

Wyzwania dla samorządów lokalnych - konsultacyjne podejście Citi do zarządzania ryzykiem

Przedstawia: John Mark Ndekwe

Grupa Konsultingowa Bankowości
Transakcyjnej (GTS) EMEA

Wyzwania dotyczące przetwarzania płatności w sektorze publicznym

Podmioty sektora publicznego stają przed kilkoma wyzwaniami ograniczającymi efektywność płatności

Obecne wyzwania

Przejrzystość i odpowiedzialność	<ul style="list-style-type: none">• Brak scentralizowanego systemu zapewniającego dobry wgląd w procesy płatności różnych agend rządowych• Brak pośrednika informacyjnego, który porównywałby wyniki różnych agend z tymi z ubiegłych lat lub z celami
Produktywność i efektywność	<ul style="list-style-type: none">• Poprawa ilości i jakości rezultatów bez zwiększania poziomu finansowania• Brak możliwości śledzenia efektywności różnych programów rządowych (np. płatności programów żywienia gospodarki, zwrotu podatku, pomocy po klęskach żywiołowych)
Autoryzacja i uprawnienie	<ul style="list-style-type: none">• Potwierdzanie tożsamości odbiorców i minimalizacja nadużyć• Ustalanie uprawnień wnioskodawców w różnych programach rządowych (np. Medicare)
Utrzymana efektywność	<ul style="list-style-type: none">• Modernizacja starych systemów celem usprawnienia procesów i osiągnięcia większej, trwałej efektywności• Modernizacja istniejących kanałów płatności w celu zmniejszenia niegospodarności i osiągnięcia wyższej efektywności

Podmioty sektora publicznego potrzebują

- Lepszej kontroli i przejrzystości
- Konsolidacji zadań zapleczych
- Zapobiegania nadużyciom związanym z tożsamością
- Stałego doskonalenia procesów
- Solidnych planów ciągłości działania dla dostawców

Trendy w sektorze publicznym

Kluczowe trendy w sektorze, które mogą wpłynąć na wprowadzanie zmian w polskich władzach samorządowych...

Obecnie nacisk kładzie się na:

- Poprawioną kontrolę i przejrzystość działalności płatniczej w celu lepszego zarządzania ryzykiem finansowym i operacyjnym
- Osiągnięcie lepszej przejrzystości i mechanizmów kontrolnych
- Zgodność z polityką wewnętrzną, zewnętrznymi wymogami regulacyjnymi dotyczącymi sprawozdawczości oraz SOX
- Wykorzystanie technologii jako czynnik umożliwiający, a Jednostkę Skarbową jako czynnik napędzający
- Przeprojektowywanie procesów i uwzględnianie w nich wymaganej sprawności oraz mechanizmów kontrolnych
- Dalsze przechodzenie z formy papierowej na elektroniczną

Zdywersyfikowane i zdecentralizowane podmioty przyjmują podejście "wirtualne":

- Usprawniony proces dzięki wspólnej łączności, efektywnemu przetwarzaniu płatności i stawek, zróżnicowaniu metod dystrybucji i ustandaryzowanej sprawozdawczości
- Możliwe dzięki postępowi w integracji technicznej
- Standardy sektorowe wbudowane w systemy ERP
- Zmniejszone "opory" dzięki usprawnionej komunikacji między podmiotami

Automatyzacja i technologia

- Nacisk na przetwarzanie w czasie rzeczywistym STP oraz integrację systemów skarbowych
- Coraz szersze stosowanie usług internetowych, aby uniknąć inwestycji w technologię informatyczną
- Kontrola nad globalnymi sygnatariuszami i otwieraniem nowych kont
- Zwiększenie standardów konwergencji i łączności funkcjonalnej, np. SWIFTnet
- Zindywidualizowana obsługa klienta łącząca samodzielną pomoc online i zarządzanie bezpośrednimi zapytaniami

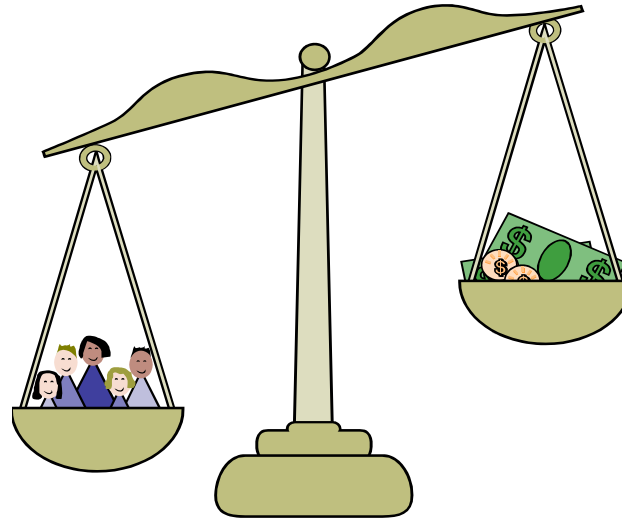
Zarządzanie skarbowe

- Narzędzia dot. kolejności zadań mają umożliwiać wymianę danych i akceptacji
- Zintegrowane przetwarzanie
- Uprościć relacje z dostawcami w celu osiągnięcia efektu synergii i oszczędności

Najlepsze praktyki dot. zarządzania ryzykiem operacyjnym

Dylemat samorządu

Podstawowa zasada:
Głównie "kultura służby" - stąd orientacja na efektywność operacyjną



Apetyt na ryzyko:
Niski - samorzady odpowiadają przed wyborcami i mają obowiązek optymalnie wydawać środki publiczne.

Strategia dot. ryzyka: potencjalna sprzeczność między podstawowymi zasadami a apetytem na ryzyko

TRZEBA ZNALEŹĆ ZŁOTY ŚRODEK

Przekształcenie Państwa systemu dot. ryzyka i kontroli

Koncentracja działań na kluczowej przyczynie podstawowej bardzo zmienia efektywność Państwa systemu dot. ryzyka i mechanizmów kontrolnych

Obecne doświadczenia samorządów:

- Krytyczne znaczenie ryzyka i kontroli nie dociera do niższych szczebli organizacyjnych
- Słabe zarządzanie ryzykiem i kontrolą
- Brak świadomości kontroli i problemów ryzyka
- Brak ram samooceny pozwalających na ciągłe doskonalenie, rozwój odpowiedzialności i oceny
- Brak testów i zrozumienia, co wymaga testowania ze względu na kluczowe znaczenie dla minimalizacji ryzyka

Zalecenia dot. najlepszych praktyk:

