

Załącznik nr 1

Zmiany wprowadzone w spółce EGB Investments S.A. w okresie 2015-2017 r.

1. Zmiany w strukturze organizacyjnej organizacji

Wprowadzono szereg zmian w strukturze organizacyjnej organizacji, w tym. m.in.:

- 1.1. Utworzono i rozwijano w ramach grupy Kancelarię Prawną EGB Bartłomiej Świdzki Sp. K. z siedzibą we Wrocławiu, w celu zapewnienia kompleksowej, specjalistycznej obsługi portfeli wierzytelności na etapie sądowo-egzekucyjnym. Kancelaria jako odrębna spółka, zgodnie z pierwotnym zamysłem, operacyjnie funkcjonowała we Wrocławiu, w którym obok Warszawy koncentruje się przeważająca część biznesu związanego z rynkiem zarządzania wierzytelnościami w Polsce. Dobór lokalizacji zapewniał łatwy dostęp do zasobów pracowniczych o odpowiednich kompetencjach i doświadczeniu. Kilkunastoosobowa struktura podlegała sukcesywnemu rozwojowi.
- 1.2. Znacząco rozwinięto jednostkę call-center, wchodzącej w skład struktury organizacyjnej EGB Investments S.A. w celu umożliwienia efektywnej obsługi dużych wolumenów wierzytelności masowych. Liczbę negocjatorów zwiększono przeszło dwukrotnie – z ok 20 do przeszło 40 pracowników, zatrudnionych w pełnym wymiarze czasu pracy. Zwiększono również liczbę koordynatorów – liderów grup call-center oraz ograniczono ilość obowiązków administracyjnych, które wykonywali we wcześniejszym okresie aby mogli w pełni skoncentrować się na monitorowaniu wyników i pracy z podległymi im grupami negocjatorów. Należy zwrócić uwagę na fakt, iż potencjał jednostki mógł być w dalszym ciągu skalowany – w skład infrastruktury biurowej call-center wchodziło przeszło 60 stanowisk dla operatorów, co dawało możliwość zwiększenia liczby negocjatorów do ok 120 osób pracujących w systemie dwuzmianowym.
- 1.3. W Centrum Operacyjnym we Wrocławiu, zorganizowanym w związku z utworzeniem w tej lokalizacji Kancelarii Prawnej EGB zatrudniono również specjalistów z doświadczeniem w innych dużych spółkach z branży zarządzania wierzytelnościami, w ramach rozwoju Zespołu Windykacji Portfeli Korporacyjnych.
- 1.4. W związku z identyfikowanymi deficytami na polu współpracy z potencjalnymi dostawcami portfeli wierzytelności – wierzycielami pierwotnymi, jak również w zakresie znajomości rynku, zatrudniono doświadczonego menadżera - specjalistę w zakresie akwizycji portfeli i zleceń windykacyjnych, posiadającego kilkunastoletnie doświadczenie w branży oraz doskonale rozeznanie na rynku, na stanowisko Dyrektora Biura Inwestycji.
- 1.5. W styczniu 2017 r. utworzone zostało Biuro Strategii Windykacyjnych – jako jednostka dedykowana do zarządzania portfelami, opracowywania, wdrażania i monitoringu realizacji strategii obsługi portfeli. Kadra Biura Strategii składała się z pracowników doskonale znających proces windykacji od strony biznesu oraz z analityków z wykształceniem matematycznym. Jedną z intencji utworzenia jednostki dedykowanej do opracowywania i nadzoru nad realizacją strategii było wyłączenie tych procesów z kompetencji jednostek windykacyjnych – wykonawczych, celem zapewnienia obiektywizmu, a tym samym optymalizacji procesu.
- 1.6. Zwiększono ok. dwukrotnie skład zespołów odpowiedzialnych za raportowanie, analizy oraz wyceny funduszy w celu zapewnienia mocy przerobowych na etapie obsługi zarządzanych wierzytelności. Wzmocnienia osobowe podyktowane były przyjęciem do zarządzania portfelami kolejnych funduszy sekurytyzacyjnych.
- 1.7. W organizacji, w ramach jej rozwoju zatrudniono osoby z doświadczeniem w innych firmach z branży (w tym m.in. P.R.E.S.C.O. Group, Ultimo S.A., Lindorff [d. Casus Finsense], Kruk S.A., Kredyt Inkaso S.A., Intrum Justitia) co umożliwiło wykorzystanie z efektów synergii na etapie budowy i optymalizacji procesów operacyjnych. W okresie wcześniejszym ze względu na lokalizację siedziby Spółki EGB Investments S.A. w Bydgoszczy, możliwości w tym zakresie były ograniczone.
- 1.8. W celu podniesienia efektywności procesów rekrutacyjnych na stanowiska szeregowo w lokalizacji bydgoskiej nawiązano kontakty z biurami karier lokalnych uczelni wyższych oraz przeprowadzono kampanie rekrutacyjne.

