

PRÍRUČKA OPTIMALIZÁCIE PROCESOV VS

Prehľad postupov



Európska únia
Európsky sociálny fond



Ministerstvo vnútra
Slovenskej republiky

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

ÚVOD DO PRÍRUČKY

Projekty optimalizácie procesov VS majú 5 základných fáz. Ďalej v príručke nájdete detail týchto fáz, vo forme postupu pre vykonanie aktivít k identifikácii a implementácii optimalizačných príležitostí.

Jednotný výkon optimalizácie prináša zvýšený úžitok

Pre vytvorenie efektívne fungujúcej a klientsky orientovanej VS poskytujúcej kvalitné služby udržateľným spôsobom je potrebná realizácia aktivít analýzy procesov VS a ich následná optimalizácia.

Z pohľadu implementácie OP EVS je dôležité ponaučenie z programového obdobia 2007 – 2013, v ktorom boli realizované iba

parciálne optimalizácie, čo neprineslo očakávaný prínos.

Vzhľadom na tento fakt bola vytvorená Metodika optimalizácie procesov VS, ktorá definuje 5 základných fáz a 10 aktivít potrebných pre výkon analýzy a následnej optimalizácie.

Táto príručka špecificky popisuje úroveň aktivít optimalizácie a ich čiastkové a finálne výstupy.

Základné fázy a aktivity optimalizácie procesov VS



1. MAPOVANIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV ŽS

Fáza 01

02

03

04

05

1.1 Príprava
na optimalizáciu
a mapovanie procesov ŽS

1.2 Mapovanie
súčasného stavu
procesov ŽS

POSTUP FÁZY 01 - MAPOVANIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV

Aktivita 1.1 - príprava na mapovanie a optimalizáciu procesov



Organizačné zabezpečenie pre optimalizáciu procesov

Jasné roly a zodpovednosti



Definovanie zoznamu procesov v rámci ŽS

Zoznam procesov realizovaných v rámci ŽS



Vyplnenie vybraných atribútov v karte procesu

Doplnené karty procesov, prípadne doplnené karty ŽS



Prvotné meranie procesov

Zoznam prioritizovaných procesov pre mapovanie

Aktivita 1.2 - mapovanie súčasného stavu procesov



Vytvorenie (doplnenie) kolaboračného diagramu procesov ŽS

Kolaboračné diagramy procesov ŽS vytvorené



Vytvorenie procesných diagramov procesov ŽS

Tok aktivít zachytený v procesnom diagrame a aktivity procesov zaznamenané v štruktúrovanej podobe



Zber atribútov aktivít procesu a priradenie do modelu

Dokončené procesné diagramy a karty procesov



Validácia procesov a ich atribútov

Validačný protokol odsúhlasený garantmi

Fáza 02: Meranie a vyhodnotenie súčasného stavu procesov

1.1 PRÍPRAVA

V rámci prípravy sú realizované aktivity zamerané na porozumenie ŽS z pohľadu procesov, legislatívy a súčasného merania výkonu jej procesov.



1.1.1 Organizačné zabezpečenie pre optimalizáciu procesov

Pred realizáciou optimalizácie procesov vytvoríme procesné tímy. Štandardné zloženie procesných tímov je definované nasledovne:

- **Procesný špecialista** – ovláda a je akceptovaný ako odborník v oblasti metodiky modelovania procesov (BPMN 2.0) a taktiež procesného riadenia. Je v rámci procesného tímu v pozícii vodcu v oblasti analýzy procesov a svojím kolegom poskytuje odbornú podporu.
- **Vlastník procesu** – člen tímu, ktorý sa zaujíma o metodiku modelovania procesov, ale nie je na úrovni procesného špecialistu. Pozná predmet vykonávaných procesov a dokáže ho vyjadriť v podobe procesných modelov.
- **Agendový špecialista** – člen tímu, ktorý sa nezaujíma o metodiku modelovania procesov. Vystupuje v pozícii vykonávateľa procesov.

V rámci prípravy organizačného zabezpečenia je potrebné priradiť základnú sadu školení relevantným účastníkom projektu, a teda definovať:

- školenia pre členov procesných tímov,
- školenia pre všetkých vykonávateľov procesov (zamestnancov VS).



1.1.2 Definovanie zoznamu procesov v rámci ŽS

Ďalším krokom je vytvorenie zoznamu procesov ŽS. Základ zoznamu vychádza z karty ŽS, ktorú na základe analýzy legislatívy centrálnie pripravuje CMR vo forme katalógu ŽS.

Zoznam je potrebné následne doplniť, prípadne potvrdiť tak, aby obsahoval všetky procesy ŽS. Pre účely efektívnej identifikácie procesov je potrebné získať základnú sadu informácií, ktoré definujú procesy v danej oblasti. Jedná sa o nasledovné informácie:

- predmet vykonávaných procesov – legislatíva, interné riadiace akty, metodické postupy, predchádzajúce analýzy,
- súčasná situácia v oblasti výkonu procesov (vybavenie IKT, priestory, MTZ).

Pre určenie, čo je procesom a čo nie, slúži definícia procesov vyplývajúca z metodológie BPMN 2.0, ktorá popisuje proces ako sekvenciu alebo tok činností v organizácii s cieľom vykonať prácu, tj. vytvoriť produkt alebo poskytnúť službu. Medzi základné faktory, ktoré určujú rozsah analyzovaných procesov ŽS patria:

- štartovacie udalosti,
- koncové udalosti.

Tieto údaje sú takto označené aj v karte ŽS.

Roly procesného tímu v praxi

	Procesný špecialista		Vlastník procesu		Agendový špecialista	
	Vytvára	Číta	Vytvára	Číta	Vytvára	Číta
Kolaboračný diagram	Áno	Áno	Áno	Áno	Limitovane	Áno
Procesný diagram súčasného stavu	Áno	Áno	Limitovane	Áno	Nie	Áno
Procesný diagram budúceho stavu	Áno	Áno	Limitovane	Áno	Nie	Áno

1.1 PRÍPRAVA



1.1.3 Vyplnenie vybraných atribútov v karte procesu

V rámci prípravy na mapovanie je potrebné vytvoriť karty procesov a vyplniť v nich vyznačené atribúty. Ostatné atribúty budú doplnené v neskorších aktivitách projektu.