- Usprawnić obszary zarządzania i politykę akcentowaną w przeglądzie
- Wybrać pilotażową lokalizację do uruchomienia programu zmian dot. ryzyka i mechanizmów kontrolnych
- Wdrożyć obowiązkowy program szkoleniowy
- Wdrożyć oddolne ramy samooceny ryzyka i mechanizmów kontrolnych
- Zmienić kulturę, aby zwiększać świadomość ryzyka

Korzyści

- Przyjęcie najlepszych praktyk innych sektorów finansowych
- Lepsza kompleksowa kontrola nad procesami płatniczymi, co może doprowadzić do zmniejszenia strat finansowych
- Świadomość ryzyka i kontroli staje się częścią kultury Wydziału DWP
- Lepsze zrozumienie możliwego ryzyka w Wydziale, wczesnych czynników wywołujących ryzyko i jasna eskalacja w celu podjęcia działań naprawczych
- Zbliżenie się do standardów sektorowych, takich jak zgodność z Ustawą SOX

Większość zaleceń ogólnych dotyczy wszystkich działów samorządu zajmujących się transakcjami finansowymi.

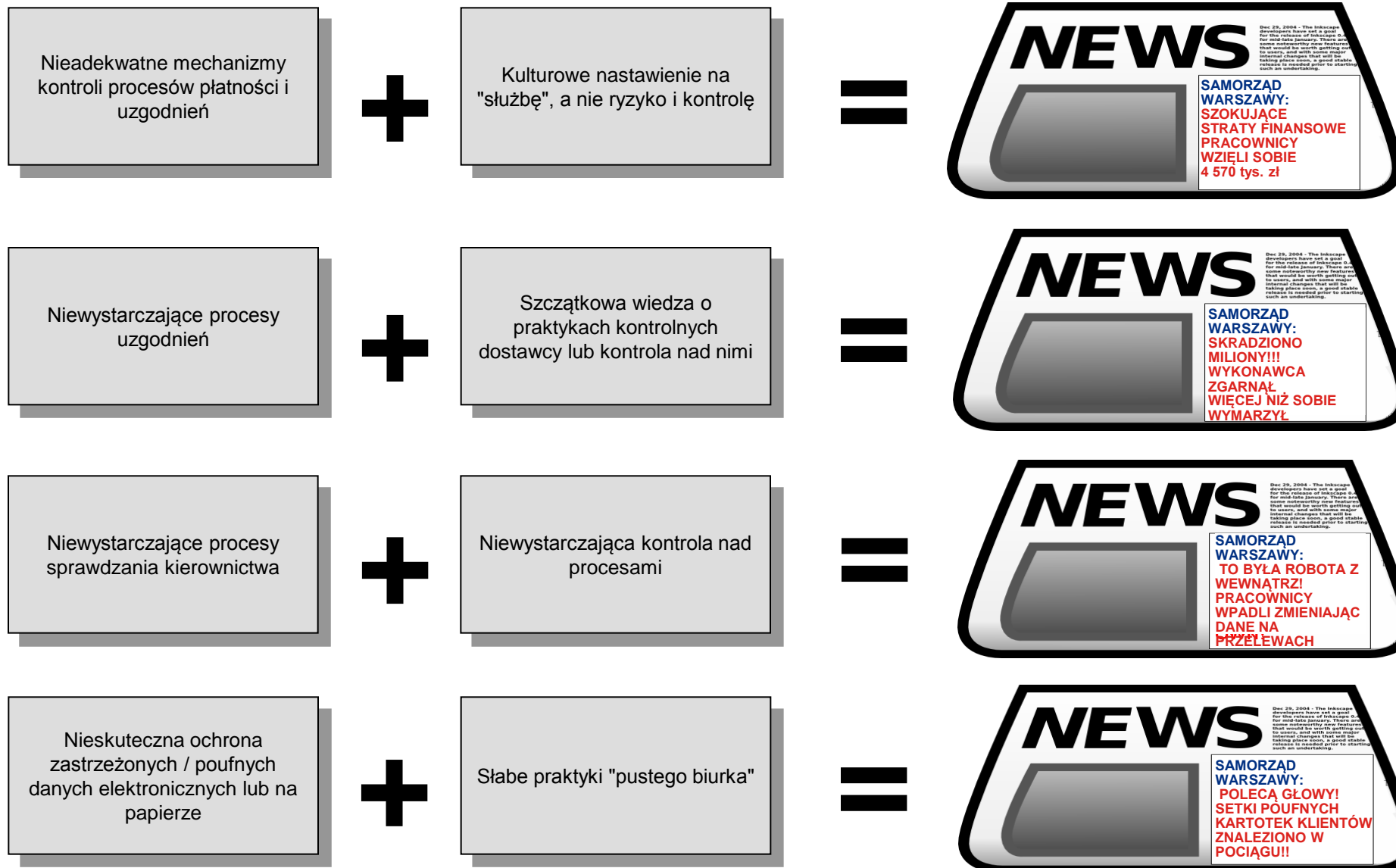
Potencjalne „słabe punkty” dotyczące ryzyka w samorządzie

