

25. Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu

Zastosowanie

Gmina, powiat

Przesłanki i cel stosowania

Identyfikacja, opis i zarządzanie procesami (w tym procesami kluczowymi – strategicznymi dla urzędu oraz jego klientów) mają duży wpływ na doskonalenie zarządzania urzędem i obsługi klienta. Zdefiniowanie kluczowych procesów jest istotne, gdyż daje możliwość ustalenia części składowych procesu (czynności) oraz zapewnienia kontroli nad wykonywanymi działaniami – np. poprzez określenie celów i mierników. Identyfikacja procesów jest wymagana także do wdrożenia systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001. Zarządzanie procesami jest także jednym z kryteriów używanych do oceny organizacji administracji publicznej w modelu CAF. Współcześnie przyjmuje się, że tradycyjne zarządzanie zadaniami urzędu poprzez wykonywanie zadań statutowych czy decyzji administracyjnych nie wystarcza do zapewnienia właściwej jakości oraz doskonalenia systemu obsługi klienta; stąd też rosnące zainteresowanie wprowadzeniem rozwiązań w zakresie zarządzania procesami w administracji publicznej.

Identyfikacja i opis procesów kluczowych urzędu ma na celu zbudowanie mechanizmów pozwalających na kontrolę i doskonalenie podstawowych procesów wykonywanych przez urząd.

Korzyści i koszty

Najważniejsze korzyści wynikające z wdrożenia narzędzia odnoszą się do zarządzania kluczowymi zadaniami/procesami urzędu. Realizacja narzędzia przyczyni się m.in. do:

- usprawnienia realizacji procesów kluczowych – z punktu widzenia zadań urzędu, jednostki samorządu terytorialnego oraz klientów,
- lepszej koordynacji wykonywania zadań pomiędzy komórkami organizacyjnymi urzędu,
- poprawy zadowolenia klientów – np. dla procesów wykonywania usług administracyjnych,

- poprawy w zakresie monitorowania i kontrolowania przez kierownictwo urzędu procesów kluczowych.

Przeprowadzenie wdrożenia będzie miało korzystny wpływ na poprawę usług dla mieszkańców – klientów urzędu – w tym osób indywidualnych i lokalnych przedsiębiorców – w wyniku określenia mierników realizacji kluczowych procesów wykonywania usług oraz ustalenia przebiegu procesów w sposób maksymalizujący zadowolenie klienta.

Realizacja narzędzia może przynieść również korzyści o charakterze organizacyjnym – związane np. ze zmniejszeniem czasu realizacji wewnętrznych procesów administracyjnych. Dla procesów przebiegających przez kilka komórek organizacyjnych, korzyści mogą wynikać z poprawy komunikacji wewnętrznej oraz ustalenia zakresu informacji niezbędnego do ich prawidłowej realizacji. Istnieje także możliwość udoskonalenia przebiegu procesów z punktu widzenia kosztów wykonywania poszczególnych czynności – i tym samym obniżki kosztów realizacji danego procesu.

Koszty, jakie urząd musi ponieść w związku z wdrożeniem narzędzia to głównie czas pracy pracowników wytypowanych do zespołu wdrożeniowego oraz przygotowania opisu poszczególnych procesów (na poziomie około 5-10 osobodni – w zależności od ilości procesów). Część alokacji czasu pracy będzie wykorzystana na wspólne zajęcia warsztatowe zespołu, a pozostała część – na indywidualne przygotowywanie dokumentacji procesów (w formie papierowej i/lub elektronicznej).

Przeprowadzenie wdrożenia może być szansą na uporządkowanie działań związanych z realizacją podstawowych – krytycznych zadań urzędu poprzez ich zidentyfikowanie i objęcie systemem monitorowania. Realizacja narzędzia może być także elementem ułatwiającym w przyszłości wdrożenie systemu zarządzania jakością wg normy ISO 9001 czy innych formalnych systemów zarządzania opartych na normach ISO (zarządzania środowiskowego, zarządzania bezpieczeństwem informacji itp.).

Jako potencjalne zagrożenia wymienić można podjęcie się identyfikacji i opisu procesów w stanie istniejącym – bez podjęcia próby krytycznej analizy procesów i ich doskonalenia. Wdrożony system zarządzania procesami kluczowymi powinien być także regularnie monitorowany i przeglądany – tak, aby zapewnić jego dostosowanie do zmieniających się warunków organizacyjnych, wymagań prawnych, wymagań klientów itd.

Procedura i harmonogram wdrożenia

Szczegółowe elementy procedury	Rezultat	Tygodnie												Szacunkowy nakład pracy w osobodniach			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	JST	Ekspert		
		1	Powołanie w urzędzie zespołu ds. identyfikacji i opisu procesów.	X													
2	Warsztaty na temat zasad identyfikacji i opisu procesów.		X													1	1
3	Opracowanie przez zespół opisów procesów (kart procesów i/lub diagramów/procedur) zawierających zasady ich realizacji.			X	X	X	X									5	2
4	Zatwierdzenie kart i/lub procedur dla procesów kluczowych.								X							3	0
Razem												10	3				