1.1.4 Prvotné meranie procesu

Po identifikovaní všetkých procesov ŽS a ich spoznaní rozhodneme, ktoré z nich budú v ďalšej aktivite mapované a podrobené hlbšej analýze. Na tento účel slúži prvotné meranie procesov. Prvotné meranie je zberom a konsolidáciou základných ukazovateľov výkonu, ktoré sa už v súčasnosti merajú, resp. sa nachádzajú v existujúcich systémoch. Na základe prvotného merania sa následne dá presnejšie definovať priorita procesov pre mapovanie v prípadoch, kedy nie je jednoznačná potreba optimalizácie.

Ak je možné vykonať prvotné meranie, tak by malo obsahovať najmä informácie o:

- typoch dopytov realizácie procesu,
- frekvencii dopytov,
- počte realizátorov procesu.

Pre získanie uvedených údajov pre meranie sa používajú najmä nasledovné zdroje:

- registratúrny systém, agendové systémy pre danú oblasť procesov ŽS,
- interné reporty inštitúcie, ktoré pokrývajú danú oblasť (mesačné výkazy),
- odborný odhad pre danú oblasť procesov.

Atribúty procesov na doplnenie

Názov procesu
Popis procesu
Názov ŽS
Rozhranie na iné procesy
Variant procesu
Obslužné kanály
Vlastník procesu
Zákazník procesu
Účastníci procesu
Obmedzenia realizácie procesu
Legislatívne pokrytie
Vstupy procesu
Výstupy procesu
Početnosti procesu
Metriky
Štartovacia udalosť
Koncová udalosť
Informačné systémy

1.2 MAPOVANIE

Pre mapovanie procesov ŽS bola ako štandard zvolená metodológia BPMN 2.0, ktorej špecifiká platné pre túto metodiku sú popísané v príručke konvencií alebo v Metodike.



1.2.1 Vytvorenie (doplnenie) kolaboračného diagramu procesov

Prvým krokom mapovania procesov ŽS je tvorba kolaboračného diagramu. Kolaboračný diagram je vytvorený na základe relevantných atribútov zapísaných v karte ŽS a kartách procesov, ktoré sú pripravené ako výstup v rámci predchádzajúcej aktivity. Kolaboračný diagram je vizualizáciou týchto kariet.

Pre vytvorenie kolaboračného diagramu sú primárne používané nasledovné atribúty:

- Názov ŽS
- Názov procesu
- Rozhrania na iné procesy
- Účastníci procesu
- Vstupy procesu
- Výstupy procesu
- Štartovacie udalosti
- Koncové udalosti



1.2.2 Vytvorenie procesných diagramov procesov ŽS

Po doplnení kolaboračných diagramov je potrebné vytvoriť modely na úrovni aktivít, na čo slúžia procesné diagramy. Vytvorenie procesných diagramov je realizované formou pracovných stretnutí s vlastníkami procesov pre vybranú oblasť. Cieľom osobných stretnutí je vytvorenie modelu procesu tak, aby v ňom boli zachytené všetky aktivity v potrebnom detaile a v správnom poradí. V modeli je potrebné identifikovať aj alternatívne cesty procesu. Hlavným predpokladom tohto mapovania je dodržiavanie základných konvencií tvorby procesných modelov podľa metodológie BPMN 2.0.

Výstupom tejto aktivity sú:

- modely procesov ŽS so zachytením toku aktivít vo forme procesných diagramov
- zoznam aktivít procesov v štruktúrovanej podobe (MS Excel, resp. iné v závislosti od vybraného nástroja na mapovanie).

1.2.3 Zber atribútov aktivít procesu a priradenie do modelu



Následne, na základe zoznamu aktivít procesov, pripraveného v rámci vytvárania procesných diagramov, realizujeme zber atribútov aktivít procesu ako sú:

- vstupy,
- výstupy,
- organizačná jednotka,
- rola,
- pracovná pozícia,
- podporné IS,
- podporné nástroje (zošity...)
- KPI.

Výstupy aktivity sú:

- procesné modely s priradenými atribútmi,
- aktualizovaná/doplnená karta procesu ŽS,
- vytvorená údajová základňa pre tvorbu reportov a prehľadov z modelov.

1.2.4 Validácia procesov a ich atribútov



Validácia procesov s jednotlivými garantmi procesov a CMR je nevyhnutným záverom mapovania súčasného stavu procesov ŽS. Jednotliví vlastníci procesov svojím podpisom na validačný protokol potvrdia obsahovú správnosť a úplnosť zmapovaných procesov, zaznamenaných aktivít procesov a ich atribútov. Zároveň v tomto kroku CMR potvrdí formálnu správnosť modelov a použitých konvencií.

Výstupy aktivity sú:

- finalizované vybrané procesné modely,
- finalizované zoznamy aktivít procesov s priradenými atribútmi,
- validované karty procesov ŽS.

2. ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV ŽS

01

Fáza 02

03

04

05

2.1 Meranie
výkonnostných
ukazovateľov procesov ŽS

2.2 Identifikácia
optimalizačných príležitostí
procesov ŽS

POSTUP FÁZY 02 - ZHODNOTENIE SÚČASNÉHO STAVU PROCESOV

Aktivita 2.1 – meranie súčasného stavu procesov



Definovanie merateľných ukazovateľov procesov ŽS

*Číselník a karta
KPI definované*



Meranie procesov ŽS

*SPC kontrolné diagramy
vytvorené*

Aktivita 2.2 – identifikácia optimalizačných príležitostí



Vyhodnotenie nameraných dát

*Identifikované
odchýlky a neefektivity*



Identifikácia optimalizačných príležitostí

*Zoznam optimalizačných
príležitostí*



Prioritizácia a vytvorenie plánu implementácie

*Implementačný
plán*

Fáza 03 – Dizajn budúceho stavu procesov

2.1 MERANIE

V rámci merania výkonu budeme pozeráť na ŽS, ktoré sa môžu skladať z niekoľkých procesov. Je preto nutné oddeliť procesný čas od celkového trvania vybavenia požiadavky v rámci ŽS. Už v tomto kroku môžu byť identifikované neefektivity a prestoje.



