

Podkowa Leśna, 21 sierpnia 2015r.

Raport

Z przeglądu zarządzania należnościami w Urzędzie Miasta Podkowa Leśna

10 - 20 Sierpień 2015r.

I. Przedmiot badania

W trakcie przeglądu badaliśmy zarządzanie należnościami Urzędu Miasta Podkowa Leśna, związanymi z przychodami, wyszczególnionymi w poniższej tabeli (na podstawie tabeli *Plan dochodów budżetu miasta Podkowy Leśnej w 2015 r. według źródeł dochodów*, dokumentu *Uchwała Nr 10/III/2014 Rady Miasta Podkowy Leśnej z dnia 29 grudnia 2014 r. w sprawie uchwały budżetowej miasta na 2015 rok*).

A. Dochody bieżące	I. Dochody z podatków i opłat	1. Podatek od nieruchomości	1 718 000	
		2. Podatek rolny	500	
		3. Podatek leśny	13 000	
		4. Podatek od środków transportowych	50 000	
		12. Oplata za gospodarowanie odpadami komunalnymi	600 000	
	IV. Dochody z mienia gminy	1. Wpływy z opłaty za użytkowanie wieczyste nieruchomości	40 000	
		2. Dochody z najmu i dzierżawy składników majątkowych	420 000	
		3. Dochody z najmu lokali w mieszkalnych budynkach komunalnych	60 000	
	VI. Pozostałe dochody własne	4. Odpłatność za korzystanie z wodociągu miejskiego	350 000	
		5. Odpłatność za korzystanie z kanalizacji miejskiej	1 020 000	
	Razem			4 271 500

Pozostałe przychody, ujęte w w/w dokumencie nie podlegały badaniu, ponieważ wynikające z nich należności są całkowicie zarządzane przez jednostki zewnętrzne (Urząd Skarbowy) lub są dotacjami lub są zarządzane przez pracowników Urzędu Miasta lecz nie stanowią istotnej pozycji budżetu lub są elementem dodatkowej odpowiedzialności pracowników Urzędu miasta, których pracę analizowaliśmy.

II. Obserwacje

Jakość portfela

Z uwagi na brak obecnie możliwości sporządzenia zestawień, prezentujących rzeczywiste trendy i sytuację portfela należności Urzędu Miasta Podkowa Leśna (por. obserwacje dot. systemu informatycznego), prezentujemy jedynie poniższą tabelę, która umożliwia wyciągnięcie jedynie częściowych wniosków, dotyczących skali zaległości z lat ubiegłych oraz zastosowania restrukturyzacji, jako narzędzia zarządzania należnościami.

Zauważmy również, że tabela nie zawiera informacji na temat dochodów z mienia gminy (por. powyższa tabela). Z informacji uzyskanych od obsługującego te należności pracownika wynika bowiem, że główny system księgowy nie jest używany do obsługi tych należności (z uwagi na niewystarczającą jego funkcjonalność).

Typ należności		Saldo poprz.	Przypisy	Odpisy	Wpłaty bież.	Wpłaty zal.	Zwroty	Umorzenia	Odsetki	Koszty	Prolongata
Podatek od nieruchomości	saldo z 2014	-119 119,7									
	rok 2015	-498 047,2	1 066 362,0	14 341,3	609 766,5	65 514,7	2 188,0	0,0	4 148,3	896,8	0,0
Podatek rolny	saldo z 2014	-7,0									
	rok 2015	-649,0	806,0	13,0	154,0	1,0	4,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Podatek leśny	saldo z 2014	-31,9									
	rok 2015	-554,7	3 055,0	53,5	2 363,0	117,6	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Podatek od środków transp	saldo z 2014	-24 739,0									
	rok 2015	-27 732,0	8 898,0	0,0	1 182,0	4 543,0	0,0	0,0	750,8	23,2	0,0
Opłata za gospodarowanie odpadami	saldo z 2014	-39 120,4									
	rok 2015	-25 421,4	231 480,0	4 110,0	215 834,4	25 114,6	360,0	480,0	144,0	1 176,0	0,0
Opłaty za korzystanie z wodociągu i kanalizacji	saldo z 2014	-178 823,4									
	rok 2015	-159 666,2	790 373,0	5 141,0	714 451,9	89 992,5	55,2	0,0	5 189,5	0,0	0,0
	saldo 2014	-361 841,3									
Razem do końca lipca 2015		-712 070,5	2 100 974,0	23 658,8	1 543 751,7	185 283,5	2 609,2	480,0	10 232,5	2 096,0	0,0

Z powyższej tabeli wnika, że wpłaty w miesiącach od stycznia do lipca 2015, dotyczące zaległości z lat ubiegłych stanowią jedynie 51% salda tych zaległości. Ponadto, zerowe wartości w pozycji *Prolongata* i pojedyncza liczba w pozycji *Umorzenia* wskazują na to, że w 2015 roku nie stosowano restrukturyzacji jako narzędzia windykacyjnego (lub stosowne informacje nie zostały wprowadzone do systemu).