Zidentyfikowane kluczowe słabości	Potencjalne oddziaływanie / Co to oznacza dla Państwa?	Narzędzia dot. ryzyka i kontroli dla samorządu
Kultura ryzyka i kontroli		
<ul style="list-style-type: none"> Słaba świadomość ryzyka i kontroli wśród pracowników Szcątkowe zarządzanie ryzykiem i kontrolą 	<ul style="list-style-type: none"> Słabe zrozumienie i zdolność identyfikowania potencjalnych strat, ryzykownych procesów lub zachowań Z powodu braku jasnej odpowiedzialności problemy nie zostają rozwiązane lub ich rozwiązanie trwa dłużej 	<ul style="list-style-type: none"> Kompleksowy obowiązkowy program szkoleń (i) egzekwowany ogólnie i (ii) wymagający uzyskania świadectw. Proces eskalacji w przypadku nieukończenia kursów w terminie. Obowiązuje wszystkich pracowników Solidne i pewne zarządzanie ryzykiem i kontrolą. Ryzyko i kontrola uwzględniona w celach dla pracowników i ocenie ich pracy
Ramy samooceny ryzyka i kontroli		
<ul style="list-style-type: none"> Prosty proces lub narzędzie do testowania kontroli, słaba świadomość kluczowych wskaźników ryzyka Słaby rozdział obowiązków 	<ul style="list-style-type: none"> Nie dostrzega się potencjalnych strat z powodu niedostatecznych testów służących do identyfikacji i diagnozy rodzajów ryzyka Łatwiej jest dopuścić się nadużyć lub popełniać pomyłki, kiedy nie ma surowej polityki rozdziału obowiązków. 	<ul style="list-style-type: none"> Ramy samooceny ryzyka i kontroli Określenie odpowiedzialności pracowników Mocna polityka rozdziału obowiązków
Możliwość zlecenia/zmieniania płatności		
<ul style="list-style-type: none"> Niewystarczająca kontrola kierownictwa (samorzady zwykle nie stosują w 100%, a czasem w ogóle, procesów "wykonujący/kontrolujący") Dowody na wspólne używanie haseł Niekontrolowany/nieograniczony dostęp pracowników wysokiego szczebla do wszystkich systemów Potencjalne wady w procesie uzgadniania 	<ul style="list-style-type: none"> Nadużycia i pomyłki mogą nie zostać wykryte przy niewystarczającej kontroli kierownictwa Trudno wysledzić, kto wszedł do systemów Możliwość rozliczania i zatwierdzania własnych zwrotów kosztów oraz wchodzenia do systemów w niedopuszczalnych celach bez kontroli Uzgodnienia nie są wiarygodne, można nie dostrzec nadużyć lub pomyłek 	<ul style="list-style-type: none"> W 100% stosować procesy "wykonujący/kontrolujący" Mocna polityka stosowania haseł i wymierzanie w koniecznych przypadkach kar dyscyplinarnych Każdy zwrot wydatków wymaga zatwierdzenia przez kierownictwo Dokonać przeglądu procesów uzgadniania, aby uwzględnić w nich uzgodnienia na poziomie transakcji, opracować więcej raportów o odchyleniach, aby wychwycić niezgodności lub nietypowe trendy

Potencjalne „słabe punkty” ryzyka w samorządzie (c.d.)

Zidentyfikowane kluczowe słabości	Potencjalne oddziaływanie / Co to oznacza dla Państwa?	Narzędzia dot. ryzyka i kontroli dla samorządu
Bezpieczeństwo danych osobowych		
<ul style="list-style-type: none"> • Ścieżki audytu dostępu do danych poufnych nie są aktywnie monitorowane • Niezabezpieczone zbiory danych na papierze lub elektroniczne (np. do danych można uzyskać dostęp przez port USB) • Nie praktykuje się zasady „pustego biurka” • Brak wdrożonego jasnego lub rygorystycznego procesu zarządzania dostępem do systemów 	<ul style="list-style-type: none"> • Niewystarczająca analiza danych z audytów ogranicza możliwość wykrycia niedopuszczalnego dostępu do wrażliwych / poufnych danych, w tym o osobach z zewnątrz • Możliwa utrata przechowywanych w formie elektronicznej danych poufnych i zastrzeżonych • Możliwe ujawnienie poufnych danych z papierowych dokumentów i teczek pozostawionych na biurkach • Nieupoważniony dostęp do systemów 	<ul style="list-style-type: none"> • Wdrożone procedury pełnego monitorowania ścieżek audytu dotyczących dostępu do danych • Polityka dot. danych przesyłanych elektronicznie obejmująca korzystanie z portów USB, dostępu udziela się w wyjątkowych przypadkach • Ścisła zasada "pustego biurka" okresowo egzekwowana i testowana • Dosłownie wyrażona polityka dostępu do systemów uzupełniona o narzędzie systemowe, której skuteczność zapewniają okresowe przeglądy
Systemy i inne		
<ul style="list-style-type: none"> • Niezabezpieczone funkcje druku czeków/ poleceń zapłaty należności • Wrażliwe systemy (np. systemy świadczeń i innych płatności) nie uzyskały akredytacji dotyczącej standardów bezpieczeństwa informacji 	<ul style="list-style-type: none"> • Możliwa utrata papierowych czeków, poleceń zapłaty należności i innych dokumentów płatniczych / podobnych • Niemożliwość wykrycia słabości w zabezpieczeniach systemu bez testu akredytacyjnego 	<ul style="list-style-type: none"> • Samooceny dot. ryzyka i kontroli oraz sprawdzanie dokumentacji kontroli procesu • Zabezpieczone pomieszczenia dostępne przy pomocy osobistego identyfikatora i dostęp do wartości w depozycie, takich jak чеки, przy pomocy dwóch kluczy • Akredytacja systemu obowiązkowa dla wszystkich systemów
Zarządzanie dostawcami		
<ul style="list-style-type: none"> • Szczątkowa wiedza o dostawcach samorządu lokalnego i ich własnych praktykach kontrolnych lub szczątkowa kontrola nad nimi 	<ul style="list-style-type: none"> • Nie jest jasne, czy mechanizmy kontrolne są odpowiednie i działają właściwie. Ostatecznie ryzyko ponosi samorząd, więc musi aktywnie monitorować procesy kontrolne dostawców i sposób ich testowania. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kompleksowa polityka zarządzania dostawcami

Potencjalne konsekwencje



Analiza przypadku:
Przegląd czynników ryzyka płatności w wydziale samorządu

Analiza przypadku: Przegląd czynników ryzyka płatności w wydziale rządowym

Niniejszy przegląd został zlecony przez Stałego Sekretarza w celu oceny, czy procesy płatnicze Wydziału narażone są na możliwość utraty płatności i czy są zgodne z Ustawą SOX.

Definicja projektu:

Problemy w kluczowej działalności

- Wydział rządowy wstępnie przeprowadził ogólny przegląd wewnętrzny, aby ocenić, czy Wydział jest narażony na ryzyko strat w płatnościach. Ze względu na ustalenia z przeglądu, rząd podjął współpracę z Citi jako ekspertami sektorowymi w dziedzinie przetwarzania płatności w celu przeprowadzenia "Przeglądu narażenia", aby bardziej szczegółowo ocenić poziom narażenia Wydziału na ryzyko oraz uzyskać porady co do struktury ewentualnego zespołu ds. ryzyka i kontroli, jaki zostanie powołany do zarządzania tym zagadnieniem

Cele projektu

- Przegląd uzgodnionych, kompleksowych procesów płatności w Wydziale z wykorzystaniem jednego konkretnego procesu wypłaty świadczeń jako przykładu i ustalenie narażenia zgodnie z Ustawą SOX
- W oparciu o wyciągnięte wnioski przedstawić porady dotyczące ustanowienia funkcji, która obejmie odpowiedzialność za proces ustanowienia instrukcji podkreślonych w "Ramach zarządzania ryzykiem" Wydziału
- Przedstawić najlepsze praktyki i strategię Citi dotyczącą sposobu szkolenia ludzi i krzewienia zachowania z kategorii "ryzyka i kontroli" w kulturze rządu z zastosowaniem podejścia typu zarządzania zmianami

