοχές Αριθμός % ε/ του Αριθμός % ε/ του  
συνόλου συνόλου Βρυξέλλες 423 11,6 434 12,1 Φλάνδρα 2.151 58,8 2.195 61,1 Βαλλονία 1.084 29,6 963 26,8 Πηγή:  
Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

### 3.2.4. Οι νέες μορφές οργάνωσης

#### 3.2.4.1. Οι επιπτώσεις των εφαρμογών πληροφορικής

Το 1982, η κυβέρνηση εγκαινίασε πρόγραμμα μελέτης των κοινωνικών συνεπειών από την μικρο-ηλεκτρονική. Ομάδα εργασίας αποτελούμενη από εκπροσώπους τραπεζών, συνδικάτων και πανεπιστημίων, επεξεργάστηκε μελέτη για το συγκεκριμένο θέμα. Την εποχή εκείνη, καταδείχθηκε ότι η πληροφορική θα επιβάρυνε την απασχόληση στις βελγικές τράπεζες κατά τη δεκαετία του '90.

Η σκέψη αυτή τροφοδοτήθηκε από πολλαπλές διαπιστώσεις: οι τρέχουσες τότε τεχνολογικές εξελίξεις, το κόστος των επενδύσεων και κυρίως τα προβλήματα οργάνωσης. Οι διαπιστώσεις αυτές επιβεβαιώνονται σήμερα. Ο αντίκτυπος της πληροφορικής γίνεται αισθητός στον όγκο της απασχόλησης και σε πολλές όψεις των όρων και των συνθηκών εργασίας. Πάντως, παραμένουν αισθητές οι διαφορές μεταξύ μεγάλων και μεσαίων τραπεζών. Οι μεγάλες τράπεζες αναπτύσσουν τις δικές τους εφαρμογές, ενώ οι μεσαίες παραμένουν στο μεγαλύτερο βαθμό εξαρτημένες από τους κατασκευαστές. Τα ηλεκτρονικά τερματικά έχουν σήμερα εισέλθει στις συνήθειές μας. Το 97% των καταστημάτων έχουν σήμερα ενταχθεί στην πληροφορική και απαριθμούμε 82 αυτοματοποιημένες θέσεις εργασίας για κάθε 100 υπαλλήλους.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΑ ΓΚΙΣΕ 1980 1991 Μονάδες Πράξεις Μονάδες Πράξεις σε χιλιάδες σε χιλιάδες ATM (Διανεμητές χαρτονομισμάτων) 423 6.701 959 79.300 POS (Τερματικά σημεία πώλησης) 73 134 21.806 94.800 POS (Σταθμοί εξυπηρέτησης) 73 134 2.986 52.900 POS (Μεγάλες διανομές) 0 0 933 27.300 POS (Λιανικό εμπόριο) 0 0 17.887 14.600 Πηγή: Ένωση Βελγικών Τραπεζών (ABB), 1993

Ακόμη υπάρχει μεγάλη απόσταση μεταξύ του διανεμητή χαρτονομισμάτων και της "self-bank", όποιο και αν είναι το όνομα που θα δοθεί σε αυτά τα ηλεκτρονικά καταστήματα των τραπεζών. Πρέπει να σημειώσουμε ότι η ηλεκτρονική δικτύωση προστίθεται και σε άλλες λειτουργίες που ακόμη χρησιμοποιούνται ελάχιστα σε μερικές αναπτυσσόμενες

χώρες: η εισαγωγή στη δεκαετία του '70 των σταθερών πληρωμών, του τυποποιημένου αριθμού λογαριασμού, επέτρεψε τη λειτουργία του CEC (Κέντρο Ηλεκτρονικού Συμψηφισμού) καθώς και του συστήματος DOM'80 (αυτόματη κάλυψη τιμολογίων). Ο αριθμός των εγγεγραμμένων απαιτήσεων, από τις 12,4 εκατ. Β.Φ. το 1980 (1,5 εκατ. πελάτες) έφθασε το 1990 στα 35,6 εκατ. Β.Φ. (2,1 εκατ. πελάτες). Ο αριθμός των πληρωμών μόνιμης εντολής έφθασε κατά την ίδια περίοδο από τα 12,1 εκατ. Β.Φ. (1,2 εκατ. εντολές) στα 25 εκατ. Β.Φ. (2,6 εκατ. εντολές). Προοδευτικά αναπτύσσονται και νέες εφαρμογές.

Η τραπεζική πληροφορική στο Βέλγιο, συνιστά ολοκληρωμένο μοντέλο που συνδυάζει τις υπηρεσίες διεκπεραίωσης με τις υπηρεσίες εξυπηρέτησης ενώ είναι ικανό να αποδεχθεί επιπρόσθετες καινοτομίες. Μεταξύ αυτών η "οίκο-τράπεζα" και η "τηλετράπεζα" ασκούν νέου είδους πιέσεις στην απασχόληση. Βασική αρχή παραμένει η φιλοσοφία των εμπορικών πολυκαταστημάτων: η περισσότερη δουλειά να γίνεται από τον πελάτη. Όμως, για να μεταφερθεί αυτή η αρχή στην τραπεζική πραγματικότητα, πρέπει το τηλεπικοινωνιακό δίκτυο της χώρας να είναι λειτουργικό, ώστε να μη θέτει εμπόδια στην ανάπτυξη υπηρεσιών όπως "οίκο-τράπεζα" και η "τηλετράπεζα". Η "οίκο-τράπεζα" απευθύνεται κυρίως προς τις επιχειρήσεις που ανήκουν στην πελατεία της τράπεζας. Η "τηλε-τράπεζα" πραγματοποίησε τα πρώτα βήματα με πρωτοβουλία μίας αποταμιευτικής τράπεζας στην Αμβέρσα το 1987.

Πέρα από τις δύο τεχνολογικές επιλογές, προσωπικοί υπολογιστές από τη μία μεριά και ψηφιακό τηλέφωνο από την άλλη που δεν επικαλύπτονται απαραίτητα, προβλέπονται και άλλες εξελίξεις. Για την ώρα, η "τηλε-τράπεζα" περιορίζεται σε εφικτές συναλλαγές με την πελατεία. Η εξέλιξη αυτή οδήγησε τη Citibank SA να διαπραγματευθεί συμφωνία για την επέκταση της εργασίας σε ομάδες. Η εργασία σε ομάδες είναι αρκετά γενικευμένη στα κέντρα πληροφορικής. Η διαπραγμάτευση στη Citibank αφορούσε τη δημιουργία μίας μικρής υπηρεσίας, της Citiphone, που θα συμπλήρωνε την ηλεκτρονική "τηλε-τράπεζα", με στόχο να αποφευχθούν οι υπερβολαβίες. Για τη συμφωνία αυτή έγιναν διαπραγματεύσεις στα ακόλουθα θέματα:

- Περιορισμός των στόχων με παράλληλο διακανονισμό των ιδιαίτερων όρων εργασίας (κατάταξη, επιμίσθιο)
- Παραχώρηση επιδόματος σε όλο το προσωπικό (επέκταση του συστήματος επιταγών για γεύματα, πρόσθετες ημέρες άδειας)

Η τηλε-εργασία παρουσιάζει άλλα χαρακτηριστικά. Το φαινόμενο είναι ήδη πολύ γνωστό αφού πρόκειται στην πραγματικότητα για εργασία "εξ αποστάσεως". Στην καθημερινή τραπεζική πρακτική, είναι η εργασία που γίνεται στα καταστήματα διαμέσου των δικτύων πληροφορικής "on line". Πρόκειται όμως για φαινόμενο που μπορεί να αναπτυχθεί προς δύο κατευθύνσεις: τη δουλειά "κατ'οίκον" από τη μία μεριά και τις πιο απομακρυσμένες εγκαταστάσεις από την άλλη. Σε ότι αφορά την εργασία "κατ'οίκον", το έναυσμα έδωσε η ασφαλιστική εταιρία Assurances Boerenbond εδώ και ένα χρόνο (πρώτη εμπειρία: οι μεταφραστικές υπηρεσίες). Τρεις μεγάλοι στρατηγικοί άξονες, που έχουν ιδιαίτερο βάρος για την απασχόληση και τα υπηρεσιακά καθήκοντα, σχεδιάζονται σήμερα χάρη στην πληροφορική. Τρεις άξονες των οποίων οι συγκεκριμένες συνέπειες προσδιορίζονται στα τραπεζικά ιδρύματα.

#### 3.2.4.2 Τάσεις επανασυγκέντρωσης

Τα ηλεκτρονικά κέντρα συγκεντρώνονται ολοένα και περισσότερο. Είναι μία από τις όψεις της επανασυγκέντρωσης. Υπάρχουν και άλλες. Η Ginirale de Banque, η Kredietbank, η τράπεζα Bruxelles-Lambert ανανέωσαν τις διοικητικές έδρες τους με έξυπνες λίγο-πολύ συγχωνεύσεις. Επίσης, συγκεντροποιήθηκαν τμήματα και υπηρεσίες, ανεξάρτητα από την γεωγραφική επιλογή εγκατάστασης. Η εξέλιξη αυτή απέχει ακόμη πολύ από την ολοκλήρωσή της.