2.1.1 Definovanie merateľných ukazovateľov procesov ŽS

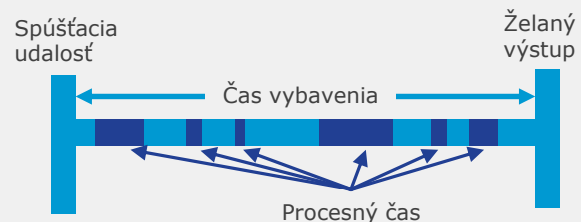
Po určení procesov, ktoré spadajú pod vybranú ŽS, je potrebné definovanie KPI, ktoré spĺňajú nasledovné charakteristiky:

- **špecifické** – sú jasné a zamerané na odstránenie dezinterpretácie a nejasností,
- **realistické** – sú ukazovatele, ktoré môžu byť napĺňané pri súčasných zdrojoch, resp. sú jasne definované dosiahnuteľné budúce zdroje údajov,
- **merateľné** – sú merateľné kvalitatívne alebo kvantitatívne a môžu tak byť používané na sledovanie trendov, ktoré indikujú vývoj správania sa procesu,
- **časovo ohraničené** – sú viazané na sledovateľné časové obdobie pre potreby riadenia procesov,
- **reportované** – KPI sú súčasťou reportingu, sú dostupné stakeholderom a zodpovedným zamestnancom,
- **revidované** – sú pravidelne revidované, aby sa zachovala ich relevantnosť, a to v zmysle, či je KPI stále relevantné k danému procesu, alebo či sa nezmenil proces natoľko, že už nemá súčasný ukazovateľ výpočtovú hodnotu.

Každé KPI má definované nasledovné atribúty (v podobe karty KPI):

- **názov KPI** – sumarizuje hlavnú myšlienku daného ukazovateľa a je jednotný naprieč VS (reporty, správy, ...),
- **proces ŽS** – proces, v ktorom je KPI využívané (v prípade potreby je potrebné následne aktualizovať kartu procesu ŽS),
- **zodpovedná osoba** - osoba zodpovedná za výsledky daného KPI (vedúci odd., ...),
- **vzorec výpočtu** - vzorec musí mať určenú jednotku a musí byť transparentný a jasný pre všetkých zamestnancov, ktorí budú zodpovední za výpočet a analýzu daného KPI,

Procesný čas vs. čas vybavenia



- **metóda a zdroj dát** - akou metódou sa získavajú údaje a z akého zdroja (export z databázy, prieskum spokojnosti),
- **periodicita vyhodnocovania** – obdobie, za ktoré sa bude daný ukazovateľ vyhodnocovať a zapisovať do reportingu (denne/týždenne/mesačne/ročne),
- **osoba zodpovedná za vyhodnocovanie** - osoba poverená zápisom do reportingu a výpočtom daného KPI.

Kľúčové ukazovatele procesu (KPIs), vytvorené na základe týchto zásad doplníme do relevantných kariet procesov.

2.1.2 Meranie procesov ŽS

V rámci merania procesov ŽS je možné pristúpiť k nasledovným meraniam:

1) Meranie spokojnosti klientov ŽS

Meranie spokojnosti klientov je realizované v rámci národných projektov, ako je napríklad Meranie efektívnosti poskytovaných služieb VS, Inštitucionálny rozvoj klientských centier a integrácia spätnej väzby klientov.

2) Meranie kapacít procesov ŽS

Meranie kapacít procesov umožňuje inštitúcií VS pochopiť ako je schopná reagovať na potreby klientov. Meranie kapacít procesov poskytuje doplňujúce údaje, ktoré použijeme

2.1 MERANIE

pre pochopenie súčasného stavu a identifikovanie optimalizačných príležitostí.

Prvým krokom merania kapacity je **definovanie predvídateľnosti dopytu** po službách prostredníctvom vyhodnotenia všetkých typov dopytu klientov a frekvencie, kedy sa tieto dopyty vyskytujú. Následné je možné vytvoriť model, ktorý zobrazuje predvídateľnosti dopytu. Na analýzu typov dopytov je možné využiť Pareto analýzu, ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

Po zozbieraní údajov v rámci predvídateľnosti dopytu (typy a frekvencia dopytov) je možné **definovanie predvídateľnosti vyriešenia dopytu**, teda ako spoľahlivo a predvídateľne inštitúcie VS reagujú na dopyty. Predvídateľnosť vychádza z predpokladu, že sa v procese nič nemení a je možné vyriešenie dopytu. Na tento účel je možné použiť metódu Statistical Process Control (SPC), ktorú popisujeme na nasledujúcich stranách.

Príklady ukazovateľov kapacity:

- **čas odozvy** – ako rýchlo je dopyt vyriešený,
- **prestoje pri vybavení dopytu** – koľko času zaberajú prestoje v rámci vybavovania dopytu,
- **dopyty vybavené v rámci prvého kontaktu s VS** – koľko dopytov bolo vyriešených okamžite.

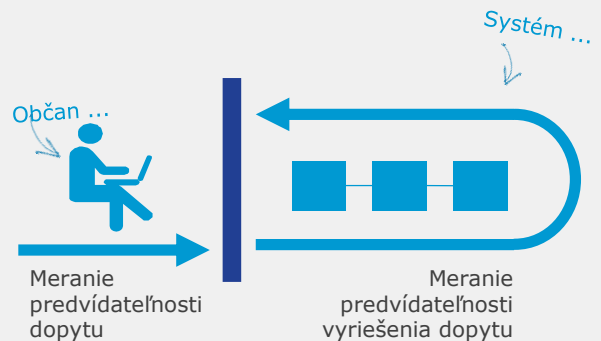
Pre určenie predvídateľnosti vybavenia dopytov je potrebný zber údajov v rámci určitého časového obdobia.

3) Meranie procesov ŽS

Meranie procesov slúži inštitúciám VS na pochopenie ako efektívne je realizované vybavenie dopytov po službách a ako sú realizované dopyty v rámci procesov (z pohľadu vplyvov na proces, aktivít bez pridanej hodnoty, ...). Všeobecne existujú dva druhy procesných meraní:

- **prechodné merania** – sú zavedené na krátke obdobie, aby poskytli údaje, čo sa deje pri realizácii procesov. Sú zamerané na identifikáciu nedostatkov procesu v rôznych podobách.

Koncepcia merania kapacít



- **prediktívne merania** – sú zavedené pre účely trvalého merania procesov, aby bolo možné indikovať, či sú procesy realizované v očakávanej kvalite a zameriava sa na merania mílnikov (kritických bodov) procesov. Umožňujú predpovedať dopady zmien v rámci výkonu procesov.

Ak sú v rámci merania procesov zozbierané relevantné a presné dáta, je potrebné aj ich sledovanie v čase, aby boli pochopené trendy a výkyvy, ktoré sa vyskytujú v procese. Na tento účel je použitá metóda Statistical Process Control (SPC) - *určenie variability v čase*.