Proces

1. Wprowadzanie danych do systemu

Wprowadzanie do systemu informacji o zdarzeniach nie odbywa się z należytą starannością. Zaobserwowaliśmy przykłady, gdy nie wprowadzono do systemu informacji o potwierdzeniu odebrania przez podatnika decyzji o wysokości podatku (choć pracownik natychmiast okazał „zwrotkę”, przechowywaną w szafie). Takie zaniedbanie prowadzi do zafalszowania obrazu i może prowadzić do zaniechania wykonania koniecznych czynności upominawczych, ponieważ w systemie zobowiązanie powstaje w momencie, gdy pracownik wprowadzi informację o potwierdzeniu (ew. zwrotu korespondencji). Odnotowaliśmy też przypadki niewprowadzenia informacji o statusie wysłanych wezwań do zapłaty (choć sama informacja o wysłaniu znajdowała się w systemie - wezwania są generowane automatycznie). Brak staranności przy wprowadzaniu danych może być spowodowany tym, że pracownicy wydają się nie zdawać sprawy z możliwych tego konsekwencji, nawet nie wykazują zainteresowania, wykonują absolutne minimum. Wpływ na taką postawę ma również niewątpliwie zauważalny niski poziom motywacji

pracowników oraz charakter kontroli okresowych, którym poddawane są urzędy (z informacji uzyskanych od pracowników wnioskujemy, że raz na cztery lata urzędy kontrolowane są wyłącznie pod kątem formalnego wypełnienia wymagań prawnych). Ponadto, w przypadku opłat za gospodarowanie odpadami oraz opłat za korzystanie z wodociągu i kanalizacji, nie są weryfikowane dane złożone na deklaracji ze stanem faktycznym (np. Urząd polega całkowicie na informacjach, dostarczonych przez inspektora terenowego w zakresie stanu liczników). O ile w przypadku opłat za gospodarowanie odpadami taka weryfikacja jest trudna do wyobrażenia, to okresowa weryfikacja stanu liczników zużycia wody nie wydaje się stanowić problemu. Odpowiedzialny pracownik tłumaczy brak takich okresowych kontroli tym, że gdyby pojawiły się błędy w odczytach, klienci sami by poinformowali.

Zaobserwowaliśmy również, że pracownik, wykonujący czynności windykacyjne, dokonuje księgowania wpłat na koncie klienta (w oparciu o wyciągi z rachunku bankowego, otrzymane z działu księgowości). Takie rozwiązanie zwiększa ryzyko błędów i nadużyć.

2. Proces upominawczy i windykacja

Proces upominawczy ogranicza się praktycznie wyłącznie do wystania wezwania do zapłaty (będącego warunkiem wymaganym prawnie dla wszczęcia postępowania egzekucyjnego). Czynność ta jest wykonywana zwykle dwa razy w roku, choć w niektórych przypadkach, w bieżącym roku jeszcze wezwania nie zostały wysłane (np. opłata za gospodarowanie odpadami, w przypadku podatku od nieruchomości w bieżącym roku wysłano część upomnień za ubiegły rok). W przypadku braku spłaty po wystaniu wezwania, w niektórych przypadkach sprawa jest przekazywana do innego działu Urzędu Miasta, zajmującego się formalnym postępowaniem egzekucyjnym (przekazaniem do sądu bądź Urzędu Skarbowego), w innych przypadkach sprawa nie jest przez pracownika nigdzie przekazywana (w przypadku opłaty za gospodarowanie odpadami pracownik nie przekazuje spraw do Urzędu Skarbowego w przekonaniu, że Urząd i tak nie podejmie czynności egzekucyjnych, w przypadku opłat za korzystanie z wodociągu i kanalizacji, zaś w świadomości pracownika odpowiedzialnego za opłaty za korzystanie z wodociągu i kanalizacji, przekazaniem spraw do egzekucji zajmują się inne osoby w Urzędzie Miasta, ale nie z inicjatywy tego pracownika). Podkreślenia wymaga zauważalny kompletny brak zainteresowania pracowników efektami działań upominawczych.