#### 3.2.4.3. Οι αλλαγές τόπου εγκατάστασης

Εντούτοις, αυτές οι τάσεις συγκέντρωσης δεν αποκλείουν τις αλλαγές τόπων εγκατάστασης των δραστηριοτήτων αλλά και της απασχόλησης. Θα πρέπει να περιμένουμε και άλλες, περισσότερο απομακρυσμένες από αυτές που γνωρίζουμε σήμερα; Η επέκταση και η αξιοποίηση των δορυφόρων, καθιστούν θεωρητικά δυνατή την κεντρική επεξεργασία δεδομένων, ξεκινώντας από απομακρυσμένες χώρες: π.χ. Φιλιππίνες. Χωρίς να πάμε τόσο μακριά, η κεντρική θέση που κατέχει το Βέλγιο στο ευρωπαϊκό σύστημα και εφόσον οι τεχνικές εναρμόνισης είναι επαρκείς, παρέχεται η δυνατότητα εγκατάστασης υπηρεσιών έξω από τα εθνικά σύνορα. Έτσι, πολύ πρόσφατα, η Citibank Belgium μετέφερε, σε εθελοντική βάση, 15 τεχνικούς της πληροφορικής κοντά στο Ντίσελντορφ, όπου βρίσκεται η ευρωπαϊκή διεύθυνση. Αυτό σημαίνει επίσης ότι για έναν αριθμό ιδρυμάτων δεν είναι πλέον απαγορευμένο να εγκαθίστανται σε μία τρίτη χώρα.

#### 3.2.4.4. Το δίκτυο

Τέλος, ο υψηλός βαθμός εφαρμογής της πληροφορικής επιτρέπει στις εμπορικές τράπεζες που διαθέτουν δίκτυο να το ξανασκεφθούν. Οποιαδήποτε ορολογία και αν χρησιμοποιηθεί, και οποιεσδήποτε ομαδοποιήσεις αποφασισθούν, δημιουργείται μία νέα ευέλικτη διάρθρωση σε σχήμα πυραμίδας: εμπορικές υπο-περιφερειακές έδρες, πλήρη καταστήματα, προωθημένα γραφεία με λιγότερο προσωπικό, εξαρτημένα από τα πιο πάνω καταστήματα. Σημειώνεται ότι το δίκτυο δίνει πλεονέκτημα στις τράπεζες που το διαθέτουν, τόσο για τη συγκέντρωση καταθέσεων όσο και για την εμπορευματοποίηση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών. Εξάλλου, το δίκτυο αυτό επιζητούν ορισμένες ξένες τράπεζες και ασφαλιστικές εταιρίες. Και σε μία τουλάχιστον περίπτωση, αυτή της τράπεζας Bruxelles - Lambert (BBL), έχει αναγνωρισθεί ότι κάλυψε δυσκολίες που είχαν εμφανισθεί αλλού. Όμως το δίκτυο αποτελεί ένα πολύ ετερογενές σύνολο: ορισμένες τράπεζες, όπως οι αποταμιευτικές, προτίμησαν την ανάπτυξη δικτύου ανεξάρτητων εξουσιοδοτημένων αντιπροσώπων.

### **3.3. Επαγγελματική εκπαίδευση στον τραπεζικό τομέα**

#### **3.3.1 Εισαγωγή**

Τα στοιχεία που προηγήθηκαν μας επιτρέπουν να διατυπώσουμε κάποιες διαπιστώσεις που αποδεικνύονται αποφασιστικές για την κατανόηση των στρατηγικών επαγγελματικής εκπαίδευσης που εφαρμόζονται στον τραπεζικό τομέα. Η δομή της απασχόλησης προσανατολίζεται όλο και πιο πολύ προς τις πιο εξειδικευμένες κατηγορίες προσωπικού. Το προσωπικό των τραπεζών δεν αποτελείται πια παρά σχεδόν μόνο από υπαλλήλους. Και μεταξύ αυτών των υπαλλήλων, οι χαμηλότερες κατηγορίες έχουν πρακτικά εξαφανισθεί. Οι εργασίες που απαιτούσαν εργατικό προσωπικό (τυπογραφία, εστιατόριο, τεχνική υποστήριξη και συντήρηση των κτιρίων...) εξυπηρετούνται σχεδόν ολοκληρωτικά από υπεργολάβους.

Στις δεκαετίες '60 και '70 όπου οι τράπεζες έκαναν μαζικές προσλήψεις, η σχετική με το προσωπικό πολιτική, ήταν η πρόσληψη ατόμων που είχαν αποπερατώσει τις γενικές σπουδές τους και φρόντιζαν για την προαγωγή τους, μέσω της απόκτησης ενδεδειγμένης επαγγελματικής επιμόρφωσης. Ο τραπεζικός τομέας αφιέρωνε από παράδοση σημαντικά ποσά στην επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού. Παράλληλα οι τράπεζες ανέβαζαν προοδευτικά το επίπεδο των απαιτούμενων προδιαγραφών κατά την πρόσληψη. Σήμερα, πάνω από το 70% των προσλήψεων είναι πανεπιστημιακού επιπέδου ή επιπέδου ανώτερης εκπαίδευσης. Προοδευτικά, η πολιτική για την επαγγελματική εκπαίδευση έπαυσε να προσανατολίζεται στην προαγωγή του προσωπικού αλλά στην επιμόρφωσή του. Η φροντίδα των εργοδοτών στράφηκε προς τους υπαλλήλους που απασχολούνται στις διεκπεραιωτικές εργασίες. Αυτοί έπρεπε να στραφούν προς την κατεύθυνση του εμπορικού τομέα, εξαιτίας της μαζικής εισαγωγής της πληροφορικής που εξαφάνισε όλες τις θέσεις χαμηλών προδιαγραφών. Συμπληρωματικά, καταρτίστηκαν προγράμματα επαγγελματικής επιμόρφωσης για την ακόμη μεγαλύτερη εξειδίκευση των προσληφθέντων πανεπιστημιακού επιπέδου.

Στις συνέπειες της πληροφορικής στην απασχόληση, προστέθηκαν η πολυπλοκότητα και η διαφοροποίηση των τραπεζικών υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτά απαιτούν νέες ικανότητες, τόσο από τα εξειδικευμένα στελέχη, όσο και για το προσωπικό των καταστημάτων. Εξάλλου, η συμπεριφορά (επαφές με την πελατεία, προσαρμογή στην επικοινωνία, ομαδική εργασία, ...) θεωρήθηκε ως βασικό συστατικό της εργασίας. Να τονίσουμε τέλος ότι, στις μεγάλες τράπεζες έγιναν διαπραγματεύσεις για την υπογραφή συμβάσεων στις διατάξεις των οποίων περιλαμβάνονταν όροι περί μη απολύσεων για οικονομικούς λόγους. Το γεγονός αυτό από τη μια μεριά παρεμπόδιζε την επιθυμία για "συμπίεση" του πλεονάζοντος προσωπικού, και από την άλλη αναπροσανατόλισε τις πολιτικές για την επαγγελματική επιμόρφωση προς την εσωτερική κινητικότητα, δηλαδή στη συνεχή ανάπτυξη των προσόντων. Από τότε, η πολιτική για την επαγγελματική εκπαίδευση κινήθηκε γύρω από τρεις άξονες:

- Την επαγγελματική εκπαίδευση επιμόρφωσης. Η δραστηριότητα αυτή ασκήθηκε από όργανα ισομερούς διαχείρισης και αφορά στο προσωπικό που κινδυνεύει να χάσει τη δουλειά του.
- Την επαγγελματική εκπαίδευση εξειδίκευσης. Αυτής της μορφής η εκπαίδευση αφορά τα στελέχη και τη διεύθυνση και εξασφαλίζεται σε κλαδικό επίπεδο από την Ένωση Βελγικών Τραπεζών.
- Την εκπαίδευση συμπεριφοράς. Παρέχεται από τις επιμέρους επιχειρήσεις για να αναπτύξουν την κουλτούρα τους. Σύμφωνα με την Ένωση Βελγικών Τραπεζών, το κύριο χαρακτηριστικό των πολιτικών για την επαγγελματική εκπαίδευση στον τραπεζικό τομέα είναι η σημασία των ανομοιογενών και των επιμέρους ειδικοτήτων κάθε επιχείρησης.

Μπροστά στην ανάγκη που παρουσιάζεται στους εργοδότες να αναθεωρήσουν τις τραπεζικές δραστηριότητες, εξαιτίας του νέου χρηματοπιστωτικού ευρωπαϊκού και παγκόσμιου τοπίου, οι δυνατότητες από στρατηγική άποψη και οι επιλογές που πρέπει να γίνουν είναι πολλαπλές. Δεν υπάρχει λοιπόν θέμα, σύμφωνα με την Ένωση Βελγικών Τραπεζών, επεξεργασίας οποιασδήποτε κλαδικής πολιτικής, εκτός από εκείνη της επιστροφής στην αυτονομία της επιχείρησης. Όλο και περισσότερο ενισχύεται η άποψη ότι μόνο η ίδια είναι ικανή να εκτελέσει τις λειτουργίες που θα προκύψουν από τις στρατηγικές επιλογές που θα ακολουθηθεί. Μπορούμε λοιπόν να πούμε ότι δεν υπάρχει πια κλαδική πολιτική για την επαγγελματική επιμόρφωση, εκτός από αυτή της στροφής προς την επιχείρηση για όλες τις αποφάσεις που αφορούν στη στρατηγική της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Με αυτό τον τρόπο, οι εκτελούμενες από το Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης δράσεις επαγγελματικής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης (διάφοροι τύποι τραπεζικής επαγγελματικής εκπαίδευσης με πτυχίο, με την απόκτηση του οποίου ο ενδιαφερόμενος έπαιρνε συνήθως προαγωγή και μισθολογική αύξηση) σταδιακά τέθηκαν σε αχρηστία. Σήμερα, η Ένωση Βελγικών Τραπεζών καταρτίζει ακόμη προγράμματα επαγγελματικής εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις. Πρόκειται όμως για έντυπα, κασέτες και εκπαιδευτικό υλικό που αγοράζουν κατά καιρούς διάφορες επιχειρήσεις, τις διαθέτουν στο προσωπικό τους με τις αναγκαίες προσαρμογές στη δική τους στρατηγική.