Na základe SPC dát a doplnkových analýz je možné určiť miesta, ktorým je potrebné sa venovať prioritne v rámci optimalizácie výkonu procesov ŽS. V procesoch môžu vzniknúť anomálie z rôznych dôvodov, či už nesystémových (fluktuácia zamestnancov, PN atď.) alebo systémových (zdvojená práca, IT systémy nepodporujúce výkon procesov v dostatočnej miere atď.).

V prípadoch, keď sa jedná o nesystémové jednorazové anomálie, nie je nutné okamžite zasahovať a zachádzať do detailu, keďže čas venovaný takejto iniciatíve môže presiahnuť úžitok z nej.

2.2 IDENTIFIKÁCIA

Zhodnotenie zistení vždy vychádza zo základných princípov a cieľov určených v rámci OP EVS a OP II, reformy VS v SR, informatizácie VS (NKIVS), iniciatívy Hodnota za peniaze (VfM) a z najlepšej praxe výkonu procesov VS zo zahraničia.



2.2.1 Vyhodnotenie nameraných dát

Pre vyhodnotenie dát je odporúčané využiť nasledovné prístupy:

1) Lean government

Lean government prístup sa zameriava na identifikovanie kľúčových procesov vo všetkých inštitúciách na poskytované služby a koľko z toho, čo sa realizuje, má pridanú hodnotu, prípadne, ktoré činnosti nemajú pridanú hodnotu.

Pri zohľadnení prístupu Lean government sa optimalizačné príležitosti zameriavajú na elimináciu administratívnych nedostatkov ako sú:

- **zásoba práce na vybavenie** - nevybavené práce, nadbytok vstupných dokumentov a informácií,
- **chyby** - chyby dát, chýbajúce informácie,
- **nadprodukcía vo výkone procesov** - nepotrebné výstupy, aktivity, ktoré nie sú požadované klientom, duplicity,
- **zložitosť** - zbytočné kroky procesu,
- **čakanie** - schvaľovací proces,
- **nadbytok presunov** - neefektívne presuny zamestnancov alebo informácií v rámci výkonu procesov,
- **pohyb dokumentov v rámci výkonu procesov** - sledovanie pohybu dokumentov, sledovanie stavu spracovania dokumentov.

Pre eliminovanie uvedených nedostatkov sa využívajú nasledovné nástroje:

- *Value stream mapping*, ktorý je zameraný na identifikovanie procesných krokov bez pridanej hodnoty
- *Kaizen*, ktorý je zameraný na rýchle procesné optimalizácie v rámci prierezných alebo autonómnych oblastí, ktoré je možné realizovať okamžite
- *Six Sigma*, ktorá je zameraná na využívanie štatistických nástrojov k zlepšeniu kvality procesu, eliminovaniu

nedostatkov procesu a eliminovaniu nežiadúcich variabilít procesu.

Pri identifikovaní optimalizačných príležitostí je potrebné zohľadniť nasledovné zásady:

- procesy sú zamerané na cieľ, ktorým je poskytovanie služieb VS s pridanou hodnotou pre klienta,
- služby VS sú priebežne zlepšované a budú realizované v definovanej kvalite s čo najnižšími nákladmi,
- definované kľúčové procesy sú monitorované z pohľadu výkonnosti a sú na nich aplikované nástroje na znižovanie nedostatkov vo výkone a znižovanie nákladov,
- procesy sú zamerané na klientov VS a zamestnancov VS, ktorí sú zodpovední za spoluprácu pri podávaní návrhov na zlepšovania procesov.

2) Pareto analýza

Cieľom Pareto analýzy je zoradenie analyzovaných prvkov tak, aby vynikla dôležitosť kritických elementov, na ktoré sa treba zamerať, aby sa efektívne využili obmedzené zdroje. Pareto analýza je založená na pravidle 20/80 – 20 % príčin spôsobuje 80 % výsledných efektov.

3) Fishbone (Ishikawa) diagram

Fishbone diagram je schémou, ktorá umožňuje vytvorenie presnej štruktúry problému pomocou jeho dôkladného zmapovania. Tento prístup sa využíva v procese hľadania riešenia problému, kedy je možné na základe diagramu identifikovať jeho možné zdroje a príčiny. Ak je diagram dôkladne zostavený, poukazuje na všetky dieľce oblasti, ktoré na hlavný problém pôsobia, t.j. vyvolávajú ho / akcelerujú ho. V niektorých prípadoch stačí odstrániť tieto zdroje pre vyriešenie hlavného problému.

Fishbone diagram sa skladá z chrbtice a rebier. Chrbticu (hlavnú líniu) diagramu tvorí problém, na ktorý sú napojené rebra (oblasti/príčiny) ako možné zdroje problému alebo oblasti, ktoré majú na vývoj a štruktúru problému vplyv. Každá z vetiev môže byť potenciálnym jadrom problému.

2.2 IDENTIFIKÁCIA



2.2.2 Identifikácia optimalizačných príležitostí

Po vyhodnotení dát je potrebné zoskupiť nálezy do formy optimalizačných opatrení. V rámci tejto aktivity vytvoríme zoznam optimalizačných opatrení, ktorý slúži pre ich evidenciu a možnosť ich opätovného využitia v rámci iných podobných projektov, ktoré budú zamerané na optimalizáciu ŽS.

Pre tieto účely je potrebné každú optimalizačnú príležitosť definovať údajmi:

- Názov optimalizačnej príležitosti
- Cieľ optimalizačnej príležitosti
- Merateľné ukazovatele
- Optimalizované procesy
- Ovplyvnené ŽS
- Vlastník optimalizačnej príležitosti
- Zúčastnené inštitúcie (dotknuté inštitúcie)
- Očakávané legislatívne zmeny



2.2.3 Prioritizácia a vytvorenie plánu implementácie

Na záver je dobré rozhodnúť o dôležitosti jednotlivých opatrení tak, aby bolo možné priradiť obmedzené zdroje čo najefektívnejšie.

Prioritizácia optimalizačných opatrení vychádza z nasledovných predpokladov:

- optimalizačné príležitosti sú vytvorené primárne vo väzbe na optimalizáciu ŽS,
- zohľadňujú sa súčasné podmienky VS,
- sú definované systémové riešenia (komplexné zmeny, ktorých implementácia predpokladá relatívne väčšiu prácnosť) a quick-win riešenia (zmeny, ktorých implementácia predpokladá relatívne malú prácnosť).