Zakres projektu

- Zakres projektu obejmuje kompleksowe procesy płatnicze i mechanizmy kontrolne dotyczące wypłaty jednego konkretnego świadczenia
- Przegląd rozpocznie się od momentu następującego po ustaleniu zasadności wniosku, odwołania lub zmiany okoliczności, które skutkują uruchomieniem płatności (moment przyznania) i obejmie proces aż do momentu, kiedy przetworzona i zaakceptowana uprzednio płatność wyszła z Wydziału

Podejście do projektu i rezultaty

- Dlaczego zwrócono się do Citi?
 - Uznano Citi za "Najlepszy w swojej klasie" i "Wzór" mający ogromne doświadczenie w dziedzinie płatności oraz jedną z największych światowych instytucji finansowych.
 - Silne ramy kontroli wewnętrznej Citi oraz jej zgodność z Ustawą SOX.
 - Udowodniona historia prawidłowej realizacji poprzednich zleceń.

Podejście do projektu

- Łączone zespoły konsultacyjne i operacyjne.
- Dostęp do ekspertów merytorycznych z dziedzin Ryzyka i kontroli, Biura Bezpieczeństwa Informacji Biznesowej oraz Biura Bezpieczeństwa Informatycznego.
- Pełne wsparcie Obszaru Zarządzania Ryzykiem i jego zaangażowanie przez cały projekt.

Ogólne rezultaty projektu:

- Opracować raport przedstawiający stan obecny, miejsca narażenia, ustalenia i zalecenia dotyczące kompleksowych procesów wypłaty konkretnego świadczenia celem określenia narażenia zgodnie z Ustawą SOX i ich walidacja przez odniesienie do ram COSO. Uwzględniono również mechanizmy kontrolne i ich skuteczność w odniesieniu do procesu obsługi świadczenia i wszelkie zalecenia co do zapobiegania nadużyciom dotyczącym uzgodnionego procesu.
- Opracować wniosek wykorzystania struktury Zespołu Ryzyka i Kontroli Citi, aby umożliwić Wydziałowi rządowemu stworzenie funkcji w przyszłości wdrażającej Ramy zarządzania ryzykiem. Przekazać zespołowi rządowemu podejście i narzędzia Citi.
- Przedstawić odnośną dokumentację najlepszych praktyk i strategii Citi dotyczącej szkolenia ludzi i wykształcenia w zorganizowany sposób zachowania dotyczącego ryzyka i kontroli w Wydziale rządowym.
- Przedstawić zalecenia co do narzędzi i szkoleń służących wdrożeniu systemowych mechanizmów kontroli prewencyjnej.
- Pomóc przy określaniu funkcji i obowiązków dotyczących złożonych procesów i systemów.
- Przedstawić odnośną dokumentację najlepszych praktyk Citi dotyczących zarządzania dostawcami.

Rezultat: Streszczenie

Przeгляд doprowadził do określenia wielu kluczowych rodzajów narażenia w Wydziale

- Zespół Projektowy wykrył wiele kluczowych rodzajów narażenia:
 - Łącznie 73 przypadki narażenia procesowego i 15 kluczowych przypadków narażenia ogólnego
 - Pierwotny "Przeгляд narażenia" w procesach płatności doprowadził do określenia pewnej liczby kluczowych rodzajów narażenia, w tym trzech znaczących wymagających natychmiastowej eskalacji i działań naprawczych
- Zidentyfikowano 5 kluczowych przyczyn podstawowych
- Odpowiada im 5 kluczowych zaleceń ogólnych, do których należą:
 - Uzupełnić obszary zarządzania i politykę akcentowaną w przeглядzie
 - Wdrożyć obowiązkowy program szkoleniowy
 - Wdrożyć oddolne ramy samooceny ryzyka i mechanizmów kontrolnych
- Wydział nie przestrzega przepisów Ustawy SOX
- W późniejszym terminie Wydział rządowy podjął również współpracę z Citi w celu opracowania ogólnych planów wdrożeniowych umożliwiających realizację powyższych 15 zaleceń ogólnych w całym Wydziale

Ogólny skutek dla podmiotu

- Dzięki 2 umowom z Citi wyraźnie zmienia się system ryzyka i kontroli Wydziału. Wydział łączy kluczowe funkcje (ryzyko, kontrola, audyt, zgodność, itp.) w jedną nową "Funkcję kontroli działalności". Obszar ten podlega restrukturyzacji na skutek zleceń przeprowadzenia przeglądu narażenia. Pełne poparcie ze strony Stałego Sekretarza.
 - Wyważona odpowiedzialność różnych funkcji
 - Pracownicy merytoryczni odpowiadają za pełnoetatowych partnerów biznesowych
 - Departament wdraża program pracy zgodnie z którym prowadzone będą inne przeglądy zagrożeń
- Znacząca zmiana w kulturze i zachowaniu:
 - Świadomość ryzyka i kontroli staje się częścią kultury Wydziału
 - Wydział postanowił wykorzystać "Standardy płatności bankowych Citi" jako poziom odniesienia
- Lepsza kompleksowa kontrola nad procesami płatniczymi, co może doprowadzić do zmniejszenia strat finansowych
- Lepsze zrozumienie potencjału ryzyka w Wydziale, wczesnych czynników wywołujących ryzyko i jasnej eskalacji w celu podjęcia działań naprawczych
- Wydział wykorzystał szkolenia przeprowadzone przez Citi w ramach pierwotnego przeglądu i obecnie kończy kolejny wewnętrzny "szczegółowy przegląd" narażenia
 - Osiągnięto cel dotyczący przekazania przez Citi wiedzy Wydziałowi

Analiza przypadku: Przegląd efektywności i ryzyka w obszarze skarbowym

Podejście do projektu i rezultaty

Podsumowanie rezultatów przewidzianych umową na ten projekt i podejścia zastosowanego przez Zespół Konsultingowy Operacji Bankowości Transakcyjnej (GTS).

