

Pieniądz nigdy nie śpi

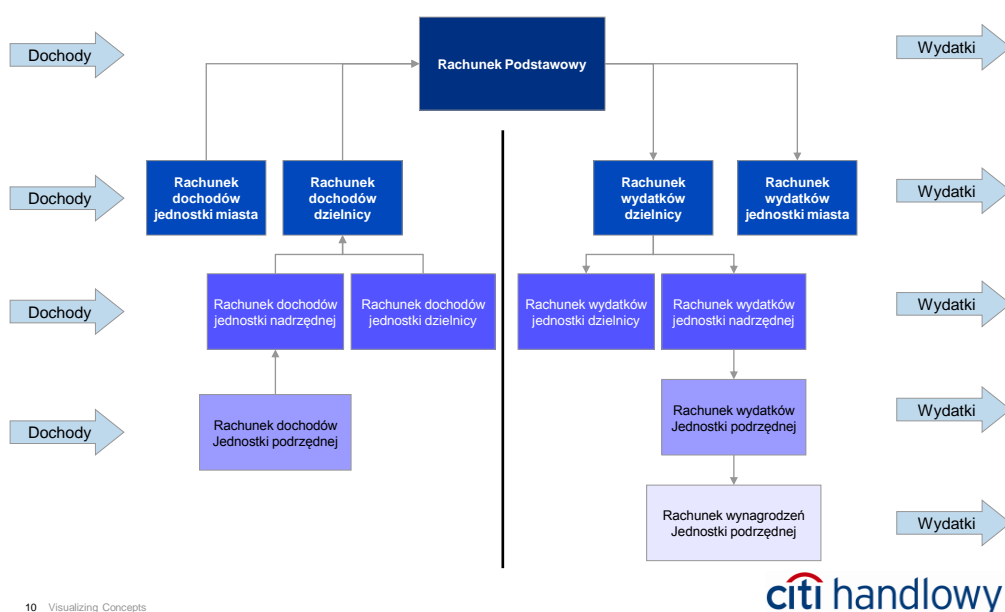
Raz na pięć lat jednostka samorządu terytorialnego musi ogłosić przetarg na obsługę bankową. Warszawa postawiła przy tym wyrafinowane wymagania, możliwe do spełnienia dzięki bankowości elektronicznej.

Specyfikacja istotnych warunków zamówienia opisywała liczne funkcjonalności, jakich miasto sobie życzy. Znacznie mniej mówiła o tym, jak to będzie zorganizowane, jak ma działać fizycznie. - Dzięki takiemu podejściu mogliśmy w drodze dyskusji, już po przetargu, znaleźć optymalne rozwiązania - ocenia Grzegorz Matya z Citi Handlowego w Warszawie, dyrektor biura sprzedaży sektora publicznego. - Wykorzystano to, co Grupa Citi już stosowała zarówno w Polsce, jak i na świecie, ale kilka produktów powstało specjalnie na potrzeby Warszawy. Jest to zatem system nowatorski, a przy tym w wielkiej skali: obejmuje ponad tysiąc rachunków, między którymi przepływa 12 mld zł rocznie. Citi pokazuje go w innych krajach.

Kaskada rachunków

System poprawy płynności finansowej objął jednostki bezpośrednio podległe prezydentowi Warszawy: dzielnice, jednostki budżetowe. Nie włączono odrębnych osób prawnych. Miasto podzieliło swe rachunki na dwie zasadnicze grupy: rachunki dochodów i rachunki wydatków. Funkcjonują one w tzw. kaskadzie.