W przypadku tytułów egzekucyjnych przekazanych do Urzędu Skarbowego, pracownicy nie weryfikują i nie monitorują statusu tych spraw, tzn. czy egzekucje zostały wszczęte, jakie jest prawdopodobieństwo uzyskania spłaty i w jakim czasie. W przypadku opłat za gospodarowanie odpadami nie zostały dotychczas wystawione żadne tytuły egzekucyjne, pomimo, że trend narastania zaległości jest bardzo wyraźny i niepokojący.

W praktyce nie są stosowane też restrukturyzacje (por. pozycje *Prolongata* i *Umorzenia* w tabeli w poprzednim rozdziale). Z informacji, uzyskanych od pracowników, w nielicznych przypadkach można odnotować rozłożenie na raty zaległych należności (związanych z najmem majątku gminy), decyzją burmistrza. Brak wykorzystania tego, jednego z podstawowych i najbardziej skutecznych, narzędzia windykacji nie jest zaskoczeniem wobec obecnie stosowanych w UM procesów i podejścia pracowników do swoich obowiązków w zakresie zarządzania należnościami. Zastosowanie tego narzędzia wymaga bowiem rozeznania pozycji dłużnika (w zakresie możliwości spłat i chęci współpracy z

wierzycielem) na podstawie kontaktów (głównie werbalnych), które nie są stosowane w obecnym procesie.

3. Przegląd portfela

Pracownicy nie wykazują rozeznania w bieżącej sytuacji portfela oraz występujących trendach. Informują, że po wystaniu wezwań do zapłaty następuje wzmożenie wpłat, zarówno w kasie, jak również za pomocą przelewów, ale nie są świadomi skali tych wpłat. Nie posługują się raportami, obrazującymi sytuację portfela należności oraz efektywność ich pracy. W rozmowach pracownicy podkreślali, że taka wiedza nie jest im przydatna. Naszym zdaniem taka postawa jest ściśle skorelowana z brakiem motywacji osiągnięcia wysokiego poziomu efektywności działań upominawczych i windykacyjnych.

System informatyczny, wsparcie IT, obróbka danych (bieżąca i analityczna)

W przypadku konieczności posłużenia się w pracy zestawieniem informacji, wygenerowanych z systemu informatycznego, pracownicy posługują się wydrukami (w wersji papierowej, bądź na ekranie). Praktycznie nie są stosowane w codziennej pracy tabele danych, umożliwiające ich obróbkę (filtrowanie, porządkowanie, dopisywanie notatek, danych, etc.). Ponadto, nie jest obecnie możliwe wygenerowanie przez pracowników Urzędu Miasta (włącznie z pracownikami, odpowiedzialnymi za IT) ekstraktów bazy danych systemu księgowego, możliwych do obróbki w programie Excell. Aby takie ekstrakty wygenerować, należy zwrócić się do dostawcy systemu. Taki sposób organizacji nie tylko jest nieefektywny (czasowo i ekonomicznie) lecz również utrudnia rozwój pracowników w zakresie usprawniania swojej codziennej pracy (poprzez wykorzystanie funkcjonalności programu Excell) a ponadto utrudnia możliwości generowania raportów, prezentujących efektywność pracy oraz jakość i trendy portfela należności.

Praktycznie nie istnieje wsparcie pracowników ze strony IT. Osoba odpowiedzialna za IT nie zna funkcjonalności systemu księgowego. Na naszą prośbę wygenerowania określonych raportów/ekstraktów z bazy systemu księgowego pierwotnie wyraziła zgodę a w umówionym terminie poinformowała, że jedynym sposobem spełnienia naszej prośby jest zdefiniowanie pól systemu, których dotyczyć ma ekstrakt z bazy a następnie zwrócenie się do dostawcy systemu o wykonanie ekstraktów. Dysponując takim ekstraktem pracownicy mogli by, korzystając z funkcjonalności korespondencji seryjnej, umieszczać w jednym wezwaniu informacje o innych zaległościach klienta a ponadto możliwe by było szybkie wygenerowanie odpowiednich raportów, obrazujących sytuację portfela i dających informacje o efektywności pracy pracowników Urzędu Miasta. Należy dodać, że tego typu raporty mogły by dostarczać informacji o efektywności pracy pracowników nie tylko odpowiedzialnych za zarządzanie należnościami.