Kontekst:

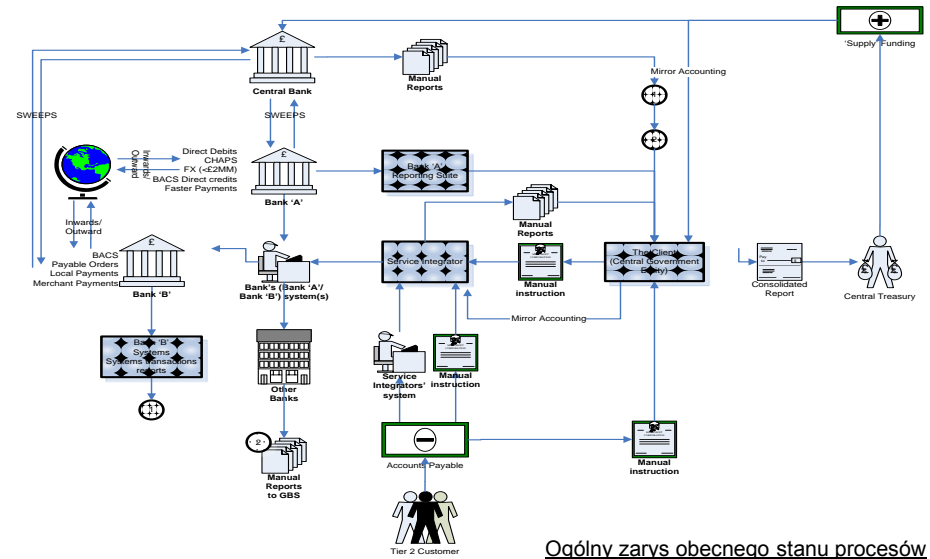
- Wydział rządu centralnego stał się klientem Citi w październiku 2006 r.
- Projekt wymagał wykorzystania różnych narzędzi do zbadania obecnego stanu procesów w celu analizy przepływów danych na papierze i w systemach, interfejsów i wymogów dotyczących szczegółowej identyfikacji luk, problemów i wyzwań oraz rozważenia możliwości automatyzacji i poprawy realizacji usług.

Cele:

- Zrozumieć obecne kanały, które powodują błędy / potencjalne ryzyko / wyzwania i określić metody wyeliminowania, uściślenia lub lepszego zarządzania dotyczącymi ich mechanizmami kontrolnymi.
- Poszukiwać możliwości uporządkowania zasobów wykorzystywanych do przetwarzania
- Zbadać możliwości ulepszenia praktyk sprawozdawczych, aby pozwolić Centralnej Jednostce Skarbowej precyzyjniej, dokładniej i szybciej sporządzać prognozy sald gotówki i należności bezpośrednio w obiekcie, albo za pośrednictwem Zamawiającego.

Metodologia i podejście:

- Badanie: uzyskać dogłębniejsze zrozumienie obecnego stanu procesu usług bankowych oraz przebadać i zestawić znane problemy jak też potencjalne przyczyny podstawowe
- Rozpoczęcie diagnozy: Przegląd obecnych praktyk w działalności celem weryfikacji wykrytych problemów i luk
- Alternatywny projekt: wspólna praca z Zamawiającym, Centralną Jednostką Skarbową oraz innymi interesariuszami w celu opracowania zaleceń mających usprawnić i ulepszyć obecne praktyki w działalności



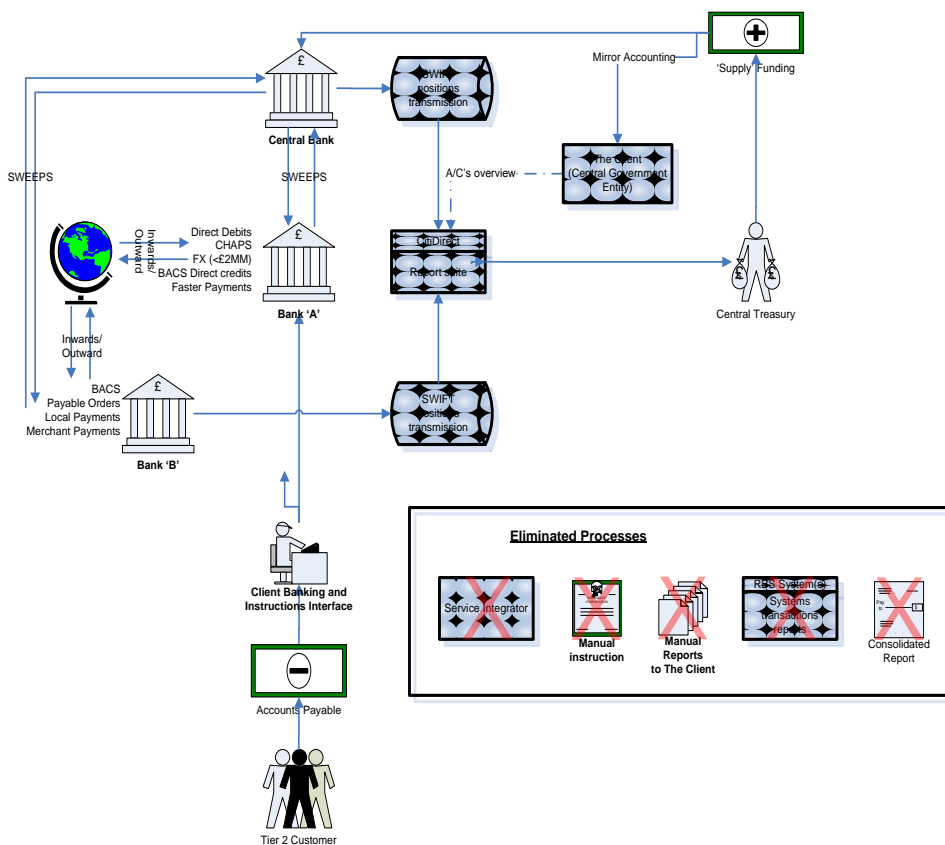
Ogólny zarys obecnego stanu procesów

Zarys obecnego stanu procesów:

- Zamawiający - jednostka rządowa zarządzająca ponad 1800 podmiotami / klientami należących do sektora publicznego i nadzorująca je.
- Zamawiający korzysta z Integratora obsługi ułatwiającego funkcje administracyjne i przetwarzania transakcji między klientami a rynkiem.
- Wielość istniejących relacji z bankami uzależnionych od charakteru przetwarzanych transakcji
- Raporty z transakcji są przesyłane za pośrednictwem integratora obsługi do Zamawiającego, lub bezpośrednio do Zamawiającego przez obsługujący go bank
- Raporty z transakcji mają pomagać w zarządzaniu finansami publicznymi, które jest częściowo prowadzone ręcznie

Rezultat (zalecenia i ich skutek)

W ramach naszej analizy określiliśmy możliwości poprawy efektywności Wydziału i ograniczenia ryzyka związanego z jego czynnościami operacyjnymi przez większą automatyzację i usprawnienie procesów. Sformułowano pewną liczbę zaleceń, uwzględniono je w głównym dokumencie dotyczącym zarządzania projektem i wykorzystano do przeprowadzenia zmian.