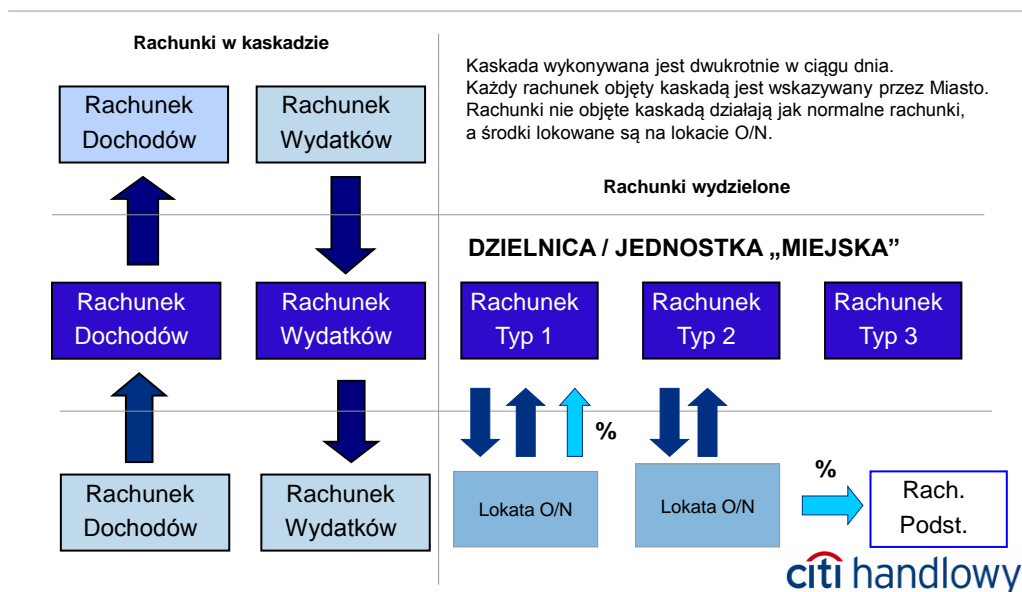
Struktura kaskady rachunków objętych projektem



Rachunek dochodów jednostki podrzędnej zasila rachunek jednostki nadrzędnej itd. Kończy się to na centralnym rachunku miasta, zwanym podstawowym (albo rachunkiem organu). Dwa razy w ciągu dnia wszystkie dochody są przenoszone kaskadą na rachunek podstawowy.

Celem jest poprawienie efektywności zarządzania gotówką oraz zwiększenie płynności. Kaskada powoduje, że wszystkie środki miasta są dostępne z poziomu jednego rachunku dwa razy dziennie: o ustalonej godzinie oraz na tzw. zamknięcie dnia, z zachowaniem wymaganej prawem procedury przepływów pomiędzy rachunkami. Daje to możliwość sterowania wszystkimi dostępnymi aktywami. Pieniądze nie „leżą zapomniane” na rachunkach jednostek.

Schemat rachunków



Kaskada nie obejmuje wszystkich rachunków. Są i takie, z których nie można przenieść środków na rachunek centralny. Podzielono je na trzy typy (jak na rysunku wyżej). Na rachunkach typu 1 i 2 zakładane są lokaty overnight, tak żeby i te pieniądze zarabiał, nie były „zapomniane”. Różnica polega na tym, czy oprocentowanie z lokat powraca na dany rachunek (typ 1) albo zasila rachunek centralny miasta (typ 2). Natomiast z rachunków typu 3 nie są robione lokaty - jest wyraźnie wskazane, że tych pieniędzy nie wolno ruszać.

Limity wydatków

Ciekawa jest strona wydatkowa kaskady. Dyrektor Matya po raz pierwszy spotkał się z takim rozwiązaniem. Zastosowano mianowicie dzienne limity wydatków. Każda jednostka miasta jest zobowiązana do przedstawienia, jakich spodziewa się wydatków w następnym tygodniu. Samo miasto planuje swoje wydatki z większym horyzontem, ale tu chodzi o kontrolę nad wydatkami „galaktyki” jednostek podległych. Bank otrzymuje taką informację raz na tydzień, z podziałem na dni i jednostki. Dla każdej jednostki jest ustalany limit wydatków. Wynikają one ze zsumowania wydatków jednostek. Są ustawiane na początku tygodnia, ale w sytuacjach, które tego wymagają, można taki limit zmienić na dzień wcześniej. A nawet jeszcze tego samego dnia podnieść limit poprzez zasilenie rachunku.

Ważne jest pewność, że danego dnia miasto nie wyda więcej pieniędzy, niż by sobie życzyło. Pilnuje tego bank. Co istotne, środki wydawane w ciągu dnia obciążają bank, nie miasto. Kiedy pieniądze wypływają z rachunku, powstaje ujemne saldo, zatem de facto bank finansuje dany wydatek. Czyli miasto dysponuje całymi swymi środkami. Zarówno tymi, które ma na rachunkach, jak i tymi, które spływają w ciągu dnia. Dopiero gdy sternik miejskich finansów zobaczy, ile naprawdę zostało wydane, dobiera spłatę pod ten realny wydatek. I pod koniec dnia podejmuje decyzję: zasilić z rachunku bieżącego, z kredytu overdraft, czy z zerwanych lokat.