#### **3.3.2. Το ταμείο ισομερούς διαχείρισης**

Στην πρώτη φάση επέκτασης των τραπεζών, η Ένωση Βελγικών Τραπεζών και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είχαν προικοδοτήσει τον κλάδο με ένα «Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης για την Επαγγελματική και Συνδικαλιστική Εκπαίδευση». Η προσπάθεια αυτή συνάντησε αρκετές δυσκολίες. Η κλαδική συμφωνία προέβλεπε ότι η διαχείριση ενός ποσού ίσου προς το 0,5% του συνόλου της μισθοδοσίας, θα έπρεπε να αποβλέπει και σε κοινωνικούς σκοπούς. Οι διαφορετικές απόψεις και η αντίθεση προς τα συνδικάτα κρατούσαν το ποσό αυτό αχρησιμοποίητο μέχρι το 1968. Μετά από δύσκολες διαπραγματεύσεις και πολλαπλές παρεμβάσεις, όλα τα μέρη συμφωνήσαν τελικά ότι η επαγγελματική εκπαίδευση παρουσιάζει ιδιαίτερη σημασία. Η διαχείριση των πόρων επέτρεψε, παρά τα ισχνά οικονομικά μέσα, την εξασφάλιση επαγγελματικής εκπαίδευσης που είναι απαραίτητη για τις τραπεζικές δραστηριότητες. Με κοινή συμφωνία, η εκπαίδευση αποτέλεσε έργο των ανώτερων στελεχών, τα οποία προέρχονταν από τις συνεργαζόμενες τράπεζες. Το αποτέλεσμα που καταγράφηκε απέχει πολύ από το να χαρακτηριστεί αμελητέο.



ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΓΓΡΑΦΩΝ Έναρξη 1987 1990 Γενική τραπεζική επαγγελματική εκπαίδευση (3 χρόνια)  
Μάρτιος 1970 22.999 24.608 Εξειδίκευση (3 χρόνια) Οκτώβριος 1992 12.087 14.109 Μητρική γλώσσα: γαλλικά  
Οκτώβριος 1975 4.962 5.924 Ολλανδικά Οκτώβριος 1975 4.427 5.318 Τραπεζικά αγγλικά Φεβρουάριος 1979 4.888  
5.707 Πρώτες γνώσεις πληροφορικής Οκτώβριος 1983 7.861 9.752 Πηγή: Ταμείο Ισομερούς διαχείρισης, 1992

Ο συνολικός αριθμός εγγραφών, από την έναρξη των μαθημάτων, είναι εντυπωσιακός και μαρτυρεί το ενδιαφέρον των τραπεζοϋπαλλήλων. Ασφαλώς, η μορφή διδασκαλίας (μαθήματα δι' αλληλογραφίας από τη μία και σεμινάρια με σύνταξη έκθεσης από την άλλη) δυσκόλευε πολύ την ατομική επιτυχία.

ΕΓΓΡΑΦΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΤΥΧΙΕΣ 1987 1989 Εγγραφές Επιτυχίες Εγγραφές Επιτυχίες Γενική τραπεζική επαγγελματική εκπαίδευση (3 χρόνια) 1.257 415 1.609 542 Εξειδίκευση (3 χρόνια) 705 111 753 127 Τραπεζικά αγγλικά 634 278 819 392 Πρώτες γνώσεις πληροφορικής 838 219 729 216 Πηγή: Ταμείο Ισομερούς διαχείρισης, 1991

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις τόνισαν κατ' επανάληψη αυτήν τη στρέβλωση, υποστηρίζοντας ότι σπάνια οφείλεται στην έλλειψη ενδιαφέροντος των υπεύθυνων της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά μάλλον στις υλικές αντιξοότητες. Ας προσθέσουμε ότι η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης ήταν σχεδόν ανύπαρκτη. Έτσι, από τις εκθέσεις που συντάχθηκαν στο τέλος του εκπαιδευτικού κύκλου εξειδίκευσης (111 έγιναν δεκτές το 1987) ποτέ δεν κοινοποιήθηκαν, παρά τα διαβήματα των συνδικάτων. Το Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης δεν λειτουργεί μετά την ολοκλήρωση του 4ετούς κύκλου που ξεκίνησε το 1991. Τα μαθήματα είναι κυρίως τεχνικά και αφορούν τρεις μεγάλες ενότητες: - Γενική τραπεζική εκπαίδευση

\* Επιμόρφωση:

- αστικό δίκαιο
- εμπορικό δίκαιο
- οικονομία
- ανάλυση ισολογισμών
- εργασιακές σχέσεις
- πληροφορική

\* Εξειδίκευση:

- πιστώσεις
- εξωτερικό εμπόριο
- χρηματοπιστωτικές λειτουργίες
- γλώσσες
- πληροφορική

Πρόκειται για διδασκαλία "εξ αποστάσεως" που γίνεται εκτός ωραρίου εργασίας, με εξετάσεις που διεξάγονται το Σάββατο.

### 3.3.3. Η υπηρεσία επαγγελματικής εκπαίδευσης της Ενωσης Βελγικών Τραπεζών

Η Ενωση Βελγικών Τραπεζών ξεκίνησε τη δική της υπηρεσία επαγγελματικής εκπαίδευσης με αυξημένα, όπως είναι φυσικό, κεφάλαια. Αντικειμενικός σκοπός ήταν ο περιορισμός της ισομερούς συμμετοχής στην οργάνωση της επαγγελματικής εκπαίδευσης, κρίνοντας ότι αυτή θα πρέπει να εξαρτάται από τις αρμόδιες διευθύνσεις, ενώ ενθαρρύνεται η παροχή της από την επιχείρηση. Η δυσαναλογία πάντως ήταν εμφανέστατη μεταξύ των μέσων του Ταμείου Ισομερούς Διαχείρισης (20 εκατ. Β.Φ. το χρόνο για την επαγγελματική εκπαίδευση) και των μέσων που διαθέτουν οι επιχειρήσεις.

Σήμερα, η Ενωση Βελγικών Τραπεζών θέτει στη διάθεση των συνεργαζόμενων τραπεζών τα προγράμματά της για την επαγγελματική εκπαίδευση, συμπεριλαμβανομένης και της εκπαίδευσης που παρέχεται υπό τη μορφή διδασκαλίας υποστηριζόμενης από ηλεκτρονικό υπολογιστή. Η σκοπιμότητα όμως έχει αλλάξει ουσιαστικά. Το Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης είναι όργανο επαγγελματικής εκπαίδευσης που κατά μεγάλο μέρος απευθύνεται στο σύνολο του προσωπικού, γεγονός που ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντα των τραπεζών και των τραπεζοϋπαλλήλων. Η παρεχόμενη σήμερα από την Ενωση Βελγικών Τραπεζών επαγγελματική εκπαίδευση είναι πιο επιλεκτική, προσανατολισμένη βασικά στα στελέχη και τους ειδικούς.

Τα προγράμματα της Ενωσης Βελγικών Τραπεζών απευθύνονται στις διάφορες τράπεζες, παραμένουν όμως διατραπεζικά. Η εκπαίδευση αυτή είναι πολύμορφη:

### ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ

Εξειδίκευση:

- Ψ Χρηματοπιστωτική διαχείριση της τράπεζας
- Ψ Το επάγγελμα του τραπεζίτη
- Ψ Θεμέλιο της τραπεζικής διαχείρισης

Ψ Διαχείριση ενεργητικού - παθητικού

Αγορές:

Ψ Οι χρηματοπιστωτικές αγορές

Προϊόντα:

- Ψ Δάνεια σε ιδιώτες και επιχειρήσεις
- Ψ Εξελιγμένη διαχείριση πιστώσεων
- Ψ Νέα χρηματοπιστωτικά προϊόντα: options-futures-swaps
- Ψ Διαχείριση θησαυροφυλακίου
- Ψ Στρατηγικές διαχείρισης trading και risk
- Ψ Πράξεις τίτλου - τραπεζικές επενδύσεις

Υποστήριξη:

- Ψ Φορολογικά
- Ψ Τραπεζική λογιστική
- Ψ Εμπορικά μαθηματικά
- Ψ Εσωτερικός έλεγχος
- Ψ Έλεγχος μέσω πληροφορικής
- Ψ Σύστημα τραπεζικών εκθέσεων
- Ψ Πρόληψη ξεπλύματος κεφαλαίων
- Ψ Ασφάλεια: βοήθεια σε θύματα ληστείας

Προετοιμασία:

- Ψ Διεκπεραιωτικές υπηρεσίες (back-office)
- Ψ Στρατηγική διαχείρισης της τράπεζας
- Ψ Στρατηγικές του μέλλοντος
- Ψ Διαχείριση κληρονομιάς

ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ

- Ψ Τραπεζικός προσανατολισμός
- Ψ Βάσεις τραπεζικών δραστηριοτήτων
- Ψ Ασφάλειες - Βάσεις και περιβάλλον
- Ψ Τα γερμανικά στην τράπεζα
- Ψ Τα γαλλικά στην τράπεζα
- Ψ Τα ολλανδικά στην τράπεζα

ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΜΕ ΤΗ ΒΟΗΘΕΙΑ ΥΠΟΛΟΓΙΣΤΗ

Γενικά θέματα:

- Ψ Γενική λογιστική
- Ψ Περιγραφική στατιστική
- Ψ Η οικονομική περιπέτεια
- Ψ Η εθνική λογιστική
- Ψ Φορολογία φυσικών προσώπων Τραπεζικά μαθήματα
- Ψ Κάρτες Eurochthque, Eurocard, Visa
- Ψ Η ταμειακή πίστωση
- Ψ Προκαταβολές ε/ τίτλων
- Ψ Προκαταβολές ε/ τιμολογίων
- Ψ Η κινητή πίστωση
- Ψ Χρηματοδότηση κατασκευών
- Ψ Προεξόφλησεις
- Ψ Εκχωρούμενη προεξόφληση
- Ψ Προεξόφληση προμηθευτή
- Ψ Συναλλαγματική
- Ψ Υποθήκη
- Ψ Οικονομική ανάλυση
- Ψ Ενέγγυος πίστωση
- Ψ Εισαγωγή στις κινητές αξίες
- Ψ Inside options (εσωτερικές επιλογές)
- Ψ Τιτλοποίηση
- Ψ Επισκόπηση νομισμάτων και αγορές ξένου συναλλάγματος

- Ψ Πράξεις σε συνάλλαγμα και αγορές ξένου συναλλάγματος
- Ψ Τεχνική ανάλυση - δείκτες
- Ψ Τεχνική ανάλυση - διαγράμματα
- Ψ Options ευρωπαϊκών νομισμάτων
- Ψ Μετοχές
- Ψ Ευρωμόλογα
- Ψ Ευρωγραμμάτια κυμαινόμενου επιτοκίου
- Ψ Εισαγωγή στα futures και options
- Ψ Options αργού πετρελαίου
- Ψ Επιτόκια futures
- Ψ Swaps
- Ψ Ομόλογα αμερικανικού θησαυροφυλακίου
- Ψ Futures και options επί ομολόγων αμερικανικού θησαυροφυλακίου
- Ψ Χρεόγραφα σταθερού εισοδήματος, αμερικανικού θησαυροφυλακίου
- Ψ Διαχείριση εταιρικού θησαυροφυλακίου
- Ψ Διεθνές εμπόριο
- Ψ Options συναλλάγματος/χαρτονομισμάτων
- Ψ Εμπειρογνώμονες χρηματοδοτήσεων Ribor
- Ψ Εμπειρογνώμονες χρηματοδοτήσεων ευρω-επιτοκίων
- Ψ Προβλέψεις ξένου συναλλάγματος

### 3.3.4. Χρηματοδότηση της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Ο τρόπος με τον οποίο διατέθηκαν τα ποσά (0,18% και 0,25%) στον κλάδο, επιβεβαιώνει τη στρατηγική επιλογή για ενίσχυση της παροχής της επαγγελματικής εκπαίδευσης σε επίπεδο επιχείρησης. Η άσκηση κλαδικής πολιτικής στον τομέα της κατάρτισης όλο και περισσότερο περιορίζεται. Η Γενική Συλλογική Σύμβαση 1989/1990 προέβλεπε ειδική εργοδοτική εισφορά 0,18% του συνολικού ποσού της μισθοδοσίας που δηλώνεται στις κοινωνικές ασφαλίσεις προκειμένου να προωθηθεί η επανένταξη των υπαλλήλων που ανήκαν στις λεγόμενες "ομάδες κινδύνου". Όμως, ποτέ δεν υπήρξε σχετική συμφωνία στον τραπεζικό τομέα. Πράγματι, καμία σκέψη δεν εκδηλώθηκε για διαπραγμάτευση από την Ένωση Βελγικών Τραπεζών, που δεν επιθυμούσε να εμπιστευθεί την ευθύνη της εξειδικευμένης επαγγελματικής εκπαίδευσης στο "Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης". Το ποσό από το 0,18% δόθηκε στο "Ταμείο Απασχόλησης" που δημιουργήθηκε στο Υπουργείο Απασχόλησης και Εργασίας αφού οι τράπεζες δεν ενδιαφέρονταν για το προφίλ των ατόμων που καλύπτονταν από αυτή την πρόβλεψη (άνεργοι για μεγάλο χρονικό διάστημα, απόφοιτοι βασικής εκπαίδευσης).

Δύο χρόνια αργότερα, την περίοδο '91-'92, η εισφορά αυτή ανήλθε στο 0,25%. Κατά το ίδιο χρονικό διάστημα, αναθεωρήθηκαν ορισμένα κριτήρια επιλογής και επέτρεψαν, για παράδειγμα, τη χρησιμοποίηση αυτών των πόρων για τη συμπληρωματική εκπαίδευση εργαζομένων που δεν είχαν περάσει την ανώτερη δευτεροβάθμια επαγγελματική εκπαίδευση. Το μέτρο αποσκοπούσε να υποβοηθήσει την απασχόληση στην επιχείρηση των εργαζομένων, που αντιμετώπιζαν τον κίνδυνο να χάσουν τη δουλειά τους. Τον Ιούνιο του 1991, υπογράφηκε συμφωνία σε κλαδικό επίπεδο, που προωθεί την ιδέα ανάπτυξης επιμέρους πολιτικής κατάρτισης σε κάθε επιχείρηση, ώστε να εξυπηρετούνται οι ειδικότερες δραστηριότητές της. Υπογράφηκαν επίσης, συλλογικές συμβάσεις σε επίπεδο επιχείρησης με το ίδιο περιεχόμενο και έτσι το ποσό που καταβαλλόταν στο Ταμείο για την επαγγελματική εκπαίδευση ήταν πλέον περιορισμένο. Οι συμβάσεις αυτές αποβλέπουν, στο σύνολό τους, ελάχιστες είναι οι ουσιαστικές διαφορές από επιχείρηση σε επιχείρηση, στην αναβάθμιση του προσωπικού που δεν έχει πλέον τις απαιτούμενες προδιαγραφές εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης. Θα πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι στη σύμβαση που υπογράφηκε από την Ένωση Βελγικών Τραπεζών για τον κλάδο (και αναπαράχθηκε στις διάφορες συμβάσεις σε επίπεδο επιχείρησης) ο προσδιορισμός των ομάδων που αντιμετωπίζουν κίνδυνο είναι ευρύτατος, παρέχοντας στους εργοδότες του τραπεζικού τομέα σημαντικό περιθώριο ελιγμών σε ότι αφορά τη χρησιμοποίηση των πόρων που απελευθερώθηκαν. Διευκρινίζεται επίσης ότι οι κατηγορίες των εργαζομένων σε κλαδικό επίπεδο καλύπτονται "ανεξάρτητα από επίπεδο εκπαίδευσης" που κατέχουν. Οι επιχειρήσεις που είχαν υπογράψει σχετική σύμβαση πριν από τις 30.9.91, έπασαν να καταβάλουν την εισφορά τους στο Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης. Ογδόντα (80) από αυτές, απασχολούσαν 43.979 υπαλλήλους, δηλαδή το 87,47% του συνόλου. Οι επιχειρήσεις των οποίων τα προγράμματα εγκρίθηκαν από την υπο-επιτροπή απασχόλησης δεν κατέβαλαν εισφορές. Πέντε επιχειρήσεις το 1991, απασχολούσαν 2.990 εργαζόμενους, δηλαδή το 4,55% του συνόλου. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις ήταν υποχρεωμένες να καταβάλουν την εισφορά του 0,25% στο Ταμείο Ισομερούς Διαχείρισης. Εξήντα έξι (66) επιχειρήσεις το 1991, απασχολούσαν 4.011 εργαζόμενους, δηλαδή το 7,98% του συνόλου. Το σύνολο των εισφορών τους για το 1991 ανερχόταν σε 16.606.183 Β.Φ. Ανάμεσα στις 66 αυτές τράπεζες:

- 2 απασχολούσαν πάνω από 500 άτομα: Cridit Giniral, Nagelmackers,
- 6 απασχολούσαν από 100 έως 200 άτομα: Antwerpse Diamant Bank, Banco di Roma, Bankunie, Deutsche Bank, Europabank, ING Bank.

Τον Φεβρουάριο του 1993, η Banco di Roma και η Nagelmackers εισήγαγαν ένα σχέδιο κατανομής των εισφορών. Το αποτέλεσμα ήταν μέτριο. Ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιήθηκαν οι πόροι στο εσωτερικό των επιχειρήσεων παραμένει άγνωστος στα διαχειριστικά όργανα του κλάδου, μολονότι επωφεληθήκαν από τη σύμβαση που υπογράφηκε σε κλαδικό επίπεδο. Στην πράξη, ορισμένες επιχειρήσεις δεν κατέβαλαν καμία προσπάθεια, με συνέπεια τα κεφάλαια από το 0,25% να απωλεστούν. Παρατηρούνται διακρίσεις στη μεταχείριση των εργαζομένων, σε κάθε περίπτωση όμως η επαγγελματική εκπαίδευση που στηρίχθηκε σε αυτούς τους πόρους θεωρήθηκε αναγκαία. Όμως καμία χρήσιμη πληροφορία, σχετικά με το θέμα, δεν δόθηκε ποτέ στα Συμβούλια επιχειρήσεων. Με τη διεπαγγελματική συμφωνία '93-'94, η εισφορά του 0,25% μειώθηκε στο 0,15%, το οποίο αφιερώνεται πλέον στην

επαγγελματική εκπαίδευση.