Korzyści dla Zamawiającego:

- Po analizie Zamawiającemu przekazano 23 zalecenia

Obszary ryzyka Najważniejsze zalecenia z analizy

Przetwarzanie transakcji

- Wylimitować pośrednika: Zalecenia służące optymalizacji efektywności przetwarzania transakcji, formatu sprawozdawczości dla różnych odpowiednich podmiotów rządowych (obecnie wdrażany jest usprawniony model)
- Przesunięcie środka ciężkości czynności u Zamawiającego: Zamawiający ma zapewniać wyłącznie "wsparcie operacyjne" dla pozostałych czynności (pod warunkiem uzyskania zgody rządu)
- Jedna platforma przetwarzania dla klientów: Minimalizacja platform przetwarzania dla klientów Zamawiającego

Sprawozdawczość i generowanie / przesyłanie plików

- Wszystko w jednym miejscu: Model "bezpośrednio do banku" i eliminacja licznych źródeł informacji sprawozdawczych dzięki całkowitej centralizacji operacji na danych w jednym miejscu (obecnie wdrażane)
- We wszystkich procesach uwzględniono sprawdziany mające zapewnić kontrolę, realizowane systemowo lub przy pomocy ręcznych raportów

Uzgodnianie i monitorowanie transakcji

- Zalecenie wylimitowania ręcznego charakteru uzgodnień rachunków i transakcji bankowych, w tym przez wykorzystanie automatycznego znacznikowania i możliwego udoskonalenia obecnych interfejsów

Prowadzenie rachunków i odsetki bankowe

- Próby racjonalizacji obecnej struktury rachunków (wstępnie rozważane w ramach modelu "bezpośrednio do banku")

Grupa Konsultingowa GTS EMEA: Usługi konsultingowe dla klienta

Zarys Grupy Konsultingowej GTS

Unikalna grupa specjalistów dostępnych do zadań na zamówienie. Jesteśmy partnerami naszych klientów przy kluczowych inicjatywach strategicznych jako zaufany doradca pomagającym im osiągnąć ich cele

Nasze kwalifikacje i filozofia

Różnorodne doświadczenie i wiedza: Zespół konsultantów o zróżnicowanym doświadczeniu. Wykorzystujemy odpowiednie metodologie z całej gamy narzędzi do usprawniania procesów biznesowych, w tym narzędzia do analizy celu i ułatwienia.

Doświadczenie z różnych stanowisk: Konsultanci wnoszą do każdego projektu zróżnicowany zbiór umiejętności i doświadczeń, w tym z działalności operacyjnej, technologii, finansów, zarządzania kontami, zarządzania produktem, obsługi klienta i sektora publicznego

Przekazywanie najlepszych praktyk: Nasze podejście umożliwia zespołowi przedstawiać naszym klientom punkt widzenia wynikający z szerokiej gamy doświadczeń naszego zespołu i najważniejszych wniosków z poprzednich zleceń oraz porównywać ich z innymi klientami Citi.

Oparta na faktach metodologia konsultingu i analiza: Przedstawiamy analizę celu i zalecenia, aby usprawnić proces i mechanizmy kontrolne oraz poprawić efektywność

FAKTY » ANALIZA » WNIOSKI » ZALECENIA

Niezależność: Niezależni, obiektywni specjaliści

Identyfikacja możliwości poprawy efektywności i wyników działalności: Dzięki zastosowaniu najlepszych praktyk, metodologii poprawy jakości oraz innowacyjnych rozwiązań.

Konsultanci GTS - Państwa zaufani doradcy

Państwa potrzeby:

- Efektywność
- Optymalizacja kosztów
- Zmiany organizacyjne
- Centralizacja
- Najlepsze praktyki
- Outsourcing

Nasze konsultacyjne podejście:

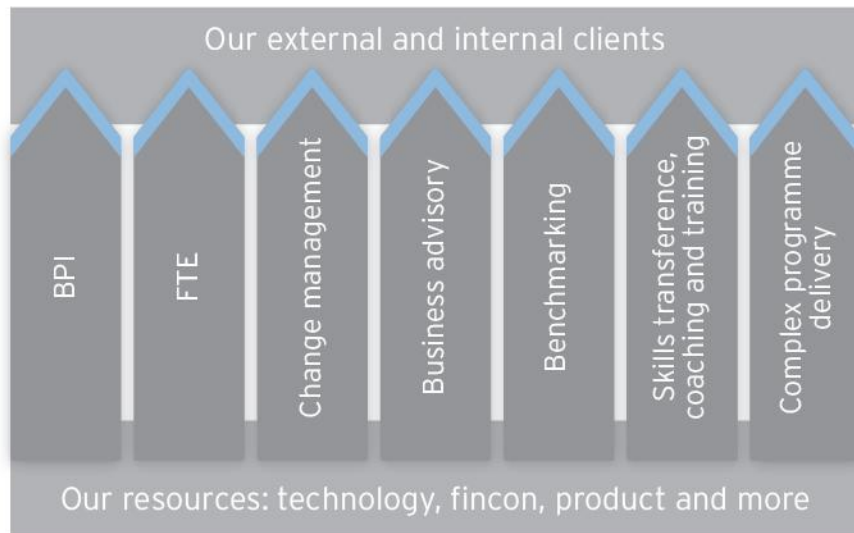
- Analiza celu i ilościowa
- Dzielimy się spostrzeżeniami co do procesu, mapowania i analizy obciążenia pracą / luk
- Opracowujemy strategiczne zalecenia
- Przeprojektowujemy procesy w działalności
- Wykorzystujemy możliwości, zasoby i spostrzeżenia osób pełniących różne funkcje
- Ułatwiamy zarządzanie zmianami
- Dzielimy się najlepszą praktyką
- Analiza koszt/korzyść
- Analiza porównawcza

Usprawnienie działalności:

- Lepsza efektywność i zarządzanie ryzykiem
- Obniżenie kosztów i zwiększenie marży
- Uwzględnione usprawnienia procesów
- Wdrożenie nowych modeli
- Usprawnione przetwarzanie w czasie rzeczywistym STP
- Wykorzystanie platform i narzędzi
- Optymalizacja procesów
- Skrócony czas cyklu i przekazania
- Eliminacja błędów i wad
- Lepsze zrozumienie w wielofunkcyjnym zespole