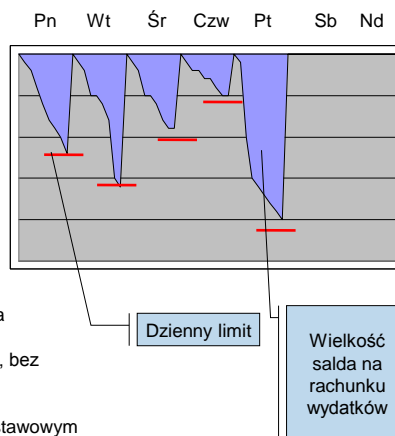
Poprawienie efektywności zarządzania gotówką oraz zwiększenie płynności – limity wydatków

Przygotowanie

1. Miasto składa do Banku zapotrzebowanie w cyklu tygodniowym na zabezpieczenie środków wymaganych do spłaty zobowiązań, tworząc swój limit wydatków.
2. Zapotrzebowanie może być zmodyfikowane na bazie dziennej po konsultacji z wyznaczoną osobą w Mieście.
3. W sytuacjach krytycznych limit można zwiększyć on-line poprzez zasilenie konta jednostki.

Realizacja

1. Bank wprowadza limit wydatków zgodnie z dyspozycją Miasta
2. Limit określa wartość tzw. DOL- czyli dziennego ujemnego salda na rachunku
3. Jednostki mogą swobodnie realizować wydatki do wysokości limitu, bez angażowania środków Miasta – całość wypłat pokrywa bank.
4. Wartość faktycznego salda można kontrolować on-line
5. Bank automatycznie gromadzi przychody Miasta na rachunku podstawowym
6. W procesie „końca dnia” bank realizuje dyspozycje Miasta, pokrywając ujemne saldo środkami zgromadzonymi na rachunku podstawowym lub z linii kredytowej – w tym środkami zgromadzonymi na wszystkich rachunkach dochodów.
7. Po „zamknięciu dnia” wszystkie rachunki wydatków mają saldo „0” PLN



citi handlowy

Rachunki wydatków w kaskadzie są zerowane w czasie tzw. końca dnia, zgodnie z dyspozycją miasta. Dzień kończy się zerem na wszystkich rachunkach wydatków. Cała gotówka i cała informacja znajduje się na rachunku centralnym.

Rozproszony podpis

Komputery miejskie włączono do systemu bankowości elektronicznej CitiDirect. Działa on line, nie ma serwera pośredniego, który by opóźniał wymianę danych z bankiem. Osoby kontrolujące przepływy mają bieżący dostęp do wszelkich zamówionych przez siebie raportów.

Dla miasta istotna była możliwość stosowania tzw. rozproszonego podpisu. Osoba dysponująca tokenem może podpisać przelew z dowolnego komputera na świecie, nie musi być w swoim biurze.

System bankowości internetowej jest oparty na kilku równoległych serwerach. Awaria jednego z nich nie powoduje zakłóceń, poza ewentualnym spowolnieniem.

Wyspecjalizowani konsultanci

W banku działa centrum pomocy technicznej. Gdy ktoś siada przed komputerem pierwszy raz, znajduje się poza biurem, albo ma problem, np. z przeglądarką internetową - może zadzwonić do konsultantów. Nie ma w związku z tym osoby, która chodzi po urzędzie miasta i pomaga „komputerowo”, ale gdy przebywa w jednym dziale, to nie ma jej w innych.

Ponadto w bankowym Departamencie Obsługi Klienta (DOK) pracuje kilkadziesiąt osób oddelegowanych do współpracy z poszczególnymi jednostkami miasta. Z kolei DOK może się kontaktować z bankowymi doradcami i regionalnym centrum rozliczeń. Istnieje procedura weryfikacji osób dzwoniących do DOK, ale na ogół są już tam znane.