### 3.4. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

#### 3.4.1 Εισαγωγή

Επιλέξαμε δύο επιχειρήσεις, περιοριζόμενοι στις ιδιωτικές τράπεζες που υπάγονται στο βελγικό δίκαιο. Πρόκειται για τις δύο πιο σημαντικές τράπεζες του κλάδου από την άποψη του εργατικού δυναμικού και τη σημασία των καταθέσεων πελατείας: - την Sociiiti Ginirale de Banque (περίπου 15.000 άτομα) - την Banque Bruxelles-Lambert (περίπου 12.000 άτομα). Και οι δύο έχουν πολυετή δραστηριοποίηση στον κλάδο, διαθέτουν δε πολύ σημαντικό δίκτυο καταστημάτων που αποτελεί αναμφισβήτητο στήριγμα για τη διατήρηση της πελατείας τους. Το θέμα των δικτύων υποκαταστημάτων είναι πολύ σημαντικό, μάλλον ιδιαίτερα επιβαρυντικό για την απόδοση, δεδομένου ότι αυξάνει το κόστος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως επιδεινώνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Το ζήτημα αυτό είναι υπό συζήτηση στον κλάδο, χωρίς όμως η λύση του να είναι ορατή.

#### 3.4.2 Η SOCIITI GINIRALE DE BANQUE

##### 3.4.2.1. Η κατάσταση στην επιχείρηση

Η Sociiiti Ginirale de Banque διατηρεί την πρώτη θέση στο Βέλγιο από πλευράς: - συνόλου απασχολουμένων - συνόλου ιδίων κεφαλαίων - μεγέθους ισολογισμού.

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ 1990 1991 Σύνολο ισολογισμού 2.170.272 2.318.308 + 6,8% Ίδια κεφάλαια 62.729 69.890 +1,7% Καθαρά κέρδη χρήσεως 6.420 7.020 + 9,3% Αποδοτικότητα 9,3% 10,4% +0,74% Κύκλος εργασιών 249.363 246.673 - 1,1% Πηγή: Ετήσια Εκθεση απολογισμού 1991

Εξάλλου στην έκθεση αναφέρεται ότι:

- η απόδοση του ισολογισμού εξελίσσεται από 0,34% σε 0,39%
- τα μικτά κέρδη αυξάνονται κατά 23% - τα καθαρά κέρδη αυξάνονται κατά 20%
- η αποδοτικότητα (κέρδη σε σχέση με τα ίδια κεφάλαια) ανέρχεται από 9,75% σε 11,5%

Και όμως, σε αυτή την επιχείρηση παρουσιάσθηκε, με απόλυτη σαφήνεια, η βούληση για συμπίεση του εργατικού δυναμικού προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (αριθμός συμβάσεων) ΕΤΟΣ 1987 1988 1989 1990 1991 90/91 ΑΡΙΘΜΟΣ ΣΥΜΒΑΣΕΩΝ  
15.875 16.367 16.369 15.911 14.891 - 6,4%

Η έκθεση προσθέτει: "Το σύνολο του απασχολούμενου εργατικού δυναμικού της μητρικής εταιρίας στο Βέλγιο, μειώθηκε κατά 1.500 μονάδες μέσα σε δύο χρόνια, σύμφωνα με τους στόχους της τράπεζας που ορίσθηκαν το 1989 και τους οποίους πέτυχε με τις συνθήκες και τις καθυστερήσεις που είχαν προβλεφθεί, χωρίς να γίνουν απολύσεις". Πρόκειται για το σχέδιο "Excell" που ενθαρρύνει τις εθελούσιες εξόδους με σημαντικές επιδοτήσεις και διατήρηση ορισμένων πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από το καταστατικό. Η έκθεση διευκρινίζει επίσης: "Στο επίπεδο της μητρικής εταιρίας, οι δαπάνες προσωπικού ανέρχονταν, στο τέλος του 1991, σε 33.715 δισεκ. Β.Φ., δηλαδή μειώθηκαν κατά 2,5%".

##### 3.4.2.2. Το κοινωνικό κλίμα

Οι συνδικαλιστικοί φορείς κατήγγειλαν τις προσωπικές πιέσεις και τον εκφοβισμό που οδήγησαν στις "εθελούσιες" εξόδους μόλις τέθηκε σε εφαρμογή το σχέδιο Excell. Κατήγγειλαν επίσης τη συστηματική προσωπική πίεση που ασκήθηκε από την ιεραρχία στις λιγότερο εκπαιδευμένες κατηγορίες προσωπικού, με σκοπό να επιβάλλουν την «εθελούσια» αποχώρηση από την επιχείρηση, με το επιχείρημα ότι είναι αδύνατη η επιμόρφωση στην περίπτωση τους παρακάμπτοντας έτσι την εγγύηση που παρέχει η συλλογική σύμβαση εργασίας για απαγόρευση απολύσεων. Το σχέδιο Excell κατέληξε σε μείωση του προσωπικού κατά 1500 άτομα, φαίνεται όμως ότι τελικά δεν εγκατέλειψαν την επιχείρηση τα άτομα που προέβλεπε (με τα λιγότερα προσόντα). Ένας αριθμός επιλεγμένων στελεχών, ορισμένοι μάλιστα για να εργασθούν αλλού, επωφεληθήκαν από τα οικονομικά πλεονεκτήματα του σχεδίου και έτσι η όλη προσπάθεια απέκλινε από τον κύριο στόχο της. Στο πλαίσιο αυτό, σε ένα κλίμα ανασφάλειας, που ήταν συνέπεια του σχεδίου Excell και της βούλησης των εργοδοτών να μειώσουν προοδευτικά τον αριθμό των εργαζομένων με χαμηλό βαθμό εξειδίκευσης, οφείλονται οι πολιτικές και οι στρατηγικές της επαγγελματικής εκπαίδευσης που εφαρμόσθηκαν.

##### 3.4.2.3. Η πολιτική της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Κατά παράδοση, η Sociiiti Ginirale de Banque αφιερώνει σημαντικά ποσά στην επαγγελματική εκπαίδευση του προσωπικού της: 955,5 εκατ. Β.Φ. το 1991, δηλαδή το 2,8% της συνολικής μισθολογικής δαπάνης, που αντιπροσωπεύει 60.500 ημέρες μαθημάτων για ένα δυναμικό 14.891 προσώπων, δηλαδή 4 ημέρες κατ' άτομο το χρόνο. Στις αρχές της δεκαετίας του '90, η Sociiiti Ginirale de Banque επιχείρησε να στρέψει τις προσπάθειές της προς τις κατηγορίες προσωπικού που μέχρι τότε είχαν ελάχιστα επιμορφωθεί. "Τα τελευταία αυτά χρόνια, η Sociiiti Ginirale de Banque έχει προσλάβει πολλούς υπαλλήλους πανεπιστημιακού επιπέδου. Πολλοί εγκατέλειψαν την επιχείρηση απογοητευμένοι από την έλλειψη προοπτικής καριέρας. Σήμερα αναζωογονούνται και εντείνονται οι προσπάθειες για

επανεκπαίδευση του παλαιού προσωπικού “. Επομένως, τίθενται σε λειτουργία νέοι μηχανισμοί προσδιορισμού των αναγκών με διαφορετικές οπτικές προσέγγισης:

#### 3.4.2.3.1. Ατομική Προσέγγιση

Όλοι οι υπάλληλοι συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο ανάλογα με τη θέση που κατέχουν, περιγράφοντας το προφίλ των γνώσεών τους. Σε αυτό το ερωτηματολόγιο, ο υπάλληλος έχει την ευκαιρία να εκφράσει τις τυχόν ανάγκες του για εκπαίδευση ή επιμόρφωση. Τα ερωτηματολόγια αποστέλλονται στους υπεύθυνους του προσωπικού στις διάφορες ζώνες (ομάδες 2.000 περίπου προσώπων) αλλά και μεμονωμένα (περίπου το 80% των απαντήσεων). Στην πράξη, περιορισμένη συνέχεια δίνεται στις απαντήσεις. Η ιεραρχία δεν λαμβάνει υπόψη της μεγάλο αριθμό αιτήσεων εκτιμώντας ότι δεν ήταν μέσα στους στόχους της τράπεζας. Οι ενδιαφερόμενοι δεν πληροφορούνται σχεδόν ποτέ αν δίνεται συνέχεια στις αιτήσεις τους.

#### 3.4.2.3.2. Συλλογική Επιμόρφωση

Συνδέεται με τη στρατηγική της επιχείρησης όταν εμφανισθεί κάποιο νέο εμπορικό προϊόν. Όλοι οι υπάλληλοι του εμπορικού τμήματος της τράπεζας, πρέπει να εκπαιδευθούν. Το ίδιο και όταν εισάγεται νέα διαδικασία πληροφορικής για την εξυπηρέτηση ενός προϊόντος: όλοι όσοι εργάζονται σ' αυτό το προϊόν θα πρέπει να επιμορφωθούν. Η επαγγελματική εκπαίδευση στο εμπορικό δίκτυο είναι σύντομη, γίνεται κατά την ώρα της δουλειάς και είναι υποχρεωτική.