Pre účely tvorby budúceho stavu procesov VS vo väzbe na ŽS vytvoríme v ďalších aktivitách, na základe tejto prioritizácie, plán optimalizačných aktivít.

Ukážka definovanej optimalizačnej aktivity

Názov	Podávanie informácií
Cieľ	Požadovanú a presnú informáciu podá už prvý pracovník, ktorý zdvihne telefón
Merateľné ukazovatele	Zníženie počtu prepojených telefonátov o 75 %
Optimalizované procesy	Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy narodení Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy sobášov Zapísanie narodenia dieťaťa do Knihy úmrtí
Ovplyvnené ŽS	Narodenie dieťaťa Uzavretie manželstva Rozvod manželstva Starostlivosť o dieťa Úmrtie blízkej osoby
Vlastník	SVS MV SR
Zúčastnené inštitúcie	Osobitná matrika Call centrum MV SR
Očakávané legislatívne zmeny	Žiadne

3. DIZAJN BUDÚCEHO STAVU PROCESOV ŽS

01 02

Fáza 03

04 05

3.1 Dizajn

budúceho stavu procesov na základe
prierezovej a autonómnej optimalizácie

3.2 Tvorba

biznis
požiadaviek

3.3 Plánovanie

implementačných aktivít

POSTUP FÁZY 03 – DIZAJN BUDÚCEHO STAVU PROCESOV

Aktivita 3.1 – dizajn budúceho stavu procesov na základe prierezovej a autonómnej optimalizácie



Revízia a úprava procesov na základe prierezových optimalizácií

Určené a upravené procesy ovplyvnené referenčnými modelmi



Návrh budúceho stavu procesov na základe autonómnych optimalizácií

Aktualizované karty procesu, diagramy a ukazovatele



Kontrola a korekcie dizajnu budúceho stavu

Kontrolný protokol vydaný

Aktivita 3.2 – tvorba biznis požiadaviek



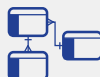
Príprava katalógu biznis požiadaviek

Zoznam biznis požiadaviek definovaný vo forme katalógu



Tvorba prípadov použitia

Prípady použitia definované v tabuľkovom formáte



Tvorba konceptuálneho dátového modelu

Konceptuálny dátový model vytvorený



Špecifikácia kariet biznis požiadaviek

Karty biznis požiadaviek špecifikované

Aktivita 3.3 – plánovanie implementačných aktivít



Plánovanie implementačných aktivít

Harmonogram, štruktúra tímu, spôsob mitigácie rizík, spôsob vyhodnocovania a plán školení vytvorený

Fáza 04 – Implementácia budúceho stavu procesov

3.1 DIZAJN

V rámci dizajnu budúceho stavu prichádza k revízii zmapovaných procesov súčasného stavu a ich následnej úprave z pohľadu spoločných centrálnych blokov a identifikovaných príležitostí.



3.1.1 Revízia a úprava procesov na základe prierezových optimalizácií

Revízia a prípadne následná úprava procesov do ich budúceho stavu vychádza z centrálne pripravených optimalizačných príležitostí identifikovaných v rámci prierezových procesov pre všetky alebo vybrané ŽS.

Referenčné procesy budúceho stavu procesov VS vytvára a spravuje CMR. Tieto procesy CMR definuje na úrovni procesných aktivít aj s priradenými atribútmi.

Pre účely identifikácie toku procesov budúceho stavu je teda možné použiť:

- šablónu procesu vyplývajúcu z legislatívy, ktorá upravuje podobu procesu (v prípade potreby sú vytvorené varianty procesu, ktoré obsahujú alternatívne spôsoby realizácie procesov),
- rozhrania na spoločné centrálné bloky, ktoré sú definované v rámci NKIVS (procesné modely centrálnych spoločných blokov sú pod správou CMR).



3.1.2 Návrh budúceho procesného toku a procesných atribútov

Súčasťou dizajnu budúceho stavu je aj:

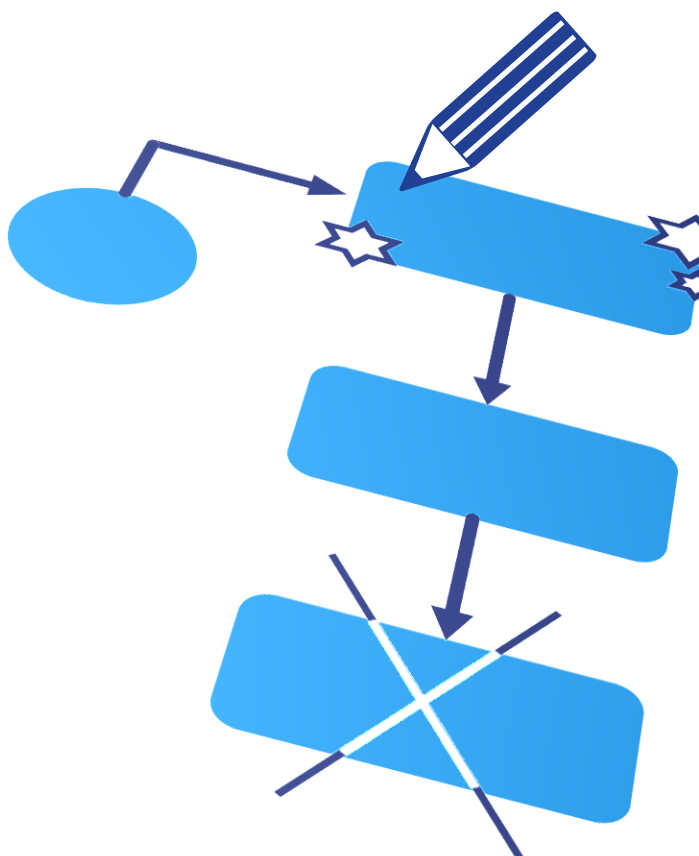
- určenie organizačného zabezpečenia a obslužných kanálov, návrh podpory prostriedkami IKT, spôsob dohľadu realizácie zmien IKT a spôsob ich testovania (ako vstup pre projekty OP II),
- definovanie predpokladov pre úspešnú implementáciu upraveného procesu,
- návrhy na zmeny v oblasti legislatívy (ak je to nutné).

Všetky uvedené informácie zapíšeme do upravených kariet procesov, kolaboračných a procesných diagramov, číselníkov a kariet KPI.