Empiria pokazała typowe sprawy, z jakimi miejscy urzędnicy zwracają się do DOK:

- * zapytania o aktualne kursy walut;
- * wyjaśnianie statusów transakcji – zwroty środków, brak uznania;
- * korekty, anulowanie zleconych transakcji;
- * zapytania o dostępne saldo, uznania i obciążenia rachunków;
- * wyjaśnianie pobranych opłat z rachunków;
- * wyjaśnianie prawidłowej daty waluty;
- * wyciągi bankowe – dostępność, dodatkowe, zmiany adresu lub formy dostarczania;
- * audyty, potwierdzenia wykonanych transakcji, opinie bankowe;

- * kontakt z innymi bankami – wyjaśnianie statusów transakcji;
- * zapytania o CitiDirect – logowanie, pobieranie wyciągów, import, export, konfiguracja programu.

Szybkie wdrożenie, długie dogrywanie

Umowa między miastem stołecznym i bankiem została podpisana pod koniec listopada 2007 r., a już 1 stycznia 2008 były uruchomione rachunki i podstawowe operacje. Ale dyskusje na temat pełnej funkcjonalności nadal jeszcze trwają, po dwóch latach. O czym?

- Oczywiście o karcie miejskiej; to żywy temat na całym świecie. W Warszawie polegałoby to m.in. na połączeniu już funkcjonujących systemów opłat za komunikację miejską i parkingi. Ale w sprawie opłat za te usługi Citi prowadzi rozmowy także z operatorami telefonii komórkowych. Na razie ma umowę tylko z Plussem, w związku z tym nie zaczyna jeszcze szerszej kampanii promocyjnej.

- Kolejny projekt to wykorzystanie dostępnego w supermarketach systemu Unikasa do różnego typu płatności miejskich. Dla obywateli byłby tańszy i wygodniejszy niż pośrednictwo poczty.

- Są osoby, które wolą wносить podatki i opłaty lokalne w sposób tradycyjny. Stąd potrzeba poprawiania systemu płatności masowych w miejskich jednostkach (to już częściowo funkcjonuje).

- Bank chce zaproponować miastu następny krok: pobieranie opłat z kont mieszkańców na zasadzie polecenia zapłaty. Dotychczas wiele osób nie płaci dlatego że nie chce, tylko że nie pamięta, albo odkłada na później kłopotliwe formalności, bo np. właściciel nieruchomości musi dostać informację jaka kwota jest do zapłacenia, potem gdzieś pójść, wypełnić przelew itd. Mógłby tego uniknąć przekazując bankowi zgodę na dokonanie zapłaty zgłoszonej przez miasto.

To wszystko ma tworzyć udogodnienia dla mieszkańców, a drugiej strony przyspieszać zbierania płatności.

Mirosław Czekał - skarbnik miasta stołecznego Warszawy:

Chcieliśmy dobrze panować nad naszymi płatnościami i maksymalnie lokować środki. Po drugie dać możliwość każdej z jednostek, aby w nieskrępowany sposób wykorzystywała środki, ale do poziomu wcześniej zaplanowanego. Czyli centralizowanie pieniędzy na jednym rachunku, z maksymalnym decentralizowaniem decyzji co do planowania wydatków. Po dwóch latach można powiedzieć, że system daje ewidentne korzyści, ale nie jest łatwy do wdrożenia, bo trzeba zmienić kulturę organizacji. Wcześniej nikt nie był przyzwyczajony do tworzenia harmonogramu płatności, czyli do myślenia o tym, jaką kwotę na który dzień potrzebuje.

Grzegorz Matya - dyrektor biura sprzedaży sektora publicznego, Citi Handlowy w Warszawie:

Musieliśmy zaproponować rozwiązanie nie tylko ciekawe, ale i konkurencyjne cenowo. Udało się wprowadzić bardziej efektywne zarządzanie gotówką. Zwiększyła się płynność, poprzez kontrolę i wpływ na bieżące działania, na pieniądze, które znajdują się w kasie miasta. Bardzo szybko są tworzone raporty, w dość złożonej formie i tak jak sobie dana jednostka życzy. Szybkość działania jednostek wzrosła dzięki wyeliminowaniu przepływów papierowych. W zasadzie wszystkie operacje w systemie bankowości elektronicznej nie wymagają papieru, w związku z tym osoby znajdujące się w różnych miejscach mogą działać jednocześnie. Dzięki Departamentowi Obsługi Klientów usprawniono tzw. obsługę wyjątków, czyli sytuacji niestandardowych, które występują w każdej działalności operacyjnej i trzeba je szybko rozwiązywać.

Bogdan Mościcki