Zasoby ludzkie

1. Organizacja pracy

Z informacji, uzyskanych od pracowników, zarządzanie należnościami nie jest w Urzędzie Miasta Podkowa Leśna przypisane pracownikowi/grupie pracowników jako wyłączna odpowiedzialność. Każdy z pracowników, zajmujący się tym obszarem, odpowiada również za inne obszary. Ten sposób organizacji, chociaż możliwy do zastosowania, powoduje, że, przy obecnym poziomie motywacji pracowników, priorytety prac w zakresie zarządzania należnościami, sytuowane są przez pracowników na dalszych miejscach co powoduje wykonanie danych czynności (np. wystawienia wezwań do zapłaty) z bardzo dużym opóźnieniem (2 razy do roku lub rzadziej). Taki opóźnienie znacznie osłabia skuteczność działań upominawczych. Inną konsekwencją obecnej organizacji pracy jest fakt, że podczas pracy z zaległościami danego klienta, pracownik nie weryfikuje innych jego zaległości (np. dotyczących innego typu podatku). Ponadto, obecny podział obowiązków nie uwzględnia predyspozycji pracowników do specyficznej pracy w zakresie zarządzania należnościami.

Jeśli chodzi o przeciążenie pracą (na ten aspekt zwracaliśmy uwagę, bo mógłby on być przyczyną nienależytego wykonywania dotychczasowych prac lub stanowić istotną przeszkodę we wprowadzeniu ewentualnych zmian, które sugerujemy w niniejszym raporcie), to nie zaobserwowaliśmy takiego przeciążenia. Przeciwnie - w niektórych przypadkach (na co wskazują np. wydruki, o które prosiliśmy pracowników, na podstawie których przygotowaliśmy tabelę w rozdziale *Jakość portfela*) następuje w pewnych miesiącach nasilenie liczby wpisów do systemu, by w innych miesiącach spaść do wielokrotnie mniejszych wartości. Na przykład, w lutym zaksięgowano przypisy podatku od nieruchomości na kwotę ponad 988 tys. PLN a w miesiącach maj, czerwiec, lipiec analogiczne kwoty nieznacznie przekraczają 2 tys. PLN (ułamek procenta kwoty lutowej). Rozkłady płatności tego podatku rozkładają się również daleko nierównomiernie, choć nie aż w takim stopniu, jak przypisy. Z powyższego wynika, że jeśli pracownicy są w stanie podjąć (nawet z nadgodzinami) obciążeniu pracą w miesiącach największego jej natężenia, to w pozostałych miesiącach rezerwy w tym zakresie są ogromne.

2. Kwalifikacje i predyspozycje merytoryczne pracowników, zaangażowanych w zarządzanie należnościami

W Urzędzie Miasta nie są używane powszechnie stosowane metody zarządzania należnościami oparte na wczesnym kontakcie z dłużnikiem, stosowaniu restrukturyzacji, dobrym przeglądzie sytuacji portfela i standardowych procesach. Ma to bezpośredni związek z brakiem wiedzy i doświadczenia pracowników w tym zakresie. Należy zaznaczyć, że opanowanie podstawowych umiejętności w powyższym zakresie nie jest trudne i jest możliwe w krótkim czasie nawet przy minimalnym zaangażowaniu. Te braki można jednak uzupełnić poprzez podniesienie poziomu motywacji i odpowiednie szkolenie, poparte rozwiązywaniem praktycznych problemów. Jednakże trudno stwierdzić, jaki jest poziom predyspozycji poszczególnych pracowników do typowej pracy w zarządzaniu należnościami - z uwagi właśnie na to, że żadna z typowych dla takiej pracy czynności nie jest wykonywana.

Jedynie u nielicznych pracowników stwierdziliśmy umiejętność posługiwania się programem Excell na poziomie wystarczającym do zarządzania należnościami. Prawie wszyscy nie posiadają żadnej umiejętności w tym zakresie pomimo, że znajduje się on w standardowym pakiecie Office, będącym na wyposażeniu każdego z badanych stanowisk pracy. Większość pracowników wyrażała niechęć i brak potrzeb korzystania z tego rodzaju narzędzi.