#### 3.4.2.3.3. Πρωτοβουλίες που αφήνονται στους υπαλλήλους

Η τράπεζα προσφέρει το διδακτικό υλικό, για μαθήματα υποστηριζόμενα από υπολογιστή, ή έντυπο υλικό, ή καταβάλλει τα δικαιώματα εγγραφής και μεταφοράς για την παρακολούθηση βραδινών μαθημάτων. Η τράπεζα έχει αγοράσει 50 φορητούς υπολογιστές τους οποίους θέτει στη διάθεση του προσωπικού για τα μαθήματα που το απαιτούν, τους οποίους μπορούν οι ενδιαφερόμενοι να πάρουν στο σπίτι για να εργάζονται τα βράδια ή το Σαββατοκύριακο. Αυτή η τάση να επιφορτίζονται οι ίδιοι οι υπάλληλοι το βάρος της εκπαίδευσής τους “εκτός ωραρίου εργασίας” είναι προβληματική από μόνη της, ενώ από την άλλη πλευρά, εισάγει διακρίσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών, αφού οι πρώτοι έχουν γενικά περισσότερη άνεση να διαθέσουν τον ελεύθερο χρόνο τους. Σύμφωνα με τον επικεφαλής της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης, το υλικό (H/Y, κασέτες, βίντεο, ...) που τίθεται στη διάθεση του προσωπικού, είναι σε κάθε περίπτωση ανεπαρκές προκειμένου να ανταποκριθεί στις πραγματικές εκπαιδευτικές ανάγκες.

#### 3.4.2.3.4 Επαγγελματική εκπαίδευση “Σχολή Πωλήσεων”

Η εκπαίδευση έχει καινοτόμο χαρακτήρα και αποτελεί τη βασική απάντηση της επιχείρησης στο κύριο πρόβλημά της επιμόρφωσης των ελάχιστα εξειδικευμένων διοικητικών υπαλλήλων ώστε να τοποθετηθούν σε θέσεις εργασίας στο εμπορικό τμήμα των τραπεζών. Η πρώτη εκπαίδευση αυτού του τύπου έγινε με την πρωτοβουλία της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης της ζώνης των Βρυξελλών πειραματικά το 1990-91. Σύμφωνα με τον επικεφαλής της υπηρεσίας, έδωσε εξαιρετικά αποτελέσματα: 56 άτομα εκπαιδεύτηκαν και επανεντάχθηκαν με επιτυχία στο δίκτυο καταστημάτων. Μετά την επιτυχία αυτής της πρώτης σειράς, το ίδιο επαναλήφθηκε συστηματικά σε “μεγάλη κλίμακα” για το σύνολο του δικτύου. Σύμφωνα με τον υπεύθυνο της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης και τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους, ο μηχανισμός όπως λειτουργεί σήμερα παρουσιάζει: πολύ ταχείς ρυθμούς εκπαίδευσης στα καταστήματα, υιοθετεί πρακτικές επιλεκτικής επιλογής, εμφανίζει κακή ποιότητα υποδοχής, αγνοεί τις προσωπικές ανάγκες, ενώ καλείται να εκπαιδεύσει μεγάλο αριθμό νεοεισερχόμενων. Διαπιστώνεται όμως ότι το προσωπικό δεν θα μπορέσει να υποστεί αυτή τη διαδικασία. Συνεπώς τα καταστήματα δεν θα υποδεχθούν με καλές προϋποθέσεις το νέο προσωπικό που είναι πολυπληθές.

Για την επιλογή των ατόμων που προορίζεται να αλλάξουν θέση εργασίας, εφαρμόστηκε η ακόλουθη μέθοδος:

- Εξέταση των υπευθύνων των τμημάτων όπου υπάρχουν άτομα μη απασχολούμενα, εξαιτίας της κατάρτησης των καθηκόντων τους.
- Προσωπικές συνεντεύξεις με αυτά τα άτομα και με τη διεύθυνση προσωπικού, τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων και την υπηρεσία επαγγελματικής εκπαίδευσης. Επιδιώκεται ο εντοπισμός αυτών που είναι άμεσα υπό αναδιάρθρωση” (κριτήρια πχ. βασική εκπαίδευση όχι πολύ χαμηλή, όχι τόσο αντίθετοι με την αλλαγή θέσης, όχι πολύ κοντά στην πρόωρη συνταξιοδότηση, ...)

Ο μηχανισμός της εκπαίδευσης αναπτύχθηκε με τον εξής τρόπο: τα επιλεγόμενα πρόσωπα αποσύρονται από τις παλιές τους θέσεις και παρακολουθούν τον εκπαιδευτικό κύκλο “σχολή πωλήσεων” για ένα χρόνο.

1ο Περίοδος 10 ημερών επαγγελματικής εκπαίδευσης στόχοι της οποίας είναι:

- ελάττωση του άγχους, απόκτηση αυτοπεποίθησης, αποδοχή της αλλαγής,
- εξοικείωση με τη δουλειά στο κατάστημα,
- στο τέλος της περιόδου, προσωπική παρουσίαση στο προσωπικό του καταστήματος που θα τοποθετηθούν.

2ο Περίοδος μαθητείας/εργασίας στο κατάστημα,

3ο Νέα εκπαιδευτική περίοδος 10 περίπου ημερών με στόχο την εμβάθυνση των τεχνικό-εμπορικών γνώσεων, απαραίτητων για τη νέα θέση εργασίας.

4ο Νέα περίοδος μαθητείας στο κατάστημα,

Στη διάρκεια του έτους παρέχεται εκπαίδευση 25 συνολικά ημέρες ενώ στο κατάστημα υποδοχής έχει συσταθεί ιδιαίτερο σύστημα υποδοχής. Η Sociiti Ginirale de Banque έχει θέσει επίσης σε λειτουργία ειδικό μηχανισμό που απευθύνεται στις ομάδες που αντιμετωπίζουν κίνδυνο. Αποκλειστικά σε αυτή την τράπεζα, τα ποσά των εισφορών υπέρ των πιο πάνω ομάδων (0,25%) έδωσαν την αφορμή για την ενεργοποίηση ενός νέου, ειδικού μηχανισμού που επιχειρεί να ενεργοποιήσει το παλαιότερο, με ελάχιστες δυνατότητες επιμόρφωσης προσωπικού, του οποίου η θέση διατρέχει κίνδυνο εξαιτίας της αναδιοργάνωσης των υπηρεσιών. Η διαχείριση του προϋπολογισμού αυτών των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων (40 εκατ. Β.Φ.) πραγματοποιείται ανεξάρτητα από τον προϋπολογισμό της συνήθους επαγγελματικής εκπαίδευσης ενώ η διεξαγωγή τους ελέγχεται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εμφανίζονται ικανοποιημένες από τις πρωτοβουλίες στον τομέα αυτό, και ιδιαίτερα από το γεγονός ότι ως επακόλουθο αυτής της εκπαίδευσης εξασφαλίζεται η διασφάλιση της εργασίας. Η πρώτη φάση επεκτάθηκε σε 8 εβδομάδες, με 2 εκπαιδευτικές ημέρες την εβδομάδα (πάντοτε μέσα στις εργάσιμες ώρες). Αυτή η πρώτη, ψυχολογικού χαρακτήρα φάση προσανατολισμού, προορίζεται να αποκαταστήσει την αυτοπεποίθηση των εκπαιδευομένων για τις ικανότητές τους να αναλαμβάνουν άλλες θέσεις εργασίας και να τους ενθαρρύνει να επιλέξουν ένα πιο ριζοσπαστικό επαγγελματικό προσανατολισμό. Ο αριθμός των προσώπων που εντάχθηκαν σε αυτό το μηχανισμό ήταν απογοητευτικά μεγάλος, σε σχέση με το διαθέσιμο προϋπολογισμό. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις διαμαρτυρήθηκαν γιατί δε ζητήθηκαν καθόλου οι απόψεις τους για την επιλογή της εκπαιδευτικής ομάδας που θα παρέδιδε τα μαθήματα. Επίσης, οι συνδικαλιστικές εκπροσωπήσεις εξέφρασαν το φόβο ότι ο αναπροσανατολισμός που επιβλήθηκε από τη διεύθυνση σε αυτή την πρώτη φάση “επαναπροσανατολισμού” (τρόπος ζωής, προσανατολισμοί και προσδοκίες σε σχέση με τη δουλειά), υποκρύπτει έμμεση επιρροή των εκπαιδευομένων για “εκούσια” αποχώρηση από την επιχείρηση. Υπ’ αυτές τις συνθήκες εμφανίστηκαν πολυάριθμα προβλήματα. Εκφράστηκαν από τον υπεύθυνο της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης και τους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους. Η απόφαση για να παρακολουθήσει (ή όχι) κάποιος μία από τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, εναπόκειται στον άμεσο προϊστάμενό του. Αυτός, πολλές φορές μπαίνει στον πειρασμό να το αρνηθεί για να μη διαταραχθεί η δουλειά στην υπηρεσία. Η συνδικαλιστική εκπροσώπηση δεν έχει καμία δυνατότητα αντίδρασης σε αυτή την απόφαση. Επιδιώκεται η τροποποίηση της διαδικασίας ώστε ο ενδιαφερόμενος να αποκτήσει τη δυνατότητα προσφυγής σε περιπτώσεις που οι αιτήσεις για επαγγελματική εκπαίδευση απορρίπτονται συστηματικά. Η τάση αυτή επιβεβαιώνεται, και σε άλλες περιπτώσεις, από τον επικεφαλής της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης που παραπονεύεται ότι αντιμετωπίζει τεράστιες δυσκολίες να πραγματοποιήσει τους προγραμματισμένους εκπαιδευτικούς κύκλους ως συνέπεια των πολλών παραιτήσεων της τελευταίας στιγμής. Τονίζει ότι: “Η διεύθυνση προβαίνει σε διάφορες ανακοινώσεις για τις προσπάθειές της σχετικά με την επαγγελματική εκπαίδευση, όμως στην πράξη οι επικεφαλείς των υπηρεσιών αρνούνται να δώσουν τα διαθέσιμα άτομα επικαλούμενοι την έλλειψη επάρκειας σε προσωπικό”. Μέχρι σήμερα, καμία αξιολόγηση δεν έχει γίνει για την παρεχόμενη επαγγελματική εκπαίδευση. Τόσο η συνδικαλιστική εκπροσώπηση όσο και ο επικεφαλής της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης έχουν εκφράσει την αντίθεσή τους επίσημα. Πράγματι, κατ’ αυτούς, τέτοιες διαδικασίες δεν έχουν καμία χρησιμότητα. Μετρούν βραχυπρόθεσμα τις διανοητικές ικανότητες, δεν λογαριάζουν τις μετέπειτα συνθήκες μέσα στις οποίες θα είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν ή όχι οι νέες γνώσεις, που στην ουσία αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επιτυχίας και αποτελεσματικότητας της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Από τη διεύθυνση εκδηλώθηκε μια πολύ σαφής πίεση για την καθιέρωση διαδικασιών αξιολόγησης (τεστ γνώσεων) στο τέλος της εκπαίδευσης. Διεξήχθησαν συζητήσεις μεταξύ του υπεύθυνου για την επαγγελματική εκπαίδευση και της ιεραρχίας με αντικείμενο αυτές τις αξιολογήσεις. Μπροστά στην άρνηση και τα σχετικά επιχειρήματα που αντιτάχθηκαν τα τεστ δεν επιβλήθηκαν. Η αξιοποίηση τέτοιων τεστ κινδυνεύει να καταλήξει σε αυθαίρετη και ανεπαρκή επιλογή των εκπαιδευομένων ανεξάρτητα από το περιβάλλον εργασίας και θα ενίσχυε τη θέση της επαγγελματικής εκπαίδευσης ως μηχανισμού επιλογής αλλά και ως μέσου άσκησης πιέσεων για πρόκληση εθελοντικών αποχωρήσεων. Να παρατηρήσουμε τέλος, ότι οι μαζικές τοποθετήσεις των πρώην υπαλλήλων του εμπορικού τμήματος σε υπαλλήλους στα γκισέ των καταστημάτων δεν παρέχουν καμία μισθολογική αναβάθμιση. Αφού όμως η επαγγελματική εκπαίδευση εξ’ ορισμού συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, αυτό που συζητείται είναι η άρνηση της διεύθυνσης της επιχείρησης να διαπραγματευθεί με τους υπαλλήλους κάποιιο αντάλλαγμα για την προσπάθειά που κατέβαλαν: εκπαίδευση, απόκτηση νέων ικανοτήτων, πειθάρχηση του αναπόφευκτου άγχους ενόψει μίας ριζικής αλλαγής του τόπου και του ρυθμού της εργασίας που δεν επέλεξαν οι ίδιοι. Η άρνηση της διεύθυνσης να λάβει υπόψη της και να διαχειρισθεί, με διαπραγματεύσεις τα διίστάμενα συμφέροντα που απορρέουν από τους στόχους αύξησης της αποδοτικότητας και τις προσδοκίες των ατόμων που επηρεάζονται από τις αλλαγές που επιβάλει αυτή η αποδοτικότητα, μπορεί να εξηγηθεί με δύο τρόπους:

- Τη θέληση να υπερκερασθεί η εγγύηση της μη απόλυσης, εξασφαλίζοντας “εθελοντικές” αποχωρήσεις, μειώνοντας έτσι το σύνολο του εργατικού δυναμικού.

- Τη θέληση να χρησιμοποιεί τους μηχανισμούς της επαγγελματικής εκπαίδευσης ως εργαλεία επιλογής και όχι ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Πρέπει τέλος να υπογραμμισθεί η άρνηση της διεύθυνσης να συνδεθεί η επαγγελματική εκπαίδευση με την τροποποίηση των όρων και της οργάνωσης της εργασίας, πράγμα που στην πράξη καθορίζει μεσοπρόθεσμα την επιτυχία ή την αποτυχία των προσπαθειών αναδιάρθρωσης. Τα μαθήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης έχουν ως στόχο να δώσουν στο προσωπικό συγχρόνως τεχνικές ικανότητες αλλά να αποκτήσουν την ικανότητα της ομαδικής εργασίας, την αίσθηση των ευθυνών, την εμπιστοσύνη στις αλλαγές. Εάν οι στόχοι της επαγγελματικής εκπαίδευσης επιτευχθούν, πρέπει στη συνέχεια οι όροι εργασίας να επιτρέπουν τη χρησιμοποίηση των νέων προσόντων ώστε να αποφεύγεται η έλλειψη κινήτρων.

### 3.4.3. Η BANQUE BRUXELLES LAMBERT

#### 3.4.3.1 Η κατάσταση της επιχείρησης

Η Banque Bruxelles Lambert (BBL) είναι η δεύτερη μεγάλη τράπεζα του Βελγίου, με κριτήριο το συνολικό ισολογισμό,

τον κύκλο εργασιών και εργατικό δυναμικό.

ΒΑΣΙΚΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ 1990 1991 Σύνολο ισολογισμού 1.843.000 1.993.000 + 8,0% Ίδια κεφάλαια 52.300 56.300 + 7,7% Καθαρά κέρδη χρήσεως 4.171 4.882 + 17,1% Αποδοτικότητα 7,9% 8,6% + 0,7% Κύκλος εργασιών 198.689 210.380 + 5,8% Πηγή: Έκθεση αποτελεσμάτων έτους 1991

Η έκθεση αποτελεσμάτων του 1991 διευκρινίζει ότι: "Η αποδοτικότητα της τράπεζας είναι το κλειδί της σταθερότητας και της ανάπτυξης της ... η συνολική αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων θα πρέπει να επανέλθει στο ίδιο επίπεδο του 15% που επιτεύχθηκε το 1989". Από το 1990, η επιχείρηση ανέπτυξε δύο νέες δραστηριότητες, πέρα από τις τραπεζικές:

- Τη μία στον τομέα των ασφαλειών: "Το πρόγραμμα ζωής της Τράπεζας BBL (νέο προϊόν που διατίθεται από τα καταστήματά της).
- Την άλλη στον ταξιδιωτικό τομέα: BBL travel.

Ιδιαίτερα το τμήμα "ταξίδια" γνώρισε σημαντική επιτυχία. Πραγματοποίησε κύκλο εργασιών 4,5 δισεκ. Β.Φ. το 1991, δηλαδή μία αύξηση 6,3% σε σχέση με την προηγούμενη χρήση, και 4,6% του γενικού κύκλου εργασιών της επιχείρησης. Σε ότι αφορά την απασχόληση, η έκθεση 1990-91 αναφέρει: "στο πλαίσιο της πολιτικής που αποσκοπεί στη συγκράτηση των γενικών εξόδων, η τράπεζα αποφάσισε να περιορίσει το εργατικό δυναμικό κατά χίλια άτομα ως αποτέλεσμα των φυσιολογικών αποχωρήσεων μεταξύ 1989 και 1993" Οι δαπάνες προσωπικού ακολουθούν βραδύτερους ρυθμούς αύξησης από τα γενικά έξοδα. Στις 30 Σεπτεμβρίου 1991, 25.127 εκατ. Β.Φ. δηλαδή το 74,3% των γενικών δαπανών (το 1990, 75,78%).

ΕΡΓΑΤΙΚΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ (αριθμός συμβάσεων στο Βέλγιο) ΕΤΟΣ 1988 1989 1990 1991 90/91 ΣΥΜΒΑΣΕΙΣ 12.026 12.116 12.005 11.534 - 3,9% ΣΥΝΘΕΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΡΙΘΜΟΣ % επί του συνόλου Διευθυντές 279 2,3% Στελέχη 2.998 25,1% Υπάλληλοι 8.448 71,6% Εργάτες 119 1,0% Σύνολο (31.09. 91) 11.838 100% Το 1991/92: - 229 μονάδες Το 1992/93: - 200 μονάδες Στο μέτρο που οι φυσιολογικές αποχωρήσεις αντιπροσωπεύουν περίπου 400 άτομα το χρόνο, προβλέπεται να πραγματοποιηθούν περίπου 200 επαναπροσλήψεις.