2. Zmiany systemowe i technologiczne.

W celu zapewnienia możliwości obsługi znacznie zwiększonej ilości rekordów wprowadzono szereg rozwiązań technologicznych istotnych z punktu widzenia wymagań, koniecznych do spełnienia w ramach zarządzania portfelami wierzytelności masowych, w tym m.in.:

- 2.1. Wybrano i zaimplementowano narzędzie do automatycznej obsługi ruchu telefonicznego wychodzącego i przychodzącego (tzw. „dialer”) z funkcją naddzwania w tle, działający m.in. w trybie predictive (badanie parametrów ruchu w toku działania i dostosowywanie na bieżąco). W okresie wcześniejszym – do końca 2016 roku Spółka wykorzystywała narzędzie autorskie typu „click-to-call”, w którym to pracownik manualnie inicjował połączenie, manualnie dobierając rekordy. Wprowadzenie narzędzia dialerowego już na początkowym etapie zwiększyło moc przerobową jednostki przeszło pięciokrotnie.
- 2.2. Oprogramowano automaty zasilające narzędzie dialerowe – tworzące pliki wsadowe do poszczególnych kampanii telefonicznych (tzw. calling listy) o różnych priorytetach obsługi.
- 2.3. Zintegrowano z narzędziem dialerowym system operacyjny EGB Investments.
- 2.4. W celu zwiększenia prawdopodobieństwa uzyskania kontaktu i optymalizacji parametrów związanych z ruchem połączeń wychodzących zmodyfikowano parametry oferty operatora telekomunikacyjnego - zarówno od strony wydajności (zwiększenie liczby kanałów, zwiększenie parametru CPS – calls per second, mających wpływ na efektywność działania narzędzia dialerowego), jak i efektywności dotarcia (zwiększenie puli numeracyjnej do prezentacji, włączenie do puli numerów komórkowych z różnymi prefiksami).
- 2.5. Zintegrowano system operacyjny EGB Investments z aplikacją e-sądu w celu zapewnienia możliwości wykorzystania w procesie sądu elektronicznego (EPU) na masową, zautomatyzowaną skalę. W okresie wcześniejszym system EGB nie zapewniał możliwości komunikacji zwrotnej z EPU, co w praktyce uniemożliwiało jego wykorzystania w procesie na masową skalę.
- 2.6. Zmodyfikowano system operacyjny EGB Investments umożliwiając elastyczność w zakresie kolejności zarachowywania uzyskiwanych spłat i dywersyfikację metodyki pomiędzy portfelami – w celu przystosowania na potrzeby obsługi portfeli różnych wierzycieli, podlegających odmiennym wymaganiom, wynikającym z treści umów o zarządzanie.
- 2.7. Wykonano przegląd procedur i procesy optymalizacyjne systemów wspomagających EGB – systemu wydruków oraz systemu obiegu dokumentacji.
- 2.8. Wprowadzono system oznaczeń kodowych w zakresie podejmowanych akcji i ich efektów (kody akcji, flagi, listy słownikowe) do systemu operacyjnego, w miejsce przeważających we wcześniejszym okresie notatek tekstowych – co umożliwiło oparcie na tych danych warunków funkcjonowania automatów wspomagających zarządzanie portfelami i raportów.
- 2.9. W celu zwiększenia wydajności i ograniczenia ryzyk związanych z ewentualnym brakiem wsparcia autorskiej aplikacji EGB Investments, podjęto decyzję o wdrożeniu nowego systemu operacyjnego w miejsce dotychczas używanego systemu autorskiego EGB Investments. Zawarta została umowa z jednym z czołowych krajowych producentów oprogramowania branżowego, a do momentu sprzedaży EGB Investments S.A. na rzecz GetBack ukończone zostały prace wdrożeniowe w zakresie pierwszego z dwóch etapów.
- 2.10. W celu zwiększenia poziomu bezpieczeństwa baz danych wprowadzono propagację danych pomiędzy dyskami w ramach macierzy RIDE.
- 2.11. W celu optymalizacji czasu przywrócenia możliwości funkcjonowania produkcyjnego na wypadek awarii przeprowadzono wirtualizację serwerów VMware.