3. System motywacyjny

Poziom motywacji pracowników, zaangażowanych w proces zarządzania należnościami, wydaje się być największą przeszkodą na drodze do maksymalizacji efektów tego procesu. Ograniczenie czynności, zmierzających do zmniejszenia zaległości, do minimum, wymaganego prawem, wskazuje, że pracownicy nie są zmotywowani do wykonywania innych (niż absolutne minimum) czynności. Wskazuje na to również fakt, że nawet te wymagane prawem czynności (np. wysłanie wezwania do zapłaty, przekazanie sprawy do Urzędu Skarbowego), są wykonywane z częstotliwością daleko niesatysfakcjonującą (zwykle maksymalnie 2 razy w roku jako jednorazowe akcje a w bieżącym roku część pracowników jeszcze nie wysyłało wezwań, związanych z bieżącymi zaległościami). Ponadto, po przekazaniu sprawy do odpowiedniego działu Urzędu Miasta lub Urzędu Skarbowego do prowadzenia egzekucji sądowej bądź administracyjnej, pracownicy nie wykazują dalszego zainteresowania sprawą (por. też rozdział *Organizacja pracy*).

Nie czują się odpowiedzialni za skuteczność działań upominawczych.

4. Współpraca

Zaobserwowano, że pracownicy, odpowiedzialni za bardzo podobne czynności (zarządzanie należnościami), stosują swoje rozwiązania, pomocne w codziennej pracy (np. jedna z osób prowadzi bazę kontaktów, inna osoba dostarcza klientom faktury, przypomina telefonicznie o płatnościach, etc., niektóre osoby opanowały do pewnego stopnia obsługę programu Excell, inne w ogóle się nim nie posługują, choć znajduje się on w standardowym wyposażeniu każdego z analizowanych stanowisk pracy). Tymi rozwiązaniami nie podzielono się ze współpracownikami.

Wyraźny jest również brak codziennej wzajemnej konsultacji pomiędzy pracownikami, w zakresie informacji, wprowadzonych do systemu. Przykładem może być przypadek podatnika, na którego profilu w systemie brakuje informacji o dostarczeniu podjętej decyzji podatkowej (podczas, gdy zwrot pisma o decyzji znajduje się w szafie) a pracownik, odpowiedzialny za monitorowanie spłat tego podatku nie pyta osoby, odpowiedzialnej za wysłanie decyzji, czy rzeczywiście dostarczenie miało miejsce.

Oprócz braku motywacji pracowników, opisany powyżej stan rzeczy może wynikać również z ograniczeń funkcjonalnych (brak możliwości szybkiego wygenerowania odpowiedniego zestawienia) i braku umiejętności pracowników posługiwania się narzędziem Excell.

Brak komunikacji w zespole jest tak skrajny, że pracownik, nieobecny w trakcie naszych pierwszych wizyt, ni został uprzedzony o terminie naszej wizyty, pomimo naszych próśb o jej uprzedzenie.

III. Rekomendacje

Proces

1. Opisanie procesów zarządzania należnościami

Sugeruje się opracowanie i opisanie procesów zarządzania należnościami dla każdego z typów należności i zatwierdzenie jako obowiązujących schematów postępowania. Taki zestaw stanowiłby graficzny i tekstowy zbiór dokumentów, opisujący przebieg procesów w standardowych przypadkach, obejmujący czynności oraz terminy ich wykonania. Sugerujemy wyznaczenie osoby, odpowiedzialnej za aktualizację tych dokumentów oraz rozliczanie osób wykonujących, ze zgodności ich pracy z obowiązującymi procesami (por. także rekomendację dot. systemu motywacyjnego rozdz. *Zasoby ludzkie*, pkt 2).

2. Opracowanie standardowych raportów efektywności pracy i jakości portfela

Sugerujemy opracowanie i okresowe generowanie raportów, związanych z pracą z należnościami. Takie raporty cechują się następującymi właściwościami:

- mają ustaloną częstotliwość (np. raz w miesiącu) oraz ustaloną zawartość (jedynie w razie potrzeby generuje się inne raporty, nie wchodzące w skład standardowego zestawu raportów) oraz ustaloną listę adresatów (np. burmistrz, osoba nadzorująca wykonawców czynności windykacyjnych, osoba wykonująca dane czynności windykacyjne - w zakresie jej pracy);
- prezentują liczbę wykonanych czynności oraz stopień wykonania czynności w stosunku do wymagań obowiązujących procesów wewnętrznych; na przykład jeśli proces przewiduje wysłanie danego typu listu upominawczego do miesiąca po upływie terminu płatności, to w raporcie za luty (wygenerowanym na początku marca) powinna się znaleźć informacja o przypadkach, dla których w styczniu upłynął termin płatności oraz liczbie wysłanych listów do końca lutego;
- prezentują jakość portfela oraz występujące w nim trendy; na przykład dla każdego z kwartałów prezentuje kwotę przypisów, potwierdzonych w tym kwartale oraz spłaty tej kwoty w kolejnych kwartałach (tzw. Vintage).