#### 3.4.3.2. Το κοινωνικό κλίμα

Στη BBL υπάρχει ριζωμένη η "κουλτούρα της επιχείρησης", που συνδυάζει την ισχυρή παράδοση διατήρησης του συνολικού αριθμού των εργαζομένων και τη μεγάλη επιδεξιότητα στην εσωτερική μετακίνηση και την αλλαγή θέσεων εργασίας. Σύμφωνα με τη διεύθυνση, τη συγχώνευση της Banque Lambert και της Banque de Bruxelles το 1975, ακολούθησε πλεονάζον προσωπικό κατά 1.000 άτομα. Παρά το γεγονός αυτό διατηρήθηκε η δέσμευσή να μην απολυθεί αλλά να ανακατανομηθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Άλλωστε με την κατάργηση του τυπογραφείου της BBL η επιχείρηση επιβαρύνθηκε με 100 εργάτες. Αντί να απολυθούν, παρέμειναν στην εργασία όλοι. Σε ότι αφορά την πολιτική των προσλήψεων, όπως και στις άλλες μεγάλες επιχειρήσεις, σταμάτησαν οι προσλήψεις αποκλειστικά πτυχιούχων πανεπιστημίου. Η διεύθυνση σημειώνει: "Προσλάβαμε πολλούς πτυχιούχους πανεπιστημίου και πολύ γρήγορα αλλάξαμε πολιτική. Έχουμε ανάγκη νέων ανθρώπων σε όλους τους βαθμούς της ιεραρχίας ενώ η πρόσληψη ατόμων με υψηλά προσόντα παραμένει κακή πολιτική: οικονομική διασπάθιση, μη ικανοποίηση των ενδιαφερομένων και αντιπαλότητες με το παλαιό προσωπικό". Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων διαμορφώνουν λιγότερο αισιόδοξες απόψεις για το κλίμα στην επιχείρηση. Χωρίς να αμφισβητούν το σχετικά "κοινωνικό" χαρακτήρα της πολιτικής της, ειδικότερα σε ότι αφορά την πολιτική των μη-απολύσεων (η οποία δεν καλύπτεται από τη Συλλογική Σύμβαση Εργασίας αλλά τηρείται στην πράξη), διαπιστώνουν εντούτοις ότι ασκείται ολοένα και πιο ισχυρή πίεση στο προσωπικό και ιδιαίτερα σε αυτό των καταστημάτων. Σε αυτούς, η διεύθυνση στέλνει ογκώδεις φακέλους πληροφοριών σχετικά με τα νέα προϊόντα και τις νέες οδηγίες διάθεσής τους. Ο όγκος αυτών των πληροφοριών είναι τόσο μεγάλος, ώστε είναι αδύνατο να ενημερώνεται κανείς κατά την ώρα της δουλειάς, όπως επιμένουν οι αποστολείς. Η πίεση αυτή καταλήγει σε όλο και περισσότερες απουσίες (συχνότερα για νευρολογικές παθήσεις) και αύξησης του άγχους στα καταστήματα, γεγονός που αποσυνθέτει το εργασιακό κλίμα.

#### 3.4.3.3. Η πολιτική για την επαγγελματική εκπαίδευση

Η επαγγελματική εκπαίδευση είναι από παράδοση αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης. "Η παράδοσή μας στην επαγγελματική εκπαίδευση είναι τόσο παλιά όσο και η επιχείρησή μας. Πρώτα απ' όλα γιατί δεν υπάρχει κάτι τέτοιο στα ειδικά μαθήματα της επαγγελματικής εκπαίδευσης για το τραπεζικό επάγγελμα. Έπειτα, γιατί αν πάρουμε υπόψη μας πόσο μας κοστίζει κάθε υπάλληλος, πρόκειται για ένα ανθρώπινο κεφάλαιο που θέλουμε απωσθήσομε". Αυτά τα τελευταία χρόνια διαπιστώσαμε αύξηση των εκπαιδευτικών αναγκών σε βαθμό που υπερβαίνει τις δυνατότητες της προσφοράς. Κατά τη χρήση 1990-1991, αφιερώθηκαν 569,8 εκατομμύρια Β.Φ. σε δραστηριότητες της επαγγελματικής εκπαίδευσης, που αντιπροσωπεύουν το 2,39% της συνολικής μισθολογικής δαπάνης. Το ποσό αυτό περιλαμβάνει, όπως και στις περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις, τα άμεσα και έμμεσα έξοδα, τους μισθούς των υπαλλήλων της υπηρεσίας επαγγελματικής εκπαίδευσης, μισθούς των ενδιαφερομένων κατά τις περιόδους της εκπαίδευσής τους, δαπάνες παιδαγωγικού υλικού, έξοδα ξενοδοχείων, διάφορες επιδοτήσεις κ.λπ. Οι 18.055 εκπαιδευτικές ημέρες κατανέμονται στις διάφορες κατηγορίες προσωπικού όπως πιο κάτω:

ΗΜΕΡΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ Κατηγορία Αριθμός προσώπων Αριθμός ημερών Μέσος όρος/άτομο Διεύθυνση 139 683 4,9 ημέρες Στελέχη 2.071 9.907 4,7 ημέρες Υπάλληλοι 3.792 7.465 1,9 ημέρες ΣΥΝΟΛΟ 6.002 18.055 3,8 ημέρες

Η ποσοτική εξέλιξη της συμμετοχής στην επαγγελματική εκπαίδευση για κάθε μία κατηγορία ενδιαφερομένων,

εμφανίζει την ακόλουθη εικόνα:

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ Κατηγορία 88/89 89/90 90/91 Διεύθυνση 408 388 217 Στελέχη 3.622 4.369 4.667 Υπάλληλοι 6.319 7.022 8.214 ΣΥΝΟΛΟ 10.349 11.779 13.098

Διαπιστώνουμε την τάση αύξησης του χρόνου επαγγελματικής εκπαίδευσης, εκτός από τη διεύθυνση, όπου εκεί σημειώνεται κάμψη. Τα μαθήματα στο "χώρο εργασίας" που διοργανώνονται, είτε σε κύκλους ή κατά τη διάρκεια της εργασίας απευθύνονται σε όλες της κατηγορίες προσωπικού. Ειδικότερα αφορούν:

- Εκπαίδευση στην Πληροφορική Πραγματοποιείται κατά ομάδες από τον προμηθευτή, όταν πρόκειται για την εγκατάσταση νέου λογισμικού, ενώ όταν πρόκειται για χρησιμοποίηση λογισμικού και τερματικών που παρέχουν πληροφορίες για τα νέα προϊόντα, η εκπαίδευση πραγματοποιείται στα υποκαταστήματα.

- Μαθήματα Ξένων Γλωσσών Διεξάγονται σε κύκλους και κατά την περίοδο 1990-1991 τα μαθήματα παρακολούθησαν 750 άτομα. Η Τεχνικο-εμπορική Εκπαίδευση Η επανεκπαίδευση των διοικητικών υπαλλήλων και η τοποθέτησή τους στο εμπορικό τμήμα, περιλαμβάνει όλες τις κατηγορίες προσωπικού, σε κύκλους μίας έως μερικών ημερών. Τα μαθήματα αφορούν:

- το στρατηγικό μάρκετινγκ,
- τη φορολογία,
- τις πιστώσεις,
- τις ασφάλειες.

Την περίοδο 1990-1991, εφαρμόστηκε νέα πολιτική εκπαίδευσης. Πρόκειται για την εκπαίδευση που αφορά στην ολική ποιότητα και διεξάγεται με τη μορφή σεμιναρίων. Εκπαιδεύτηκαν 240 άτομα από όλες της κατηγορίες προσωπικού, κατά κανόνα από εμπορικές ομάδες(καταστήματα). Οργανώθηκαν διάφοροι κύκλοι (κατά τη διάρκεια των εργασιμών ωρών) κυμαινόμενες από μία έως πέντε ημέρες:

- εκπαίδευση στην απλοποίηση,
- επίλυση προβλημάτων και τεχνικές παρουσίασης,
- ποιοτική διαχείριση,
- ημέρα ποιότητας (quality day).

Κατά τη χρήση 1990-1991, διατέθηκαν από την τράπεζα 563 εργάσιμες ημέρες για την επαγγελματική εκπαίδευση στο πλαίσιο αυτής της νέας πολιτικής. Τα μαθήματα που διεξάγονται εκτός των ωρών εργασίας και παρακολουθούνται σε εθελοντική βάση, δεν αντιπροσωπεύουν παρά μόνο το 10% του συνόλου της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Διεξάγονται μέσω προγραμμάτων της Ένωσης Βελγικών Τραπεζών (το 1990-91 206 συμμετοχές) και του Ταμείου Ισομερούς Διαχείρισης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης (το 1990-91 435 συμμετοχές) και μειώνονται σταθερά. Άλλωστε είναι τα μόνα που καταλήγουν σε πιστοποιητικό και αξιοποιούνται με αλλαγές κατηγορίας και χορήγηση επιδομάτων. Ποια μπορεί να είναι στο μέλλον η πολιτική για την επαγγελματική εκπαίδευση στην BBL;

\* Ελάχιστη κριτική έχει γίνει σχετικά με τη δημιουργία μηχανισμών επαγγελματικής εκπαίδευσης, που πρέπει να ανταποκριθούν στην όλο και περισσότερο αυξανόμενη ζήτηση.

\* Σύμφωνα με τους συνδικαλιστικούς φορείς, οι δυνατότητες για επαγγελματική εκπαίδευση παρέχονται πολύ άνισα στα στελέχη και τους υπαλλήλους, οι οποίοι πολύ συχνά δεν ενθαρρύνονται.

\* Σε ότι αφορά την πραγματοποίηση της εκπαίδευσης κατά τις εργάσιμες ώρες, οι υπάλληλοι των καταστημάτων παρατηρούν ότι δεν μπορούν να ανταποκριθούν κατά τις ώρες λειτουργίας στον όγκο των σημειώσεων και των οδηγιών που καθημερινά αποστέλλονται από τη διεύθυνση. Καταλήγει σε όλο και μεγαλύτερο άγχος, προκαλεί αίσθημα ανικανότητας και ενοχής, ενώ οδηγεί σε αποσύνθεση του γενικού κλίματος στο χώρο εργασίας.

\* Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις φοβούνται επίσης χειρισμούς που μπορούν να υποβαθμίσουν τις προδιαγραφές που σχετίζονται με τα διάφορα υπηρεσιακά καθήκοντα. Η επανεξέταση των θέσεων εργασίας θα είχε σοβαρές συνέπειες για το προσωπικό (μείωση μισθών). Για τη διεύθυνση θα ήταν ένα μέσο συμπίεσης των δαπανών προσωπικού χωρίς να μειωθεί ο αριθμός του.