3.1.3 Kontrola a korekcie dizajnu budúceho stavu



Po namodelovaní budúceho stavu procesov ŽS je tento model overený CMR na formálnu správnosť, prípadne sú navrhnuté jeho korekcie vychádzajúce z prierezových optimalizácií alebo zistených najlepších praktík z iných prebiehajúcich projektov.



3.2 TVORBA BIZNIS POŽIADAVIEK

Vytvorenie zoznamu biznis požiadaviek je dôležitým krokom pre definovanie podkladov určených pre sledovanie a hodnotenie stavu implementácie optimalizačných opatrení.



3.2.1 Príprava katalógu biznis požiadaviek

Prvým krokom tvorby biznis požiadaviek je sumarizácia zmien do katalógu biznis požiadaviek. Tento zoznam je spravidla v tabuľkovom formáte a obsahuje najmä:

- oblasť/proces – oblasť ŽS alebo procesy, ktoré sú viazané na biznis požiadavku,
- ID – identifikátor biznis požiadavky,
- požiadavku – názov biznis požiadavky,
- vlastníka požiadavky – inštitúcia zodpovedná za naplnenie biznis požiadavky,
- stav rozpracovanosti – identifikácia stavu rozpracovanosti, ktorá slúži pre sledovanie implementácie (stavy – nezačatá, rozpracovaná, ukončená, zrušená),
- odkaz na kartu požiadavky – odkaz na detailné informácie o požiadavke,
- poznámku – prípadné doplňujúce informácie k požiadavke.



3.2.2 Tvorba prípadov použitia

Pre lepšie definovanie požiadaviek sú následne vytvárané aj prípady použitia (use case), ktoré zachytávajú funkčné správanie systému opisom vzťahu medzi systémom a používateľom systému.

Používateľ systému sa označuje ako primárny aktér a vyvoláva interakciu so systémom s cieľom dosiahnuť určitý účel. Každý prípad užitia predstavuje sériu činnosti a udalosti z pohľadu aktéra. Prípad použitia sa spravidla zapisuje do tabuľkového formátu ako zobrazuje ukážka.

Ukážka prípadu použitia

Oblasť	Vydávanie rozhodnutia v správnom konaní
Požiadavka	Vyplnenie údajov do rozhodnutia
Aktéri	Zamestnanec VS, IS pre tvorbu dokumentov
Predpoklady	- V systéme existuje šablóna pre rozhodnutie - V systéme sú údaje na predvyplnenie rozhodnutia
Hlavný tok	1. Aktér vyhľadá šablónu pre rozhodnutie 2. Aktér zadá identifikačné údaje klienta a konania do šablóny rozhodnutia 3. Systém vyplní údaje v rozhodnutí 4. Aktér doplní špecifický text rozhodnutia a dokument uloží 5. Systém zmení stav rozhodnutia na „Na schválenie“
Alternatíva	nie sú
Dopady	nie je

3.2.3 Tvorba konceptuálneho dátového modelu



Ďalším potrebným modelom pre popis biznis požiadaviek je model vzťahov medzi entitami. Tento model opisuje vzájomne súvisiace entity v určitej oblasti vedomostí a upresňuje ich vzťahy. Ku každému typu entity je možné priradiť rôzne atribúty, ktoré ho definujú alebo naplňajú.

3.2.4 Špecifikácia kariet biznis požiadaviek



Na záver sú biznis požiadavkám jasne priradené všetky atribúty (podmienky) vychádzajúce z dizajnu budúceho stavu procesov, ktoré sú zapísané vo forme kariet biznis požiadaviek.

Popis karty biznis požiadavky

Oblasť požiadavky	Oblasť požiadavky
ID Požiadavky	ID požiadavky z katalógu požiadaviek
Požiadavka	Názov požiadavky
Popis požiadavky	Popis požiadavky, kde je detailnejšie vysvetlený princíp požiadavky.
Vlastník požiadavky	Meno zamestnanca VS, ktorý je gestorm požiadavky. Bude uvedený aj organizačný útvar pracovníka.
Popis súčasného stavu požiadavky	Popis východiskového stavu pre zadanie požiadavky.
Legislatívne východiská	Identifikácia legislatívnych východísk pre realizáciu požiadavky.
Proces	Bude uvedený názov procesu, ktorý pokrýva požiadavku.
Integrácia	Popis potrebnej integrácie v rámci realizácie požiadavky.

3.3 PLÁNOVANIE

Cieľom plánovania implementačných aktivít je vytvoriť časový harmonogram, ale definovať aj organizačné zabezpečenie, spôsob mitigácie rizík a potrebu organizácie školiacich aktivít.

Plánovanie implementačných aktivít

Pri vytváraní plánu implementácie sa odporúča zapojiť všetkých riadiacich pracovníkov, ktorých sa zmena dotýka, aby sa zabezpečila vzájomná informovanosť ešte pred spustením implementačnej fázy.

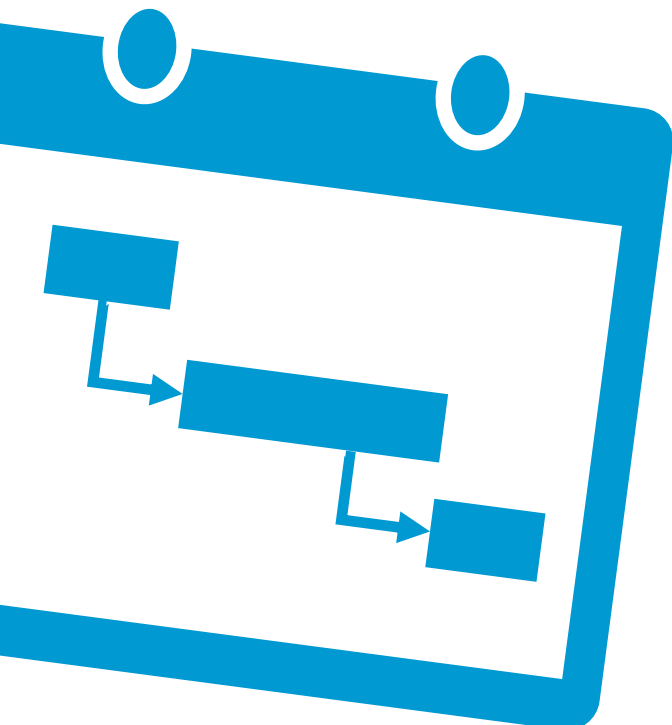
Štruktúra tímu by mala obsahovať pracovníkov s potrebnými znalosťami ako aj pracovníkov s kompetenciami, ktorí majú právo zadávať úlohy na svojich útvaroch.