Raporty powinny być zatwierdzane/omawiane okresowo z przełożonym.

3. Rozpoczęcie i bieżące uzupełnianie bazy kontaktów (zgody klientów na przetwarzanie danych osobowych i gromadzenie tych danych)

Wykonywanie czynności, zapewniających skuteczne zarządzanie należnościami (telefony, e-maile, smsy, etc.) wymaga skompletowania i bieżącego uzupełniania danych osobowych klientów. Sugerujemy utworzenie takiej bazy (lub uzupełnianie pól systemu księgowego),

poprzedzone przygotowaniem formularza, który klienci będą podpisywali przy okazji innych kontaktów z Urzędem oraz dostarczenie go pocztą z prośbą o odesłanie, z równoległą akcją informacyjną, na przykład na stronie internetowej Urzędu Miasta. Stopień kompletności bazy powinien być monitorowany za pośrednictwem raportów (przez pewien okres w zestawie standardowych raportów, o których mowa wyżej, powinien się znaleźć raport, dotyczący kompletności bazy). Uzupelnianie tej bazy powinno również znaleźć odzwierciedlenie w systemie motywowania pracowników.

Zasugerować, żeby popracować nad treścią formularza (unikać sformułowań typu „pole niewymagane”).

4. W informacjach do dłużnika zalecamy podawać nie tylko jeden dług, ale również sytuację (szczególnie zaległości), dotyczące pozostałych należności

Sugerujemy, aby w pismach do klientów, zawierających informacje o zaległościach z danego tytułu zamieszczane były również informacje o zaległościach z innych tytułów.

5. Księgowanie wpłat za pomocą automatycznej alokacji płatności, bądź przez pracowników księgowości.

Jak wspomniano w obserwacjach, dotyczących procesu, obecne rozwiązanie, polegające na księgowaniu wpłat przez pracowników, wykonujących czynności windykacyjne, powinno być zmienione. Idealne jest zastosowanie automatycznej alokacji płatności. Jednak do momentu, gdy takie rozwiązanie będzie możliwe, rekomendujemy dedykowanie osoby w dziale księgowości, wykonującej wszystkie księgowania wpłat.

System informatyczny, wsparcie IT, obróbka danych (bieżąca i analityczna)

1. Ekstrakty z bazy

Sugerujemy wprowadzenie systemu pracy z danymi, opartego na pozyskiwaniu okresowym (nawet z dzienną częstotliwością) ekstraktów z bazy systemu księgowego a następnie przygotowywanie we własnym zakresie niezbędnych raportów i zestawień. Takie prace mogą być wykonywane z użyciem programu Excell, pod warunkiem, że w/w ekstrakty z bazy będą otrzymywane w odpowiednim formacie. Jest to program o bardzo dużej funkcjonalności, którego praktycznie jedyne poważne ograniczenie występuje w przypadkach prób pracy z bazami danych o rozmiarach wielokrotnie przekraczających bazy Urzędu Miasta Podkowa Leśna. Ponadto, program ten znajduje się w standardowym wyposażeniu pracowników Urzędu Miasta.

2. Wsparcie IT

Sugerujemy zapoznanie się pracownika IT z podstawowymi funkcjonalnościami systemu księgowego w takim stopniu, aby uczynić możliwą współpracę z innymi jednostkami Urzędu Miasta. Szczególnie po wprowadzeniu rekomendacji wcześniejszej (ekstrakty z bazy), pracownik IT mógłby służyć wsparciem pracownikom merytorycznym w generowaniu stosownych raportów, szczególnie w początkowym okresie, zanim nabędą oni dostatecznej sprawności w posługiwaniu się programem Excell.

3. Modyfikacje funkcjonalności systemu

Sugerujemy przeanalizowanie funkcjonalności systemu księgowego pod kątem obsługi procesu zarządzania należnościami a następnie rozważenie rozszerzenia jego obecnej funkcjonalności. Przydatne było by uzupełnienie tej funkcjonalności o następujące elementy:

- rozszerzenie pól kartoteki klientów o adres e-mail
- możliwość obsługi i generowania kilku różnych typów listów upominawczych z poziomu klienta/podatnika oraz typu należności
- możliwość bardziej precyzyjnego zapisu czynności windykacyjnych (nie tylko listy lecz również rozmowy telefoniczne i zapis ich rezultatów, maile, etc.) a także „przypominacze” o konieczności wykonania wcześniej zaplanowanych czynności (np. terminu telefonów zgodne z obietnicami, złożonymi przez dłużników). Do momentu rozszerzenia funkcjonalności systemu lub wprowadzenia dedykowanej bazy w programie Excell rekomendujemy wykorzystanie zakładki „notes”, dostępnej w ramach obecnej funkcjonalności systemu księgowego (z obecnego systemu księgowego), poprzez wprowadzanie informacji o podjętych i planowanych działaniach w jednolitym formacie dla wszystkich aktywności. Np. data podjętej czynności, typ czynności (skodyfikowany), inicjały pracownika, opis ustaleń, data kolejnej czynności, kod czynności, np. 28/08/2015 - TEL WYCH - KR - uzgodniono spłatę zaległego podatku w dwóch ratach, 1 rata do 20 września, 2 rata do 12 października - 22/09/2015 - WER.WPŁ, (gdzie TEL WYCH oznacza telefon do dłużnika a WER WPŁ oznacza sprawdzenie dokonania wpłaty)

Jeśli nie jest możliwe lub jest ekonomicznie nieuzasadnione wprowadzanie zmian w systemie księgowym, sugerujemy wykorzystanie programu Excell do wprowadzania dodatkowych danych o dłużnikach oraz zapisywania wykonywanych czynności. W takim przypadku informacje o saldach/spłatach były by wprowadzane do Excella na podstawie okresowych (najlepiej codziennych) aktualizacji arkuszy Excella o ekstrakty z bazy systemu księgowego.

Zasoby ludzkie

1. Organizacja pracy

Jak wspomniano wyżej, windykacja jest obszarem działalności, wymagającym nie tylko przeszkolenia lecz również odpowiednich predyspozycji. W związku z tym sugerujemy rozważenie przyporządkowania czynności windykacyjnych jednej osobie, która wykaże się

stosownymi predyspozycjami. Tym bardziej, że każdy z pracowników, wykonujących obecnie te czynności, jest również odpowiedzialny za inne obszary (na podstawie informacji uzyskanych od pracowników - bez wskazania konkretnych obszarów odpowiedzialności), w związku z tym należy się liczyć z nadaniem czynnościom windykacyjny niskich priorytetów, szczególnie przez pracowników, którzy nie wykażą się predyspozycjami do pracy windykacyjnej. Sugerujemy wyznaczenie osoby, odpowiedzialną jedynie za zarządzanie należnościami (dobrze powiązać z obciążeniem pracą i estymacją na liczbach).

O ile powyżej opisane rozwiązanie naszym zdaniem usprawniło by pracę w zakresie zarządzania należnościami, to wyznaczenie jednej osoby nadzorującej ten obszar jest bardzo pożądane (również w przypadku, gdy pozostawi się w obecnej formie podział obowiązków osób obecnie pracujących w tym obszarze).

Sugerujemy przeprowadzanie okresowych, wrywkowych kontroli staranności wprowadzania informacji do systemu. Taka kontrola może być wspomagana odpowiednimi raportami (będącymi elementami standardowych raportów). Na przykład kontrola wprowadzania potwierdzeń otrzymania (bądź zwrotu korespondencji) przez klienta decyzji o wysokości podatku wspomagana by była raportem, pokazującym liczbę i kwotę przypisów za dany okres oraz liczbę i kwotę przypisów oczekujących za ten okres.

Wprowadzenie zmian organizacyjnych w procesie, sposobie delegowania zadań, czynnościach operacyjnych, systemie motywacyjnym pozwoli na zredukowanie zasobów ludzkich dedykowanych do pracy z należnościami. Szczegóły będą możliwe do przedstawienia po przygotowaniu szczegółowych rozwiązań.

2. System motywacji

Sugerujemy wprowadzenie motywacyjno-rozliczeniowego systemu pracy, opartego na rezultatach pracowników, związanych z:

- starannością wprowadzania danych do systemu,
- kompletowaniem bazy kontaktów z klientami,
- wykonanymi czynnościami windykacyjnymi, zgodnie z procesem,
- efektywności odzyskiwanych zaległości.

Taki system zawiera cele, wyznaczone każdemu z pracowników oraz sposoby rozliczania z ich realizacji.