3. Zmiany organizacyjno-techniczne przeprowadzone w celu podniesienia poziomu efektywności

- 3.1. Wprowadzono system „windykacji równoległej” (wspomaganie windykacją polubowną na etapie sądowo-egzekucyjny), co wymagało znacznych modyfikacji systemowych oraz modyfikacji systemu rozliczeń jednostek. We wcześniejszym okresie dana wierzytelność mogła być obsługiwana wyłącznie na etapie polubownym lub sądowo-egzekucyjnym, co było nieefektywne, w związku m.in. ze zwiększeniem czasów rozpatrywania pozwów przez sądy.

- 3.2. Wprowadzono zmianę systemu rozliczeń negocjatorów call-center służącą zwiększeniu motywacji i poziomu orientacji na wynik (ściśle uzależnienie wyniku od efektów podejmowanych działań), jak również zwiększeniu frekwencji. Zmianie systemu rozliczeń towarzyszyła zmiana podejścia do obsługi spraw masowych – detalicznych – tj. rezygnacja z przypisania do stałego opiekuna sprawy wszystkich osiągniętych efektów, co było demotywujące dla nowozatrudnionych pracowników i w praktyce stało w sprzeczności z ideą obsługi wierzytelności masowych przy wykorzystaniu narzędzia dialerowego.
- 3.3. Wprowadzono system oceny operatorów oparty na kilkunastu kryteriach oraz przyporządkowanych im wagach, w ramach którego oceniano m.in. odchylenia pozytywne i negatywne na tle grupy. System – umożliwiał rankingowanie operatorów, natomiast koordynatorom dawał możliwość ukierunkowania na obszary deficytowe w pracy z podwładnym.
- 3.4. W celu zwiększenia motywacji pracowników call-center wdrożono system konkursów dla negocjatorów i koordynatorów (różne kryteria-warunki, nagrody finansowe i poza finansowe – np. vouchery do restauracji, bilety do kina).
- 3.5. Utworzono system raportowania operacyjno-finansowego, w tym raportowania dedykowanego na potrzeby monitoringu ruchu telefonicznego (w tym np. poziomu połączeń nieodebranych w podziale na kwadranty) oraz jego efektów. W ramach wdrożonego systemu raportowano m.in. stany portfela, spłacalności, poziom kosztów, pozyskiwane deklaracje oraz ich spłacalność (tu różne agregaty – w podziale na portfele, czasowym itp.) odzyski w podziale na procesy i komórki operacyjne, ruch telefoniczny przychodzący i wychodzący, czynności/zdarzenia z etapu sądowo-egzekucyjnego, efektywność procesów wysyłek korespondencji itd.

4. Rozwój pozostałych procesów operacyjnych oraz procesów wsparcia

Wdrożono, rozbudowano oraz zoptymalizowano szereg procesów operacyjnych w celu zwiększenia efektywności podejmowanych działań – w tym m.in.:

- 4.1. Zorganizowano proces outsourcingu wydruku i konfekcji korespondencji – w celu zapewnienia możliwości znacznego zwiększenia jego przepustowości, w krótkim okresie czasu oraz posiadania procesu zapasowego względem realizowanego wewnątrz (Spółka posiadała własny „print-house” w Centrum Operacyjnym w Bydgoszczy).
- 4.2. Zautomatyzowano proces udzielania odpowiedzi na otrzymywaną korespondencję od osób zadłużonych – rozbudowano funkcjonalności umożliwiające wykorzystanie wzorców – szablonów odpowiedzi zaszytych w systemie oraz funkcjonalności typu work-flow.
- 4.3. Wdrożono proces odbioru ruchomości, w tym głównie pojazdów, stanowiących przedmioty zabezpieczenia wierzytelności. Proces zorganizowany został we współpracy z podmiotami zewnętrznymi, w celu efektywnej obsługi portfeli wierzytelności Funduszy z Grupy Altus.
- 4.4. Zorganizowano proces wzbogacania danych teleadresowych, w szczególności nr telefonów do podmiotów zobowiązanych. Proces został zautomatyzowany, przy wykorzystaniu raportów typujących rekordy do weryfikacji przy udziale partnerów zewnętrznych – tu głównie operatorów telekomunikacyjnych, którzy mieli możliwość przekazania danych z ogólnodostępnych biur numerów abonentów.
- 4.5. W celu podniesienia poziomu efektywności procesów wzbogaceni oraz zwiększenia prawdopodobieństwa dotarcia do klienta przeprowadzono standaryzację danych adresowych w bazach, przy wykorzystaniu jako punktu odniesienia baz adresowych zewnętrznych. Na skutek standaryzacji skorygowano adresy błędne, zaktualizowano nazwy ulic i ich pisownię. Standaryzacja umożliwiła m.in. automatyczne przypisywanie właściwych sądów do adresów podmiotów zobowiązanych.
- 4.6. Rozpoczęto współpracę z portalem ogłoszeniowym typu „gielda wierzytelności” i publikację ofert sprzedaży poszczególnych wierzytelności – jako alternatywną formę dochodzenia spłaty.
- 4.7. Rozpoczęto współpracę z podmiotami zewnętrznymi w ramach outsourcingu windykacji polubownej dla portfeli własnych spółki, w celu zapewnienia procesu zapasowego oraz w celach porównawczych – benchmarku metod i ich efektów.

- 4.8. Wprowadzono indeksację pozycji kluczowych na etapie digitalizacji dokumentacji wierzytelności – co w konsekwencji pozwoliło na raportowanie zawartości posiadanej dokumentacji bez manualnego przeglądu.
- 4.9. Wprowadzono system zgłoszeń (tzw. „ticket-owy”) na potrzeby obsługi i monitoringu zaawansowania zadań i projektów realizowanych przez IT.

5. Zmiany z zakresu automatyzacji

Wprowadzonych zostało szereg zmian mających na celu automatyzację procesów oraz ograniczenie konieczności manualnego działania operatora w celu wygenerowania danej czynności, czy też wytypowania rekordów do wykonania czynności (w tym utworzony mechanizmy typu „work-flow”). Pozytywnie przełożyło się to na efektywność pracy, jak również na jej jakość – ograniczając ryzyko popełnienia błędów. Wprowadzone usprawnienia to m.in.:

- 5.1. Implementacja mechanizmu typującego sprawy do wysyłki korespondencji, wraz z funkcją predykcji na kolejne miesiące. Mechanizm funkcjonował w oparciu o zautomatyzowaną weryfikację serii warunków pozytywnych i negatywnych dotyczących zdarzeń zaistniałych na danej sprawie, jak również automatycznego badania czasookresów pomiędzy poszczególnymi zdarzeniami i faktu ich wystąpienia.
- 5.2. Implementacja mechanizmu automatycznie typującego sprawy spełniające kryteria do procesu wysyłki pozwów lub wniosków o klauzulę wykonalności na następcę prawnego, wraz z automatem symulującym koszty postępowań.
- 5.3. Wypracowanie mechanizmu służącego ocenie punktowej potencjału spraw – typu „score” – wykorzystywanego na potrzeby typowania (kwalifikacji/dyskwalifikacji) zbiorów wierzytelności w których miały być wykonane działania określonego typu. Przy pomocy tego mechanizmu udało się zoptymalizować dobór spraw do wysyłek masowych w ten sposób, że liczebność wysyłek ograniczono o ok. 18%, przy pomniejszeniu odzysków o < 3% w stosunku do poprzednich tur wysyłek korespondencji masowej.

6. Strategia wizerunkowa, działania z zakresu PR

Opracowano i wdrożono projekt nowej strony internetowej spółki, wpisującej się w nową strategię wizerunkową, ukierunkowaną na kontakt i współpracę z osobami zadłużonymi. W ramach projektu wypracowano wpisujące się w założenia projektu szaty graficzne korespondencji – kopert i listów, jak również ich treści, spójne z założeniami strategii. Kolejnym etapem rozwoju funkcjonalności strony www miało być wdrożenie panelu klienta służącego do komunikacji z osobą zadłużoną, oraz aktywacja możliwości dokonywania elektronicznych płatności.