Nasza oferta i usługi

Posiadamy wiele metodologii i oferowanych usług, które wykorzystujemy zgodnie ze szczególnymi potrzebami każdego klienta



Usprawnianie procesów biznesowych, małej skali usprawnienia i przeprojektowywanie

- Usprawnianie kluczowych procesów biznesowych
- Poprawa sprawności procesu i efektywności organizacyjnej
- Skorygowanie stanu obecnego do zoptymalizowanego stanu przyszłego

Analiza celów (przeгляд zatrudnienia) i małej skali optymalizacja zatrudnienia

- Określenie wydajności procesu i obciążenia pracą
- Opracowanie sposobów najlepszej optymalizacji zasobów
- Wykorzystanie tradycyjnych metodologii analizy metod pracy - czas i ruch

Zarządzanie zmianami

- Projektowanie i realizacja skutecznych i trwałych inicjatyw
- Projektowanie indywidualnych programów zmian na zamówienie klientów

Doradztwo biznesowe

- Pracujemy z wysokiego szczebla interesariuszami, aby rozwiązać problemy krytyczne dla działalności oraz dotyczące planowania strategicznego
- Opracowujemy uzasadnienia biznesowe i modele finansowe

Analiza porównawcza

- Wykorzystujemy wiedzę o najlepszych praktykach z Citi i rynku
- Ułatwiamy opracowanie innowacyjnych koncepcji i praktyk.

Transfer umiejętności, coaching i szkolenia

- Pracujemy z różnymi obszarami Państwa podmiotu, aby przekazać im podstawowe umiejętności konsultingowe i metody

Realizacja kompletnych programów

- Znajomość opartego na najlepszych praktykach zarządzania projektami służąca wybieraniu transformujących inicjatyw

Konsulting dla sektora publicznego i samorządowego

Każdy segment potrzebuje innego rozwiązania

Segmenty docelowe	Trendy w branży	Nasze doświadczenie	
Sektor publiczny	<ul style="list-style-type: none">• Gminy miejskie	<ul style="list-style-type: none">• Efektywne metody płatności	<ul style="list-style-type: none">• Przeprojektowanie• Ryzyko i mechanizmy kontrolne• Przekształcanie działalności• Planowanie biznesu• Analiza porównawcza względem najlepszy praktyk Citi• Transfer umiejętności• Partnerstwo z innymi firmami konsultingowymi
	<ul style="list-style-type: none">• Opieka zdrowotna	<ul style="list-style-type: none">• Gwałtownie rosnące koszty	
	<ul style="list-style-type: none">• Bankowość pocztowa	<ul style="list-style-type: none">• Utrzymanie przychodów, ochrona sieci	
	<ul style="list-style-type: none">• Banki centralne	<ul style="list-style-type: none">• Zgodność z przepisami	
	<ul style="list-style-type: none">• Obronność	<ul style="list-style-type: none">• Ubezpieczenia społeczne, płatności, tożsamość elektroniczna, efektywność	
	<ul style="list-style-type: none">• Podatki i cła	<ul style="list-style-type: none">• Pobór na czas	
	<ul style="list-style-type: none">• Organizacje pozarządowe	<ul style="list-style-type: none">• Modernizacja techniczna i efektywność	
	<ul style="list-style-type: none">• Zarządzanie granicami i ich ochrona	<ul style="list-style-type: none">• Cyfrowa tożsamość, bezpieczeństwo zarządzania zamówieniami	

Zastrzeżenie zgodne z Okólnikiem IRS 230: Spółka Citigroup Inc. i jej spółki powiązane nie świadczą usług doradztwa podatkowego ani prawnego. Wszelkie odniesienia do spraw podatkowych w niniejszym materiale (i) nie są przeznaczone do wykorzystania i nie mogą być wykorzystywane lub stosowane w celu uniknięcia kar przewidzianych w prawie podatkowym oraz (ii) mogą być poczynione w związku z „promocją lub marketingiem” dowolnej transakcji wspomnianej w niniejszym dokumencie („Transakcja”). W związku z powyższym należy zasięgnąć opinii swojego doradcy podatkowego z uwzględnieniem swojej szczególnej sytuacji podatkowej.

Wszelkie warunki określone w niniejszym dokumencie są przeznaczone wyłącznie do dyskusji i podlegają ostatecznym warunkom określonym w odrębnych zawartych umowach pisemnych. Niniejsza prezentacja nie stanowi zobowiązania do pożyczania, zorganizowania finansowania konsorcjalnego, subemisji lub nabycia papierów wartościowych lub zaangażowania kapitałowego, ani też nie zobowiązuje nas do zaciągnięcia takiego zobowiązania. Ani też nie występujemy w żadnym innym charakterze jako powiernik wobec adresata dokumentu. Przyjmując niniejszą prezentację, z zastrzeżeniem obowiązujących przepisów prawa, adresat dokumentu zobowiązuje się zachować w tajemnicy fakt istnienia oraz proponowane warunki dowolnej Transakcji.

Przed zawarciem jakiegokolwiek Transakcji adresat niniejszego dokumentu powinien określić, nie polegając na informacjach uzyskanych od nas lub naszych spółek powiązanych, ryzyka ekonomiczne i kwestie merytoryczne (i samodzielnie stwierdzić, że jest w stanie podjąć te ryzyka), a także uwarunkowania i skutki prawne, podatkowe i księgowe takiej Transakcji. W związku z tym akceptując niniejszą prezentację jej adresat potwierdza, że (a) nie prowadziimy działalności polegającej na świadczeniu usług doradztwa prawnego, podatkowego lub księgowego (a adresat nie polega na nas w tym zakresie), (b) z każdą Transakcją mogą być związane ryzyka prawne, podatkowe lub księgowe, (c) adresat niniejszego dokumentu powinien uzyskać odrębną profesjonalną poradę prawną, podatkową i księgową (i na niej polegać) oraz (d) adresat niniejszego dokumentu powinien powiadomić kierownictwo swojej organizacji o uzyskanej porady prawnej, podatkowej i księgowej (i wszystkich ryzykach związanych z dowolną Transakcją) oraz naszym zastrzeżeniu prawnym dotyczącym tych spraw. Przyjmując niniejsze materiały ich adresat i my zgodnie stwierdzamy, że od rozpoczęcia rozmów w związku z dowolną Transakcją, i bez uszczerbku dla innych zapisów niniejszej prezentacji, niniejszym potwierdzamy, że żaden z uczestników dowolnej Transakcji nie będzie zwolniony z obowiązku ujawnienia amerykańskich zasad podatkowych obowiązujących w stosunku do tej Transakcji lub jej amerykańskiej struktury podatkowej.