W przypadku Urzędu Miasta Podkowa Leśna wydaje się uzasadnione wprowadzanie takiego systemu etapowo. Pierwszy etap może być poświęcony przygotowaniu formularzy zgody klienta na przetwarzanie jego danych osobowych oraz zbudowania do pewnego stopnia bazy danych osobowych. W kolejnym etapie, kontynuując kompletowanie bazy kontaktów, można system motywacyjny uzupełnić o stopień wprowadzenia informacji do systemu księgowego (potwierdzenie odbioru, informacje o wysłanych wezwaniach do zapłaty, etc.) oraz stopień wykonania czynności, przewidzianych procesami (równoległe z pierwszym etapem można opracować i zatwierdzić obowiązujące procesy). W kolejnym etapie można wprowadzić cele, związane z jakością portfela (stopniem ściągłości należności),

poprzedzając ten etap przygotowaniem raportów portfelowych na podstawie ekstraktów bazy danych z systemu księgowego.

3. Przeszkolenie pracowników (z metod prowadzenia windykacji i Excella) - Kwalifikacje i predyspozycje merytoryczne pracowników, zaangażowanych w proces zarządzania należnościami

W związku z rekomendacjami dotyczącymi procesu oraz systemu informatycznego i obróbki danych, sugerujemy przeszkolenie pracowników z obsługi programu Excell w podstawowym zakresie, który powinien być wystarczający na potrzeby efektywnej pracy w zakresie zarządzania należnościami.

Wydaje nam się również koniecznością przeszkolenie pracowników w zakresie metodyki nowoczesnej windykacji, opartej na miękkich czynnościach (e-maile, telefony, listy upominawcze, etc.), wykonywanych natychmiast po zaistnieniu przeterminowania (lub nawet wcześniej - działania prewencyjne) oraz na restrukturyzacji jako jednym z najbardziej skutecznych narzędzi windykacyjnych. Zaznaczamy jednak, że ten typ pracy wymaga nie tylko odpowiednich kwalifikacji, lecz również pewnych specyficznych predyspozycji (nie każda osoba nadaje się do pracy w windykacji).

Wobec powyższego braku wiedzy, doświadczenia i prawdopodobnego braku predyspozycji niektórych pracowników a także na podstawie opisywanego wcześniej braku zaangażowania pracowników w proces zarządzania należnościami, wymiana części pracowników, zaangażowanych w ten proces, wydaje się nieunikniona. Zaobserwowane przez nas rezerwy kadrowe (pod warunkiem braku znacznego obciążenia pracowników innymi zadaniami niż zarządzanie należnościami), pozwalają z dużym prawdopodobieństwem umożliwić redukcję zatrudnienia w tym obszarze.

Inne

1. Weryfikacja wprowadzanych danych, dotyczących stanu licznika wody

Rekomendujemy przeprowadzanie kontroli wskazanych przez inspektora stanów liczników zużycia wody. Takie kontrole mogą mieć charakter wrywkowy i dotyczyć np. losowo wybranych 5% liczników raz na pół roku.

2. Kasa

Kasa może przyjmować wpłaty bez uprzedniej wizyty klienta/podatnika u pracownika, wystawiającego druczek wpłaty. Druczek generuje się w kasie i na tej podstawie pani w kasie przyjmuje wpłatę. Można nadać obsłudze kasy dostęp do systemu, żeby mogła sprawdzić, ile klient ma zapłacić, może też po prostu przyjąć wpłatę, jeśli klient wie, ile chce zapłacić.

3. Automatyczna alokacja płatności

Jeśli będzie to ekonomicznie uzasadnione, sugerujemy rozważyć możliwość uzupełnienia funkcjonalności systemu o automatyczną alokację płatności. Jest to usługa, powszechnie oferowana przez banki, umożliwiająca automatyczne księgowanie wpłat na kontach klientów/podatników w systemie księgowym urzędu.

4. Zewnętrzne firmy windykacyjne, sprzedaż należności

Z wagi na stosunkowo niewielką skalę należności oraz istniejące zasoby, nie rekomendujemy na obecnym etapie korzystania z zewnętrznych firm windykacyjnych. Po odpowiednim przeszkoleniu pracowników oraz ich dobór do pracy przy zarządzaniu należnościami pod kątem predyspozycji a także wprowadzeniu odpowiedniego systemu motywacji, rekomendujemy obsługę należności we własnym zakresie.

Jeśli chodzi o ewentualną sprzedaż należności, to, ponieważ sprzedaż należności z tytułu podatków nie jest możliwa (z powodów prawnych), rekomendujemy rozważenie jedynie możliwości sprzedaży należności z tytułu dochodów z majątku gminy oraz opłat za gospodarowanie odpadami komunalnymi. W tym celu rekomendujemy przeprowadzenie działań windykacyjnych, połączonych z informacją dla dłużników o możliwej sprzedaży długów, a następnie, w przypadkach bezskutecznych działań, sprzedaż wybranych należności.