Pred začatím implementácie je dobré si premyslieť možné riziká, ktoré ohrozujú termín alebo obsah realizácie a dohodnúť si rámcové aktivity, ktoré nám pomôžu tieto riziká minimalizovať alebo úplne odstrániť.

V neposlednom rade je nutné definovať si potreby školení, ako na riadiacej tak na výkonnej úrovni, aby sa zabezpečil plný úžitok optimalizácie v čo najskoršom možnom termíne.

Implementačný plán tak obsahuje:

- **harmonogram**, v podobe Ganttovho diagramu, ktorý bude obsahovať (vo väzbe na plán optimalizačných aktivít):
 - termín realizácie zmeny
 - míľniky realizácie
 - zodpovednú inštitúciu
 - väzbu na projekt OP II
 - požiadavky na zdroje (ľudia, vybavenie, ...)
- **štruktúru tímu** pre riadenie definovaných zmien
- **identifikáciu rizík** a plán mitigácie týchto rizík
- **plán pre vyhodnotenie optimalizačných opatrení**, vrátane definície KPIs implementácie
- **plán a spôsob realizácie legislatívnych zmien**, ak je potrebné vykonať tieto zmeny
- **plán školení** riadiacich pracovníkov v oblastiach:
 - metodiky využívanej pre procesné riadenie za účelom následného zlepšovania a udržiavania kvality procesných modelov v organizácií resp. rezorte
 - výkonu inovovaného procesu
 - realizovaných legislatívnych zmien
 - plán školení pracovníkov v oblasti nových postupov práce a smerníc



4. IMPLEMENTÁCIA BUDÚCEHO STAVU PROCESOV ŽS

01 02 03

Fáza 04

05

4.1 Pripravenie organizácie
na implementáciu budúceho stavu procesov ŽS

4.2 Riadenie implementácie
budúceho stavu procesov ŽS

POSTUP FÁZY 04 – IMPLEMENTÁCIA BUDÚCEHO STAVU PROCESOV ŽS

Aktivita 4.1 – prípravenie organizácie na implementáciu budúceho stavu



Vytvorenie implementačných tímov

Implementačné tímy vytvorené



Príprava školení, dokumentácie a podpory

Školenia pripravené a systém podpory dohodnutý



Príprava prechodných a havarijných postupov

Prechodné a havarijné postupy definované



Úprava interných riadiacich aktov a postupov

Upravené interné riadiace akty a pracovné postupy

Aktivita 4.2 – riadenie implementácie budúceho stavu



Implementácia optimalizačných opatrení

Zmeny implementované podľa plánu



Hodnotenie implementačného plánu

Organizačné nápravné opatrenia vytvorené / posúdené



Hodnotenie dopadov implementácie

Obsahové nápravné opatrenia vytvorené / posúdené

Fáza 05: Sledovanie nákladovosti procesov

4.1 PRIPRAVENIE ORGANIZÁCIE

Cieľom aktivity je vytvorenie prostredia pre akceptovanie zmien. Táto aktivita je často kľúčovým faktorom úspechu implementácie optimalizačných opatrení.

Prechodné obdobie je kritické pre úspešnú implementáciu

Každú väčšiu zmenu, ktorej dopad zasahuje viacero útvarov alebo organizačných jednotiek, je potrebné starostlivo plánovať a pripravovať najmä v jej začiatkoch.

Zabezpečenie pripravenosti organizácie na zmenu znamená zapojenie nielen projektového tímu, ale celej organizácie do implementačných aktivít.

Implementačné tímy by mali na začiatkoch implementácie klásť veľký dôraz na úpravu

pracovných postupov a iných vnútorných riadiacich smerníc, ako aj na premyslenú a koordinovanú podporu používateľov zmenených postupov a samotných zákazníkov zmenených procesov najmä v prvých týždňoch implementácie.

Na tento účel sú metodikou odporúčané vytvárania prechodných a havarijných postupov, ktoré zabezpečia plynulosť implementácie zmien v prostredí VS tak, aby nebola ovplyvnená kvalita poskytovaných služieb klientom VS počas spúšťania komplexnejších zmien.

4.2 RIADENIE IMPLEMENTÁCIE

Cieľom aktivity je implementácia zmien vyplývajúcich z dizajnu budúceho stavu procesov ŽS a ich stabilizácia. Hlavným kritériom úspešnej implementácie je zabezpečenie plynulého a efektívnejšieho poskytovania služieb klientom VS.



4.2.1 Implementácia optimalizačných opatrení

Implementácia optimalizačných opatrení sa realizuje v zmysle schváleného plánu a na základe pokynov a metodík platných pre danú organizáciu alebo projekt.

4.2.1 Hodnotenie implementačného plánu



Pre úspešnú implementáciu dizajnu budúceho stavu procesov je potrebné riadiť zmenu podľa implementačného plánu a realizovaných dopadov na VS.

Na sledovanie a hodnotenie plnenia implementačného plánu využívame KPI samotnej implementácie, ktoré boli určené v skorších aktivitách. Tieto ukazovatele zabezpečujú možnosť identifikácie ohrození a nedostatkov implementácie. Hodnotenie realizuje CMR, ktorého úlohou je zabezpečiť koordináciu jednotlivých implementačných aktivít, vrátane identifikácie a riadenia rizík

implementácie. V rámci hodnotenia sa vykonáva najmä:

- sledovanie realizácie biznis požiadaviek
- koordinácia zmien v OP II
- posudzovanie implementácie z pohľadu inštitúcie

4.2.2 Hodnotenie dopadov implementácie



Dopady dizajnu budúceho stavu procesov VS vo väzbe na ŽS budú hodnotené už počas priebehu implementácie. V rámci nápravných opatrení sa bude posudzovať aj ich vplyv na prípadnú potrebu úpravy implementačného plánu. V rámci hodnotenia dopadov sa vykonáva najmä:

- analýza dopadov implementácie
- tvorba nápravných opatrení v rámci implementácie
- hodnotenie dopadov na klientov VS
- aktualizácia dizajnu budúceho stavu procesov

5. SLEDOVANIE VÝKONNOSTI A NÁKLADOVOSTI PROCESOV ŽS

01 02 03 04

Fáza 05

5.1 Sledovanie

výkonnosti a nákladovosti procesov
ŽS metódou Time-Driven ABC

POSTUP FÁZY 05 – SLEDOVANIE VÝKONNOSTI A NÁKLADOVOSTI

Aktivita 5.1 – sledovanie výkonnosti a nákladovosti procesov metódou Time-Driven ABC