Jesteśmy obowiązani uzyskiwać, sprawdzać i rejestrować pewne informacje identyfikujące każdy podmiot nawiązujący z nami formalne stosunki gospodarcze. Poprosimy adresata niniejszego dokumentu o podanie pełnej nazwy, dokładnego adresu i numeru identyfikacji podatkowej. Możemy również zażądać dokumentów założycielskich lub innych informacji w celu sprawdzenia przekazanych informacji.

Wszystkie ceny lub zakresy cen podane w niniejszym dokumencie mają wyłącznie charakter wstępny i orientacyjny i nie stanowią ceny w ofercie kupna lub sprzedaży. Te dane podano wyłącznie do wiadomości adresata dokumentu i mogą one ulec zmianie w dowolnym czasie bez uprzedzenia oraz nie stanowią zachęty do nabycia lub zbycia jakiegokolwiek instrumentu. Informacje zawarte w niniejszej prezentacji mogą zawierać wyniki analiz z użyciem modeli ilościowych, odpowiadające potencjalnym zdarzeniom przyszłym, które mogą, lecz nie muszą zaistnieć, i nie stanowią pełnej analizy każdego istotnego faktu dotyczącego dowolnego produktu. Wszelkie szacunki zawarte w niniejszym dokumencie wynikają z naszego osądu na dzień sporządzenia niniejszego dokumentu i mogą ulec zmianie bez uprzedzenia. My lub nasze spółki powiązane możemy być animatorami rynku dla tych instrumentów dla naszych klientów i na nasz rachunek własny. Dlatego w dowolnym czasie możemy mieć pozycję w takich instrumentach.

Chociaż niniejszy materiał może zawierać powszechnie dostępne informacje o analizach obligacji spółek, strategiach dla obligacji lub analizach ekonomicznych lub rynkowych sporządzonych przez Citi, polityka Citi (i) zabrania pracownikom oferowania, bezpośrednio lub pośrednio, korzystnych lub negatywnych opinii analitycznych lub oferowania zmiany opinii w zamian za lub w celu zachęcenia do złożenia zlecenia lub w zamian za wynagrodzenie oraz (ii) zabrania analitykom otrzymywania wynagrodzenia za formułowanie szczególnych rekomendacji lub opinii, które mają być zamieszczone w raportach analitycznych. W celu ograniczenia możliwości wystąpienia konfliktu interesów, a także w celu złagodzenia występujących konfliktów interesów, Citi wdrożyło polityki i procedury mające ograniczyć komunikację między swoimi pracownikami z jednostek bankowości inwestycyjnej a analitykami – taka komunikacja może odbywać się wyłącznie w określonych szczególnych okolicznościach.

[AKCEPTACJA UŻYCIA ZNAKÓW HANDLOWYCH: dodać odpowiednie akceptacje w imieniu odpowiedniego podmiotu prawnego]

© 2008 Citigroup Global Markets Inc. Członek SIPC. Wszelkie prawa zastrzeżone. Citi oraz Citi i Logo Łuku stanowią znaki handlowe i marki Citigroup Inc. lub jego podmiotów stowarzyszonych i są wykorzystywane oraz rejestrowane na całym świecie.

© 2008 Citigroup Global Markets Limited. Licencjonowana i regulowana przez Financial Services Authority - urząd usług finansowych Wlk. Brytanii. Wszelkie prawa zastrzeżone. Citi oraz Citi i Logo Łuku stanowią znaki handlowe i marki Citigroup Inc. lub jego podmiotów stowarzyszonych i są wykorzystywane oraz rejestrowane na całym świecie.

© 2008 Citibank, N.A. Wszelkie prawa zastrzeżone. Citi oraz Citi i Logo Łuku stanowią znaki handlowe i marki Citigroup Inc. lub jego podmiotów stowarzyszonych i są wykorzystywane oraz rejestrowane na całym świecie.

© 2008 Citigroup Inc. Wszelkie prawa zastrzeżone. Citi oraz Citi i Logo Łuku stanowią znaki handlowe i marki Citigroup Inc. lub jego podmiotów stowarzyszonych i są wykorzystywane oraz rejestrowane na całym świecie.

© 2008 [nazwa podmiotu prawnego] [nazwa urzędu regulacji] Wszelkie prawa zastrzeżone. Citi oraz Citi i Logo Łuku stanowią znaki handlowe i marki Citigroup Inc. lub jego podmiotów stowarzyszonych i są wykorzystywane oraz rejestrowane na całym świecie.

W styczniu 2007 r. Citi wydało Oświadczenie o Stanowisku na temat Zmiany Klimatu (Climate Change Position statement), jako pierwsza amerykańska instytucja finansowa. Będąc liderem zrównoważonego rozwoju sektora finansowego Citi podjęło konkretne kroki w celu zaradzenia istotnej kwestii zmian klimatycznych poprzez: (a) wyznaczenie celu 50 miliardów dolarów do wydania w ciągu 10 lat na rozwiązywanie problemu globalnych zmian klimatycznych; w tym znajduje się znaczące zwiększenie inwestycji i finansowania alternatywnych źródeł energii, czystej technologii oraz innych działań redukujących emisję związków węgla, (b) zobowiązanie do obniżenia emisji gazów cieplarnianych we wszystkich nieruchomościach będących własnością lub wynajmowanych przez Citi na całym świecie o 10% do 2011 r., (c) nabycie ponad 52.000 MWh czystej energii (neutralnej z punktu widzenia emisji związków węgla) dla naszych działań w 2006 r., (d) stworzenie inwestycji rozwoju zrównoważonego (ang. SDI), które motywują prywatny kapitał do inwestycji w odnawialne źródła energii oraz czyste technologie, (e) zaoferowanie kredytowania i usług inwestycyjnych klientom w rozwoju i projektach dotyczących energii odnawialnej, (f) prowadzenie badań w zakresie kapitału związanego z kwestiami klimatycznymi, który pomaga zaznajomić inwestorów z ryzykami i możliwościami związanymi z tą kwestią, oraz (g) zaangażowanie się w relacje z szerokim kręgiem interesariuszy w kwestii zmian klimatycznych tak, aby przybliżyć zrozumienie i rozwiązania.

Citi współpracuje ze swoimi klientami w gałęziach przemysłu produkujących duże ilości gazów cieplarnianych nad oceną ryzyk pojawiających się w związku ze zmianą klimatu i tam gdzie to odpowiednie nad zmniejszaniem tych ryzyk.

