



## **MAPA DROGOWA**

**Optymalizacja procesów obsługi klienta w urzędzie (krok po kroku)**

# SPIS TREŚCI:

<b>WSTĘP .....</b>	<b>3</b>
<b>INICJOWANIE PROJEKTU .....</b>	<b>5</b>
<b>SZKOLENIE ZESPOŁU PROJEKTOWEGO .....</b>	<b>7</b>
<b>IDENTYFIKACJA I PRIORYTYZACJA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA .....</b>	<b>8</b>
<b>MAPOWANIE I IDENTYFIKACJA SŁABYCH STRON PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA .....</b>	<b>14</b>
<b>ANALIZA PORÓWNAWCZA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA .....</b>	<b>18</b>
<b>OPTYMALIZACJA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA .....</b>	<b>20</b>
<b>PODSUMOWANIE .....</b>	<b>28</b>





Niniejsza „Mapa drogowa” została opracowana jako jeden z dokumentów podsumowujących realizację zadania „Optymalizacja procesów związanych z obsługą klienta”, zrealizowanego na zlecenie Kancelarii Prezesa Rady Ministrów przez Konsorcjum firm: F5 Konsulting Sp. z o.o. oraz M4 Management Polska Sp. z o.o. Zadanie dotyczące optymalizacji procesów obsługi klienta było jednym z elementów projektu „Klient w centrum uwagi administracji”, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego.

Realizacja zadania „Optymalizacja procesów związanych z obsługą klienta” obejmowała:

- **Zadanie A** – opracowanie *Założeń realizacji projektu* i powołanie zespołów projektowych w urzędach,
- **Zadanie B** – przeszkolenie członków zespołów roboczych z zakresu zarządzania procesowego,
- **Zadanie C** – identyfikację i priorytetyzację procesów związanych z obsługą klienta,
- **Zadanie D** – mapowanie procesów związanych z obsługą klienta oraz identyfikację słabych stron procesów,
- **Zadanie E** – analizę porównawczą procesów związanych z obsługą klienta,
- **Zadanie G** – opracowanie raportu końcowego.

„Mapa drogowa”, którą oddajemy w Państwa ręce, jest zbiorem wytycznych – kroków milowych, jakie należy wykonać, aby efektywnie przejść od stanu obecnego w zakresie procesów obsługi klienta do stanu docelowego – procesów zoptymalizowanych. Wytyczne zostały przygotowane na podstawie metodyki prac, która została wdrożona w 70 urzędach objętych wsparciem w zakresie optymalizacji procesów w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”. Naszą intencją jest, aby wytyczne zawarte w „Mapie drogowej” wskazały konieczne kroki i działania, pozwalające na samodzielne zrealizowanie danego zakresu działań (np. w obszarze identyfikacji i priorytetyzacji procesów związanych z obsługą klienta) w urzędach, które nie wzięły udziału w realizacji projektu.

„Mapa drogowa” jest opracowana w postaci schematu postępowania w projekcie optymalizacji procesów obsługi klienta. W schemacie tym opisano wszystkie etapy prac, które zostały zrealizowane przez Konsorcjum – także te, które w przypadku realizacji projektu optymalizacji tylko w jednym urzędzie mogą zostać przez zespół projektowy pominięte (ujednolicanie listy procesów priorytetowych w urzędach jednego typu oraz analiza porównawcza procesów).

Integralną częścią niniejszego dokumentu jest mapa procesu, obrazująca przebieg zadania optymalizacji procesów obsługi klienta, jak również załączniki w postaci prezentacji wykorzystanych na warsztatach dla zespołów projektowych oraz inne materiały informacyjne, do których odwołujemy się w treści „Mapy drogowej”. Materiały

te zostały udostępnione na stronie internetowej, zawierającej prezentację rezultatów zadania dotyczącego optymalizacji procesów związanych z obsługą klienta w 70 urzędach administracji rządowej.



## INICJOWANIE PROJEKTU



<b>Krok</b>	1
<b>Zadanie</b>	A
<b>Działanie</b>	Ustalenie zasad rekrutacji projektowych zespołów roboczych
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo projektu/urzędu

<b>Krok</b>	2
<b>Zadanie</b>	A
<b>Działanie</b>	Powołanie projektowych zespołów roboczych
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo urzędu

### REALIZACJA KROKÓW 1A I 2A

Algorytm wyboru pracowników do zespołów roboczych w poszczególnych urzędach powinien uwzględniać:

- wielkość urzędu – wybór średnio 1 członka zespołu roboczego na 20 pracowników urzędu,
- liczbę podległych oddziałów – średnio 2 członków zespołu roboczego w oddziale głównym i po 1 w oddziałach podległych,
- maksymalną wielkość zespołu roboczego – średnio 10 członków.

Proporcja średnio 1 członka zespołu na 20 pracowników urzędu z jednej strony nie stanowi istotnego zagrożenia dla relacji zadań bieżących urzędu, osłabionego przez oddelegowanie pracowników do zespołów roboczych, z drugiej zaś – daje możliwość członkowi zespołu wdrożeniowego zebrania (w razie konieczności) danych o procesach ze wszystkich stanowisk. Wyznaczenie co najmniej 2 pracowników na urząd do zespołu roboczego zapewni ciągłość prac dzięki zastępowalności i efektywniejszemu podziałowi zadań. Wyznaczenie co najmniej 1 pracownika na każdy podległy oddział umożliwi jednoczesne zbieranie danych we wszystkich oddziałach urzędu. Liczba (według rodzaju) procesów związanych z kontaktami z klientami nie rośnie proporcjonalnie do wielkości zatrudnienia w urzędzie. Rekrutowanie w najliczniejszych urzędach więcej niż

10 członków zespołu nie przekłada się z reguły na efekty, utrudniania zarządzanie zespołem i kontrolę jakości prac ze względu na rozpiętość kierowania.



# SZKOLENIE ZESPOŁU PROJEKTOWEGO



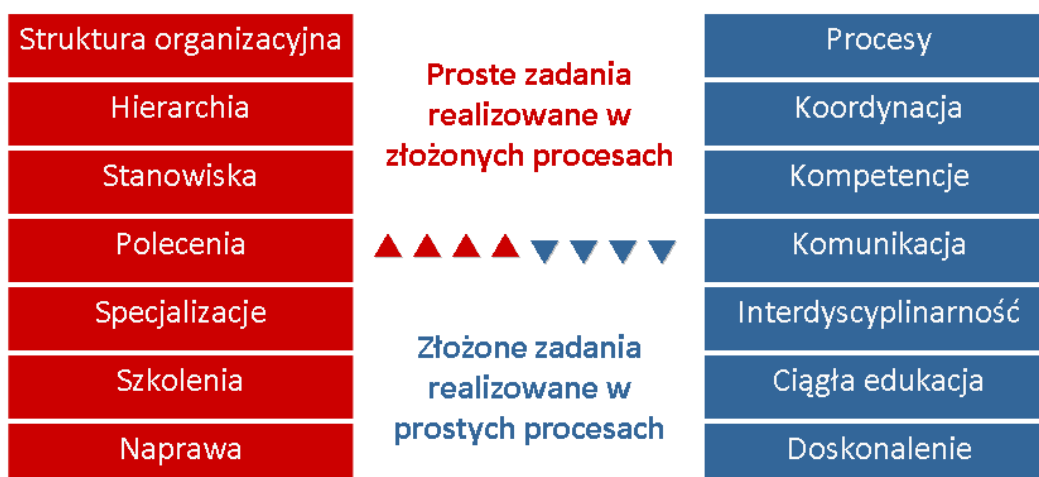
<b>Krok</b>	3
<b>Zadanie</b>	B
<b>Działanie</b>	Szkolenie projektowych zespołów roboczych z zakresu zarządzania procesowego
<b>Wykonawca</b>	Ekspert dla członków projektowego zespołu roboczego (trener zewnętrzny lub wewnętrzny)

## REALIZACJA KROKU 3B

Dwudniowe szkolenie dla zespołów roboczych powinno obejmować zagadnienia pozwalające na praktyczne przygotowanie członków zespołu wdrożeniowego do kolejnych etapów prac, w tym co najmniej elementy dotyczące:

- istoty zarządzania procesowego (zob. schemat 1),
- badania procesów obsługi klienta w urzędzie,
- techniki mapowania i analizy procesów obsługi klienta,
- optymalizacji procesów obsługi klienta,
- ćwiczeń na rzeczywistych przykładach.

### Schemat 1. Zarządzanie procesowe a zarządzanie funkcjonalne



**WIĘCEJ INFORMACJI:** Prezentacja i materiał dla uczestników szkolenia

# IDENTYFIKACJA I PRIORYTYZACJA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA

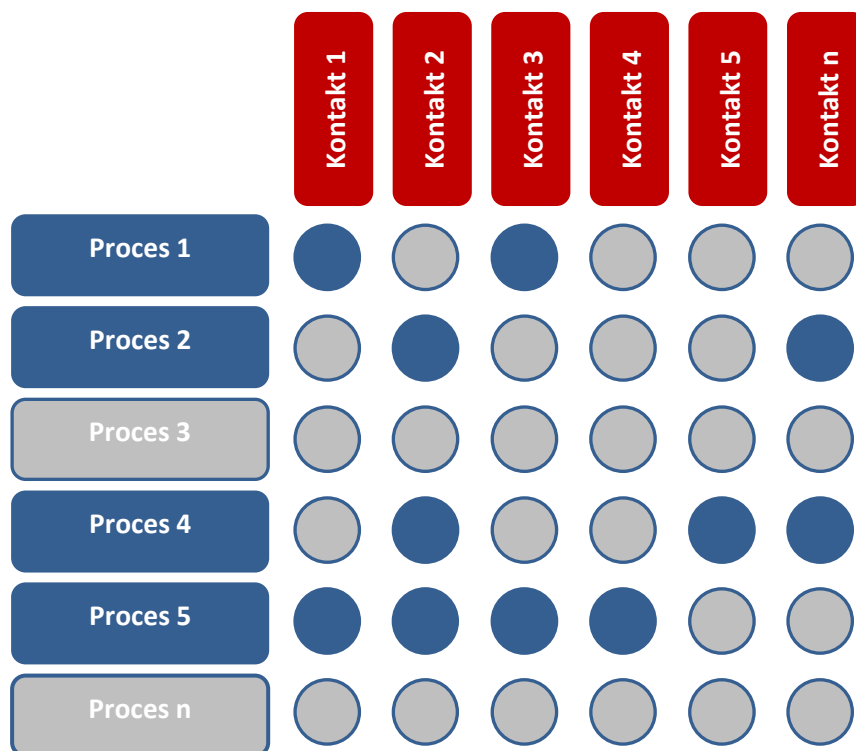


<b>Krok</b>	4
<b>Zadanie</b>	C
<b>Działanie</b>	Identyfikacja procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

## REALIZACJA KROKU 4C

Zakres świadczonych przez urząd usług lub dostarczanych produktów wynika z ustawowych obowiązków, regulacji wewnętrznych, przyjętych praktyk. Większość kontaktów z klientami jest udokumentowana bądź zarejestrowana. Istnieją źródła, dzięki którym można stworzyć pełen zbiór usług i produktów świadczonych przez urząd klientom i związanych z nimi kontaktami (zob. schemat 2). Dodatkowym źródłem informacji wskazującym na obszary kontaktu urząd-klient są wyniki Zadania 1 projektu „Klient w centrum uwagi administracji” – w tym opracowanie karty usług. Analiza kontaktów pozwala również na zidentyfikowanie wszystkich klientów i kanałów wykorzystywanych do kontaktów z nimi.

**Schemat 2. Identyfikacja procesów obsługi klienta poprzez kontakty**



**WIĘCEJ INFORMACJI:** Prezentacja i materiał dla uczestników szkolenia, karty usług



<b>Krok</b>	5
<b>Zadanie</b>	C
<b>Działanie</b>	Ujednoczenie listy procesów obsługi klienta (w przypadku realizacji projektu w większej grupie urzędów jednego typu)
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo projektu z ewentualnym udziałem ekspertów

## REALIZACJA KROKU 5C

W wyniku realizacji etapu identyfikacji i priorytetyzacji procesów zgromadzone zostaną informacje o tym, które procesy mają największe znaczenie dla klientów urzędów danego typu. Zebrane doświadczenia warto wykorzystać. Warunkiem jest możliwość porównania wyników prac wykonanych w poszczególnych urzędach poprzez ujednoczenie nazw procesów obsługi klienta i określenie poziomu ich szczegółowości – warto stworzyć ujednoczoną listę (nazw) procesów dla urzędów danego typu.

Ujednoczenie list procesów obsługi klienta pozwala na wymianę doświadczeń między projektowymi zespołami roboczymi urzędów danego typu. Im większa porównywalność wyników, tym pewniejszy wybór priorytetów wspólnych dla danego typu urzędów, możliwość analizowania map procesów o podobnym zakresie i ostatecznie wymiana wniosków między poszczególnymi ekspertami i zespołami roboczymi. Na przykład, dobra praktyka Urzędu X dotycząca procesu Y może zostać wykorzystana do optymalizacji tego samego procesu w urzędzie Z.

Materiał powstały w wyniku ujednoczenia list procesów może stanowić wsparcie dla zespołów roboczych, które mogą z niego skorzystać, ujednoczając nazewnictwo, wprowadzając zmiany, łącząc bądź dzieląc procesy. Czasem wystarczy zmienić nazwę wybranego procesu tak, aby był zgodny z nazwą na ujednoczonej liście (często ten sam proces w jednym urzędzie zaczyna się od zwrotu „Postępowanie w sprawie...”, w drugim „Procedura dotycząca...”, w trzecim „Wydanie decyzji...”, itd.). Czasem warto połączyć dwa procesy w jednej lub rozdzielić jeden na mniejsze. W ten sposób będziemy pewni, że mówiąc o jakimś procesie w jednym urzędzie, mamy dokładnie to samo na myśli mówiąc o nim w urzędzie drugim tego samego typu (porównywalny zakres).

Wybór procesów obsługi klienta do dalszych analiz zależy wyłącznie od zespołu roboczego danego urzędu. Wystarczy otrzymać zbiór tych procesów, której najczęściej się powtarzają dla danego typu urzędu, przeprowadzić analizę porównawczą, wzmocnić rekomendacje zmian wspólnym stanowiskiem.

**WIĘCEJ INFORMACJI:** Ujednoczone listy procesów obsługi klienta dla danego typu urzędów

<b>Krok</b>	6
<b>Zadanie</b>	C
<b>Działanie</b>	Wybór najważniejszych procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

<b>Krok</b>	7
<b>Zadanie</b>	C
<b>Działanie</b>	Sporządzenie raportu w sprawie wyboru priorytetowych procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownik zespołu roboczego lub ekspert

<b>Krok</b>	8
<b>Zadanie</b>	C
<b>Działanie</b>	Akceptacja raportu w sprawie wyboru priorytetowych procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo urzędu

### **REALIZACJA KROKÓW 6C, 7C I 8C**

Równoległe do czynności związanych z identyfikacją kontaktów z klientami, ale jeszcze przed sporządzeniem list procesów obsługi klienta, należy ustalić kryteria, według których zostaną wybrane najważniejsze procesy (priorytetyzacja). Kryteria powinny być tak dobrane, aby wybrać te z nich, które mają największe znaczenie z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów. Dla każdego kryterium należy określić miarę (na przykład 5-stopniową) i wagę (na przykład rozdzielając 10 punktów). Kryteria i ich miary będą wspólne dla urzędów (w przypadku objęcia projektem wdrożeniowym większej liczby urzędów), natomiast waga może być różna w zależności od stawianych priorytetów (na przykład inne dla policji i inne do urzędów skarbowych). Zastosowanie miary (interpretacji) pozwala na przypisanie punktów, przemnożenie ich przez wagę i odczytanie wyniku końcowego. Proponowane kryteria, miary i ich wagi przedstawiają tabele od 1 do 6.

**Tabela 1. Kryterium „Obciążenie klienta”**

<b>Kryterium 1: OBCIĄŻENIE KLIENTA</b>	<b>Miara</b>	<b>Waga</b>	<b>Wynik [M*W]</b>
Załatwienie sprawy wymaga od urzędu podjęcia niestandardowych decyzji na podstawie ekspertyz, opinii prawnych, orzecznictwa, itp., których koszty często pozostają po stronie klienta. Decyzje mające bardzo duże znaczenie dla zdrowia, życia i mienia obywateli.	5	2	10
Załatwienie sprawy wymaga decyzji i zaświadczeń z innych urzędów, dostarczenia pełnej dokumentacji w sprawie, składania wyjaśnień, odwołań, itp.	4		8
Załatwienie sprawy wymaga wydania decyzji przez urząd i wcześniejszego dostarczenia dokumentów źródłowych.	3		6
Załatwienie sprawy wymaga więcej niż jednego kontaktu i dostarczenia standardowych dokumentów.	2		4
Sprawę można załatwić poprzez jednorazowy kontakt bez konieczności przedstawiania dodatkowych dokumentów.	1		2



**Tabela 2. Kryterium „Obciążenie pracownika”**

<b>Kryterium 2: OBCIĄŻENIE PRACOWNIKA</b>	<b>Miara</b>	<b>Waga</b>	<b>Wynik [M*W]</b>
Załatwienie pojedynczej sprawy wymaga długiego postępowania angażującego wielu pracowników, które pociąga za sobą ponad 20 godzin pracy, licząc łączne zaangażowanie pracowników.	5	1	5
Załatwienie pojedynczej sprawy wymaga wykonania licznych, skomplikowanych i czasochłonnych czynności, które pociągają za sobą od 8 do 20 godzin pracy, licząc łączne zaangażowanie pracowników.	4		4
Zazwyczaj czynności o różnym stopniu złożoności, wymagające odwołań do dokumentów źródłowych, sprawdzania przepisów, dodatkowej kontroli, które w pojedynczej sprawie zajmują od 2 do 8 godzin, licząc łącznie zaangażowanie pracowników.	3		3
Proste czynności zajmujące łącznie w pojedynczej sprawie nie więcej niż 2 godziny, licząc zaangażowanie pojedynczego pracownika.	2		2
Pojedyncza krótka czynność bądź rozmowa trwająca do 30 minut, licząc zaangażowanie pojedynczego pracownika.	1		1

**Tabela 3. Kryterium „Oczekiwanie na decyzję”**

Kryterium 3: OCZEKIWANIE NA DECYZJĘ	Miara	Waga	Wynik [M*W]
„ponad miesiąc”	5	1	5
„w ciągu miesiąca”	4		4
„w ciągu tygodnia”	3		3
„w ciągu dnia”	2		2
„od ręki”	1		1

**Tabela 4. Kryterium „Ilość spraw”**

Kryterium 4: ILOŚĆ SPRAW	Miara	Waga	Wynik [M*W]
Kilkanaście i więcej w ciągu dnia	5	2	10
Kilka razy w ciągu dnia	4		8
Kilka razy w tygodniu	3		6
Kilka razy w miesiącu	2		4
Kilka razy w roku	1		2

**Tabela 5. Kryterium „Dostępność usług”**

Kryterium 5: DOSTĘPNOŚĆ USŁUG	Miara	Waga	Wynik [M*W]
Poprzez osobisty kontakt ze wskazanym pracownikiem po uprzednim umówieniu spotkania.	5	2	10
Poprzez osobisty kontakt ze wskazanym oddziałem w punkcie obsługi klienta.	4		8
Poprzez telefoniczny bądź osobisty kontakt ze wskazanym oddziałem.	3		6
Poprzez telefoniczny bądź osobisty kontakt z dowolnym oddziałem.	2		4

Kryterium 5: DOSTĘPNOŚĆ USŁUG	Miara	Waga	Wynik [M*W]
Poprzez telefoniczny bądź osobisty kontakt z dowolnym oddziałem, strony internetowe, infolinie, pocztę bądź inne media.	1		2

**Tabela 6. Kryterium „Zagrożenie wykluczeniem”**

Kryterium 6: ZAGROŻENIE WYKLUCZENIEM	Miara	Waga	Wynik [M*W]
Proces pomija osoby zagrożone wykluczeniem, tworząc bariery, które pogłębiają wykluczenie.	5	2	10
Proces dotyczy przede wszystkim osób zagrożonych wykluczeniem i ich najbliższego środowiska.	4		8
Proces w równym stopniu dotyczy osób niezagrażonych, jak i zagrożonych wykluczeniem.	3		6
Proces może w niewielkim stopniu dotyczyć osób wykluczonych zagrożeniem.	2		2
Proces nie dotyczy osób zagrożonych wykluczeniem.	1		1

Dla każdego z wykazanych procesów obsługi klienta powinna zostać dobrana właściwa miara (interpretacja) według kryteriów wartościowania. Każdy proces powinien otrzymać określoną liczbę punktów, licząc łącznie wyniki z 6 kryteriów. Dobór miar powinien zostać zaproponowany przez ekspertów, na podstawie informacji otrzymanych od członków zespołów roboczych.

W wyniku oceny zmieni się kolejność procesów na liście – zostaną one uporządkowane malejąco według przypisanych punktów. Pierwsze 15 procesów zostanie wybranych jako najważniejsze (priorytetowe) – będą one zaproponowane do dalszej analizy i optymalizacji.

**WIĘCEJ INFORMACJI: Prezentacja i materiał dla uczestników szkolenia, wzór raportu z zadania C**

# MAPOWANIE I IDENTYFIKACJA SŁABYCH STRON PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA



<b>Krok</b>	9
<b>Zadanie</b>	D
<b>Działanie</b>	Warsztaty dotyczące mapowania procesów obsługi klienta i identyfikacji słabych stron
<b>Wykonawca</b>	Ekspert dla członków projektowego zespołu roboczego (trener wewnętrzny lub zewnętrzny)

## REALIZACJA KROKU 9D

Dwudniowe warsztaty dla członków projektowych zespołów roboczych powinny dotyczyć:

- nauki mapowania procesów obsługi klienta,
- mapowania i opisu priorytetowych procesów obsługi klienta,
- identyfikacji działań dających klientowi wartość,
- identyfikacji słabych stron.

**WIĘCEJ INFORMACJI:** **Materiał z warsztatów dotyczących mapowania procesów obsługi klienta**

<b>Krok</b>	10
<b>Zadanie</b>	D
<b>Działanie</b>	Mapowanie i opis procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

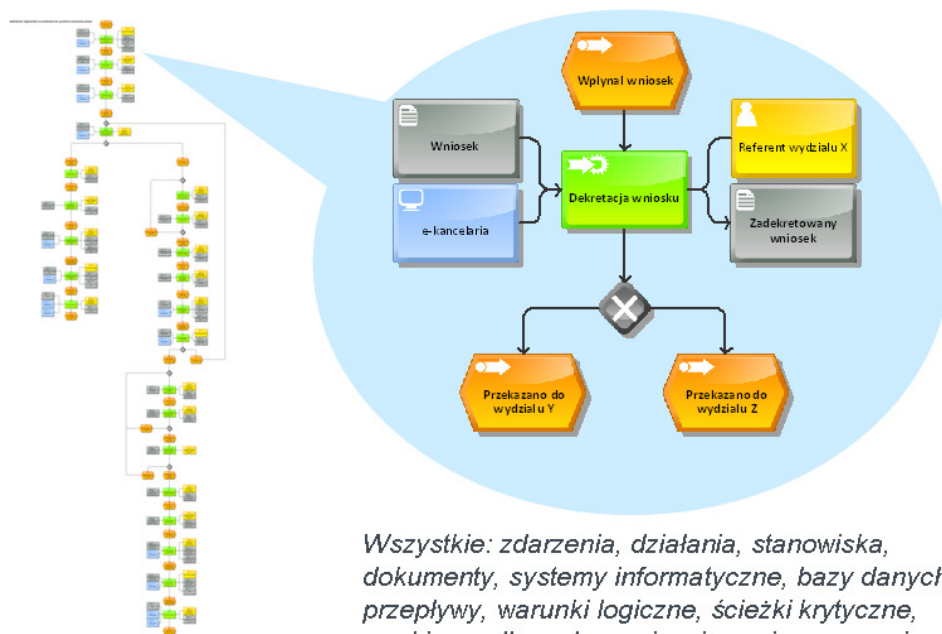
## REALIZACJA KROKU 10D

Na podstawie szczegółowego opisu czynności powinny zostać sporządzone mapy 15 najważniejszych procesów obsługi klienta i ich podprocesów. Pierwsze mapy (wzorcowe) sporządzane są jeszcze podczas warsztatów. Pozostałe mapy (z ewentualną pomocą eksperta) sporządzają członkowie zespołu roboczego. Mapy

procesów powinny być zbudowane w formie hierarchicznej (procesy, podprocesy) zgodnie z przyjętą metodyką (zob. schemat 3).



### Schemat 3. Graficzny sposób opisu procesów obsługi klienta



*Wszystkie: zdarzenia, działania, stanowiska, dokumenty, systemy informatyczne, bazy danych, przepływy, warunki logiczne, ścieżki krytyczne, wąskie gardła, połączenia z innymi procesami*

1

**WIĘCEJ INFORMACJI:** Materiał z warsztatów dotyczących mapowania procesów obsługi klienta, materiały dotyczące narzędzia do mapowania procesów

<b>Krok</b>	11
<b>Zadanie</b>	D
<b>Działanie</b>	Identyfikacja słabych stron
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

<b>Krok</b>	12
<b>Zadanie</b>	D
<b>Działanie</b>	Sporządzenie raportu w sprawie zmapowanych procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownik zespołu roboczego lub ekspert

<b>Krok</b>	13
<b>Zadanie</b>	D
<b>Działanie</b>	Akceptacja raportu w sprawie zmapowanych procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo urzędu

### REALIZACJA KROKÓW 11D, 12D I 13D

Należy dokonać przeglądu wszystkich czynności procesów obsługi klienta i oznaczyć je jako:

- **czynności wytwarzające wartość** – czynności, które dodają wartość do usługi (już przy pierwszym jej wykonaniu!) – udział tych czynności w procesie powinien być zwiększany  
albo
- **czynności niewytwarzające wartości** – czynności, które są wykonywane z powodu złych warunków lub błędów w planowaniu procesów; nie wnoszą one żadnej wartości dla klienta – z jego punktu widzenia są całkowicie nieistotne (gdyby miał za nie płacić – nie zapłaciłby)  
albo



- **czynności umożliwiające wartość** – same w sobie nie wytwarzają wartości, ale są niezbędne dla wykonania czynności wytwarzających wartość; nie można ich wyeliminować, ale należy je minimalizować.

Kolejnym krokiem jest sprawdzenie, ile czasu zajmuje wykonanie poszczególnych czynności wnoszących wartość, a także porównanie tego czasu z całkowitym czasem trwania procesu. Do najbardziej czasochłonnych czynności, opóźniających proces (często niedocenianych z perspektywy uczestników procesu, a istotnych z perspektywy klienta) należą:

- wyszukiwanie (danych, informacji, itp.),
- dublowanie zadań,
- wielokrotna weryfikacja,
- wprowadzanie poprawek,
- liczenie,
- drukowanie kolejnych wersji lub dodatkowych egzemplarzy,
- wewnętrzny transport (np. dokumentów),
- czas oczekiwania (na decyzję, podpis, itp.).

Należy się także zastanowić, czy słaba strona procesu dotyczy istoty problemu, czy też jedynie jego symptomów. Mając do czynienia z błędem w procesie, większość osób ma odruch szybkiego zaproponowania działań naprawczych, zwłaszcza jeśli rozwiązanie wydaje się bardzo proste, przykładowo: czas przygotowania dokumentu jest zbyt długi, więc proponujemy, na przykład, zwiększenie liczby pracowników w zajmujących się tym zadaniem lub zdyscyplinowanie osoby wykonującej czynność (symptom: czas trwania); tymczasem rzeczywista słabość polega na tym, że przekazywany dokument przebiega przez 15 stanowisk, podczas gdy wystarczyłoby, aby przebiegał jedynie przez 3 stanowiska (problem: rozbudowany system weryfikacji i akceptacji).

**WIĘCEJ INFORMACJI:** **Materiał z warsztatów dotyczących mapowania procesów obsługi klienta, wzór raportu z zadania D**

# ANALIZA PORÓWNAWCZA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA



<b>Krok</b>	14
<b>Zadanie</b>	E
<b>Działanie</b>	Sporządzenie analizy porównawczej procesów obsługi klienta (w przypadku realizacji projektu w większej grupie urzędów jednego typu)
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo projektu

## REALIZACJA KROKU 14E

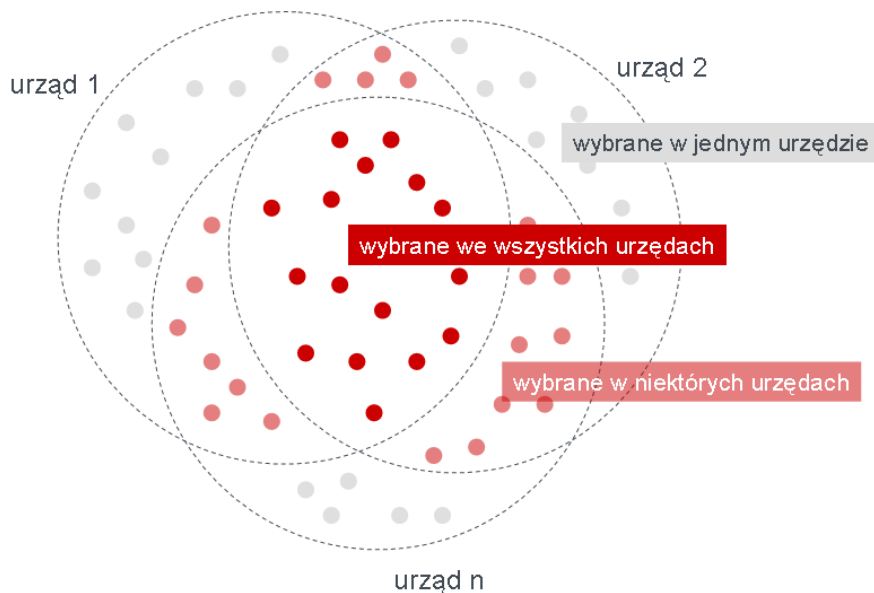
Proces analizy porównawczej (dla każdego typu urzędów) przebiega według następujących kroków:

- wybór procesów obsługi klienta przynajmniej dwukrotnie wskazanych jako priorytetowe (zob. schemat 4),
- przegląd map procesów i ich podział na etapy:
  - ▶ przygotowanie (przyjęcie, dekretacja, rozdzielenie),
  - ▶ analiza formalna (właściwość, kompletność, wniesienie opłat),
  - ▶ analiza merytoryczna (ocena stanu faktycznego, wnioski),
  - ▶ kontakt z klientem (uzupełnienia, wyjaśnienia, przesłuchania, porady),
  - ▶ kontakt z innymi instytucjami zaangażowanymi w realizację procesu,
  - ▶ przetwarzanie (nowe dokumenty, raporty, zestawienia, analizy),
  - ▶ akceptacja (kontrola, akceptacja, decyzja),
  - ▶ dystrybucja (dostarczenie produktu lub usługi),
  - ▶ inne,
- porównanie etapów poszczególnych procesów ze zwróceniem szczególnej uwagi na zagadnienia:
  - ▶ wykorzystanie systemów informatycznych i baz danych,
  - ▶ liczba zaangażowanych stanowisk,
  - ▶ zaangażowanie kadry kierowniczej,
  - ▶ wymagane dokumenty (wchodzące),
  - ▶ sporządzane dokumenty (wychodzące),

- ▶ możliwości kontaktów z klientem (w tym media elektroniczne),
- ▶ sporządzane raporty, analizy i zestawienia,
- ▶ możliwość przekazania produktu lub usługi klientowi,
- identyfikacja różnic między poszczególnymi procesami,
- formułowanie problemów do wyjaśnienia, a w szczególności:
  - ▶ dostępność do narzędzi IT i informacji (koniecznych do realizacji zadania),
  - ▶ dublowanie zadań i angażowanie zbyt wielu stanowisk,
  - ▶ angażowanie kadry kierowniczej do wykonywania rutynowych zadań,
  - ▶ wymaganie od klientów i innych pracowników zbędnych dokumentów,
  - ▶ wymaganie do pracowników tworzenia zbędnych dokumentów,
  - ▶ ograniczenie udziału klientów w procesie (lub ich zbyteczne angażowanie),
  - ▶ konieczność sporządzania opracowań nie wnoszących wartości dodanej,
  - ▶ ograniczenie możliwości przekazania klientom produktu lub usługi.

Zidentyfikowane problemy zostaną przekazane zespołom roboczym do wyjaśnienia i formułowania rozwiązań podczas realizacji zadania F „Optymalizacji procesów związanych z obsługą klienta”.

#### Schemat 4. Wybór procesów obsługi klienta do analizy porównawczej



**WIĘCEJ INFORMACJI:** Analiza porównawcza procesów obsługi klienta

## OPTIMALIZACJA PROCESÓW OBSŁUGI KLIENTA



<b>Krok</b>	15
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Warsztaty dotyczące optymalizacji procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Ekspert dla członków projektowego zespołu roboczego (trener wewnętrzny lub zewnętrzny)

### REALIZACJA KROKU 15F

Dwudniowe warsztaty dla członków projektowych zespołów roboczych powinny dotyczyć:

- przeglądu wszystkich działań w procesie (analiza),
- wskazania działań bez wartości dodanej dla klienta,
- wskazania działań mających słabe strony,
- wskazania różnic między procesami – w przypadku posiadania materiału porównawczego z innych urzędów tego samego typu,
- oceny skutków zmian,
- rekomendowania zmian,
- weryfikacji zmian.

**WIĘCEJ INFORMACJI:** Materiał z warsztatów dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta

<b>Krok</b>	16
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Analiza słabych stron procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

## REALIZACJA KROKU 16F

W omawianym kroku należy określić kryteria optymalizacji. Czy z punktu widzenia klienta:

- usługa lub produkt będą lepsze?
- dostęp do usługi lub produktu będzie łatwiejszy?
- otrzymanie usługi lub produktu będzie łatwiejsze?
- oczekiwanie na usługę lub produkt będzie krótsze?

Należy zidentyfikować działania, które:

- nie wnoszą wartości dodanej dla klienta,
- wymagają kontroli niewspółmiernej do ryzyka,
- wymagają zaangażowania i kompetencji większych niż potrzeba,
- są powtórzeniem wcześniejszych działań,
- są niepotrzebnie uzależnione od zakończenia wcześniejszych działań,
- mogą być powodem wstrzymania całego procesu,
- wykonywane są nieefektywnie (narzędzia lub kompetencje).

Kolejnym krokiem (jeśli istnieje taka możliwość) jest znalezienie różnic w sposobie działania (porównanie map tych samych procesów obsługi klienta z różnych urzędów danego typu), dotyczących w szczególności:

- dokumentów bądź informacji wymaganych od klienta,
- dokumentów bądź informacji sporządzanych przez urząd,
- konieczności sporządzania opinii, ekspertyz, porad prawnych,
- różnic w sposobie wykonywania czynności,
- przebiegu ścieżek krytycznych,
- czynności, w których występują „wąskie gardła”,

- ścieżek decyzyjnych,
- dostępności usługi dla klienta.

W efekcie wskazane zostaną skutki słabych stron z punktu widzenia kryteriów optymalizacji.

**WIĘCEJ INFORMACJI: Materiał z warsztatów dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta**

<b>Krok</b>	17
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Sporządzenie rekomendacji dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

**REALIZACJA KROKU 17F**

Rekomendacje zmian procesów obsługi klienta dotyczą (zob. schemat 5):

- usunięcia czynności, które nie wnoszą wartości dodanej dla klienta,
- zmiany czynności, które wnoszą wartość dodaną dla klienta, ale mają słabe strony, które istotnie ograniczają korzyści (z punktu widzenia kryteriów optymalizacji),
- poprawy czynności, które wnoszą wartość dodaną dla klienta, ale mają słabe strony w pewnym stopniu ograniczające korzyści (z punktu widzenia kryteriów optymalizacji),
- pozostawienia bez zmian czynności wnoszących wartość dodaną dla klienta i nie mających słabych stron.



## Schemat 5. Formułowanie rekomendacji

	Bez słabych stron		Słabe strony	
Wartość dla klienta	ZOSTAWIĆ	NIE WYSTĘPUJE	POPRAWIĆ	ZMIENIĆ
Bez wartości dla klienta	NIE WYSTĘPUJE	NIE WYSTĘPUJE	USUNĄĆ	USUNĄĆ
	Ograniczone korzyści	Znaczące korzyści	Ograniczone korzyści	Znaczące korzyści



### WIĘCEJ INFORMACJI: Materiał z warsztatów dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta

<b>Krok</b>	18
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Weryfikacja rekomendowanych zmian w procesach obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

### REALIZACJA KROKU 18F

Przed weryfikacją rekomendowanych zmian należy ustalić kryteria, według których rekomendacje zostaną ocenione. Kryteria powinny być tak dobrane, aby wyłonić te rekomendacje, które mają największe znaczenie z punktu widzenia oczekiwanych rezultatów. Dla każdego kryterium należy określić miarę (na przykład 3-stopniową) i wagę (na przykład rozdzielając 10 punktów). Kryteria i ich miary będą wspólne dla wszystkich rekomendacji. Zastosowanie miary (interpretacji) pozwala na przypisanie punktów, przemnożenie ich przez wagę i odczytanie wyniku końcowego. Proponowane kryteria, miary i ich wagi przedstawiają tabele do 7 do 10.

**Tabela 7. Kryterium „Wymagania organizacyjne”**

<b>Kryterium 1: WYMAGANIA ORGANIZACYJNE</b>	<b>Miara</b>	<b>Waga</b>	<b>Wynik [M*W]</b>
Rekomendacja może zostać wprowadzona bez istotnych zmian organizacyjnych.	3	2	6
Rekomendacja wymaga reorganizacji zespołów, szkoleń, zmian informatycznych, zakupu dodatkowego oprogramowania, zakupu dodatkowych narzędzi, itp.	2		4
Rekomendacja wymaga zmian w strukturze organizacyjnej urzędów, zakupu nowych systemów informatycznych, wdrożenia nowych technologii, itp.	1		2

**Tabela 8. Kryterium „Wymagania prawne”**

<b>Kryterium 2: WYMAGANIA PRAWNE</b>	<b>Miara</b>	<b>Waga</b>	<b>Wynik [M*W]</b>
Rekomendacja nie wymaga zmian prawnych.	3	2	6
Rekomendacja wymaga zmian w zarządzeniach, procedurach, instrukcjach wewnętrznych.	2		4
Rekomendacja wymaga zmian nadrzędnych przepisów (rozporządzenia, ustawy).	1		2

**Tabela 9. Kryterium „Analiza ryzyka”**

<b>Kryterium 3: ANALIZA RYZYKA</b>	<b>Miara</b>	<b>Waga</b>	<b>Wynik [M*W]</b>
Rekomendacja bez wpływu na inne procesy bądź czynności.	3	3	9
Wdrożenie rekomendacji może mieć wpływ na inne procesy bądź czynności (wzrost kosztów, błędne decyzje, łamanie prawa, utrudnienia dla klientów, itp.). Trudno zdiagnozować ryzyko lub zdiagnozowane ograniczone ryzyko.	2		6
Wdrożenie rekomendacji istotnie wpływa na inne prace bądź czynności, które w przypadku niedostawiania do zmian zwiększają ryzyko prawne i operacyjne. Zdiagnozowane ryzyko.	1		3



Tabela 10. Kryterium „Oczekiwane rezultaty”

Kryterium 4: OCZEKIWANE REZULTATY	Miara	Waga	Wynik [M*W]
Znaczące udoskonalenie procesu w wielu aspektach (przyjazna obsługa klienta, szeroki dostęp do usług, skrócenie czasu oczekiwania na decyzje, zmniejszenie kosztów operacyjnych, zmniejszenie ryzyka operacyjnego i prawnego, itp.).	3	3	9
Udoskonalenie procesów w wybranych aspektach działania (na przykład wyłącznie zwiększenie dostępności do usług).	2		6
Usprawnienie procesów, poprawa warunków obsługi, sprawniejszy przepływ informacji i dokumentów.	1		3



Dla każdej rekomendacji dobrana zostanie właściwa miara (interpretacja) według kryteriów oceny. Każda rekomendacja otrzyma określoną liczbę punktów, licząc łącznie wyniki z 4 kryteriów (wymagania organizacyjne, wymagania prawne, analiza ryzyka i oczekiwane rezultaty). Zmieniona zostanie kolejność rekomendacji na liście poprzez ich uporządkowanie malejąco według przypisanych punktów.

**WIĘCEJ INFORMACJI: Materiał z warsztatów dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta**

<b>Krok</b>	19
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Planowanie rekomendowanych zmian w procesach obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Projektowy zespół roboczy z ewentualną pomocą eksperta

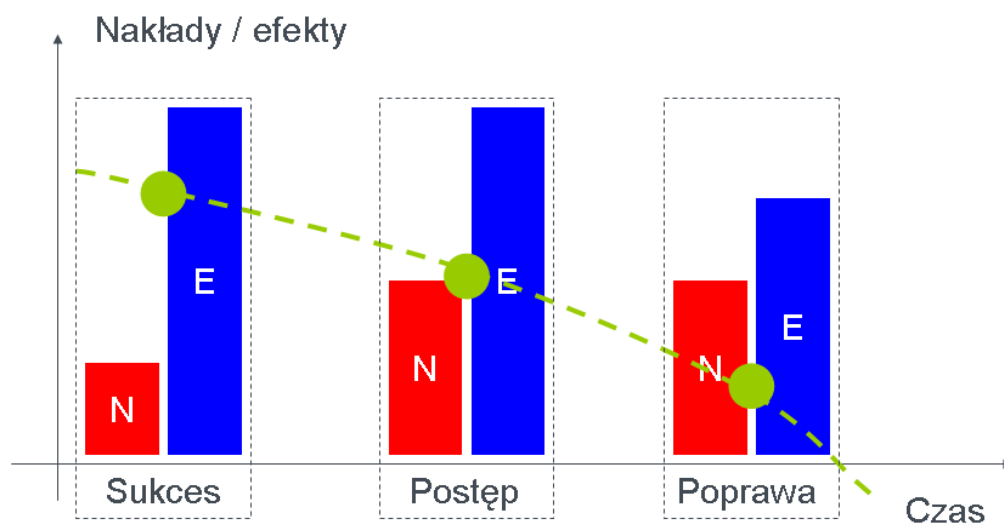
**REALIZACJA KROKU 19F**

Weryfikacja rekomendacji pozwala na ich pogrupowanie (zob. schemat 6), tak aby w pierwszej kolejności wdrażać zmiany dające największe efekty, a wymagające najmniejszych nakładów (zob. schemat 7).

## Schemat 6. Grupowanie rekomendacji

<p><b>„sukces”</b> [26-30]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie może nastąpić niezwłocznie, znaczące korzyści, bez specjalnych nakładów, bez zwiększonego ryzyka</li> </ul>
<p><b>„postęp”</b> [21-25]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie wymaga czasu, daje znaczące korzyści, wymaga nakładów, bez zwiększonego ryzyka</li> </ul>
<p><b>„poprawa”</b> [16-20]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie wymaga czasu, daje ograniczone korzyści, bez specjalnych nakładów, bez zwiększonego ryzyka</li> </ul>
<p><b>„błąd”</b> [10-15]</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>wdrożenie wymaga czasu, nie daje istotnych korzyści, wymaga sporych nakładów, jest ryzykowne - pozorna rekomendacja - porzucić zmianę</li> </ul>

## Schemat 7. Planowanie zmian



**WIĘCEJ INFORMACJI:** Materiał z warsztatów dotyczących optymalizacji procesów obsługi klienta

<b>Krok</b>	20
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Sporządzenie raportu w sprawie optymalizacji procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownik zespołu roboczego lub ekspert

<b>Krok</b>	21
<b>Zadanie</b>	F
<b>Działanie</b>	Akceptacja raportu w sprawie optymalizacji procesów obsługi klienta
<b>Wykonawca</b>	Kierownictwo urzędu

**WIĘCEJ INFORMACJI:** Wzór raportu z zadania F

## PODSUMOWANIE



„Mapa drogowa” pokazuje, jak zoptymalizowano wybrane procesy związane z obsługą klienta w 70 wskazanych urzędach administracji rządowej w ramach projektu „Klient w centrum uwagi administracji”. Nie jest jednak wyłącznie udokumentowaniem tego dzieła.

Jest przede wszystkim instrukcją skutecznego optymalizowania procesów związanych z obsługą klienta, którą poleca się do wielokrotnego zastosowania niezależnie od typu, ilości i wielkości urzędów. „Mapa drogowa” może zostać wykorzystana zarówno w kolejnych programach obejmujących optymalizację procesów obsługi klienta w większych grupach urzędów, jak i indywidualnie przez pojedynczy urząd.