Identifikácia skupín zdrojov a aktivít, na ktoré sú tieto zdroje použité

Zoznam zdrojov priradený k aktivitám



Výpočet nákladov pre každú skupinu zdrojov

Náklady skupín zdrojov identifikované



Odhad skutočnej kapacity každej skupiny zdrojov

Počty vykonávateľov a časová náročnosť identifikované



Kalkulácia nákladov na časovú jednotku

Náklad na časovú jednotku vypočítaný



Definovanie počtu časových jednotiek potrebných na realizáciu aktivity

Potreba časových jednotiek definovaná ku každej sledovanej aktivite



Výpočet nákladov na jednu transakciu

Náklad na transakciu vypočítaný a sledovaný

Kontinuálne zlepšovanie procesov

5.1 SLEDOVANIE VÝKONNOSTI A NÁKLADOVOSTI

Určenie výkonnosti a sledovanie nákladovosti podľa Time-driven ABC vykonáva centrálna CMR ako súčasť svojej aktivity kontinuálneho zlepšovania výkonu procesov VS.

Nákladovosť sa meria prostredníctvom metódy TD ABC

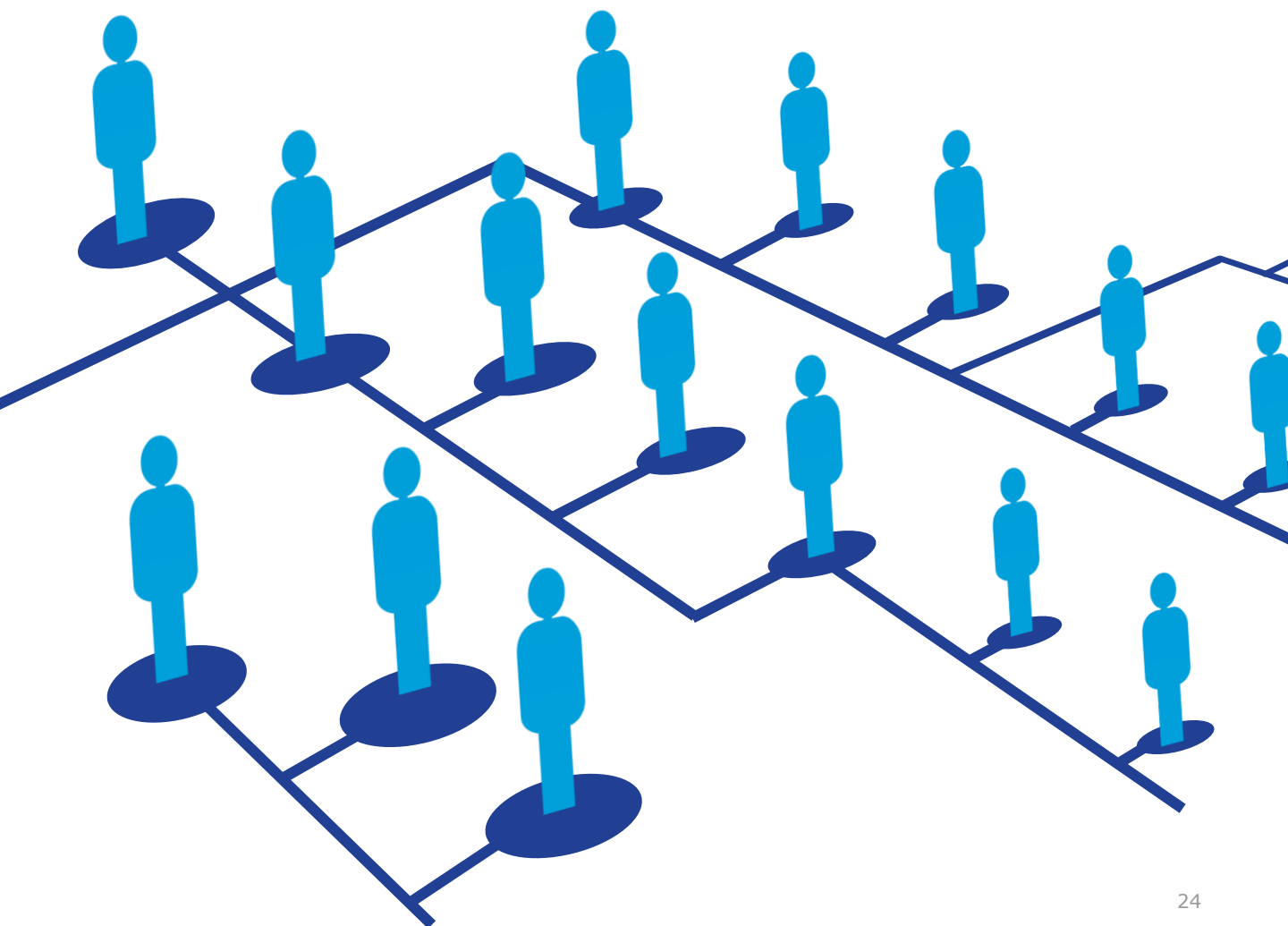
Metodika optimalizácie kladie, podobne ako NKIVS, vysoký dôraz na kontinuálne zlepšovanie procesov a znižovanie ich nákladov.

Nákladovosť je odporúčané merať pomocou metódy TD ABC. V rámci metódy je potrebné identifikovať dotknuté zdroje pri meraných procesoch ŽS a priradiť im náklady podľa časovej náročnosti výkonu procesov. Postup metódy meranie pomocou TD ABC je popísaný vyššie v postupe.

Výkonnosť procesov je potrebné merať vo všetkých procesoch ŽS

Z pohľadu výkonnosti procesov je potrebné zaviesť v budúcom stave procesov sledovanie na báze SPC v rámci každého procesu ŽS.

Samotné merania a vyhodnocovania vyššie načrtnutých ukazovateľov budú prebiehať centrálnou prostredníctvom CMR, aby sa zabezpečilo kontinuálne sledovanie a jednotnosť vyhodnotenia výkonov.



VLASTNÉ POZNÁMKY

KONTAKT

Ministerstvo vnútra SR
Sekcia verejnej správy

Drieňová 22, 826 86
Bratislava 29

cmr.svs@minv.sk



Európska únia
Európsky sociálny fond



Ministerstvo vnútra
Slovenskej republiky

Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu