

PROCESNÍ ANALÝZA VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Pavel Vlček

VŠB TU Ostrava, Ekonomická fakulta, katedra systémové inženýrství – pavel.vlcek@vsb.cz

Abstrakt

Článek se zabývá využitím procesní analýzy ve státní správě. Problém s jejím využitím tkví v tom, že mnoho řídicích pracovníků si neuvědomuje, že vše co se v organizaci odehrává je určováno procesy. Pokud nejsou popsány v dané organizaci stávající procesy, nebo jak by měly vypadat nové optimální procesy, nebude snaha o reengineering úspěšná. Procesní mapování totiž poskytuje nástroj a ověřenou metodologii k identifikaci stávajících procesů („jak to je“) a lze ho použít také jako návod („jak to má být“) pro reengineering funkcí zajišťujících správní a samosprávní činnosti. Mapování procesů je rozhodujícím pojátkem, které lze využít k lepšímu pochopení a významnému zlepšení procesů v organizacích státní správy a samosprávy, tj. zvýšení kvality poskytovaných služeb a výkonnosti. Článek se zabývá m.j. projektem eSMO, ukazuje komunikační nástroje eSMO, symbolů používaných nástrojem ARIS v daném projektu a ukázkou procesní analýzy pro daný projekt zpracovaný ve FirstStep úlohy Ohlašovna.

Klíčová slova

Proces, procesní analýza, eSMO, procesní model, reenženýring, ARIS, Call centrum, FirstStep, Ohlašovna

1. PROCESNÍ ANALÝZA VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Orgány veřejné správy mají v otevřené informační společnosti možnost čerpat z poznatků a zkušeností, které získaly mnohé výrobní i nevýrobní a ziskové i neziskové organizace po několik desetiletí v oblasti zdokonalování procesů. Procesní řízení je jedním z možných nástrojů dalšího ekonomického růstu organizace. V oblasti veřejné správy se jedná o zavedení takové změny procesů, které povedou ke:

- zvýšení výkonnosti veřejné správy, tj. k větší kvalitě služeb poskytovaných v souladu se statutem jednotlivých orgánů veřejné správy,
- snížení chybovosti,
- zrychlení dodávky služeb (vyřízení požadavků občana),
- snížení nákladů na poskytování služeb.

Ve většině organizací, včetně subjektů státní správy existuje velké množství implicitních pravidel, která jsou pozůstatkem minulosti. Tato pravidla jsou často založena na technikách a cílech organizací, které již dnes nemusí platit. S celosvětově rostoucím trendem důrazu na kvalitu poskytovaných služeb se došlo k závěru, že řízení organizace založené na funkční hierarchii vyžaduje nadměrné kvantum času a peněz.

Dnešní subjekty veřejné správy se skládají z vertikálních struktur, založených na dílčích prvcích celkového procesu. Pracovníci zapojení do procesu jsou přiřazeni ke svým útvarům a svým vedoucím, většina z nich nemá přímý vztah k zákazníkovi (občanovi) vně organizace. Málokdo je zodpovědný za procesy jako celek. Tyto problémy jsou důsledkem rozpadu procesů, což vede k následujícím skutečnostem:

- potlačování inovace a tvořivosti (k přijetí nové myšlenky je nutná souhlas každého řídicího stupně, ale k jejímu zamítnutí stačí pouze jedno záporné stanovisko)
- vedení organizace je často odtrženo od postupu realizace procesu a v důsledku jeho rozdělení mezi specializované útvary nikdo v organizaci nezastává takové místo, z něhož by rozpoznal podstatné změny procesu
- neekonomičnost v rozdrobených organizačních jednotkách se neprojevuje v přímých nákladech, ale v režii. Důsledkem je také nutnost práce mnoha pracovníků (auditoři, kontrolóři, koordinátoři atd.), kteří mají za úkol celý proces slepit do celistvého tvaru, což obrazně znamená, že se více platí za lepidlo, než za reálnou práci.

Mezi specifické příčiny nízké účinnosti veřejného sektoru, které mohou vést k neefektivnímu výkonu patří:

- neexistence kategorie zisku,
- složité vyjádření nákladů, výnosů a užitků,
- nekonkurenční prostředí
- malé povědomí o významu občana jako příjemce poskytovaných služeb.

2. E-SMO

Jedním z větších projektů, který používá procesní analýzu ve státní správě je projekt eSMO, který je realizován v několika etapách. První etapa, která využívá moderní komunikační kanály pro vyřízení záležitosti občanů v agendách je pro

- Občanské průkazy
- Komunální odpady (systém svozu a správní poplatky).

Od začátku roku 2007 je zprovozněna druhá etapa, která rozšířila nabízené služby o další oblasti

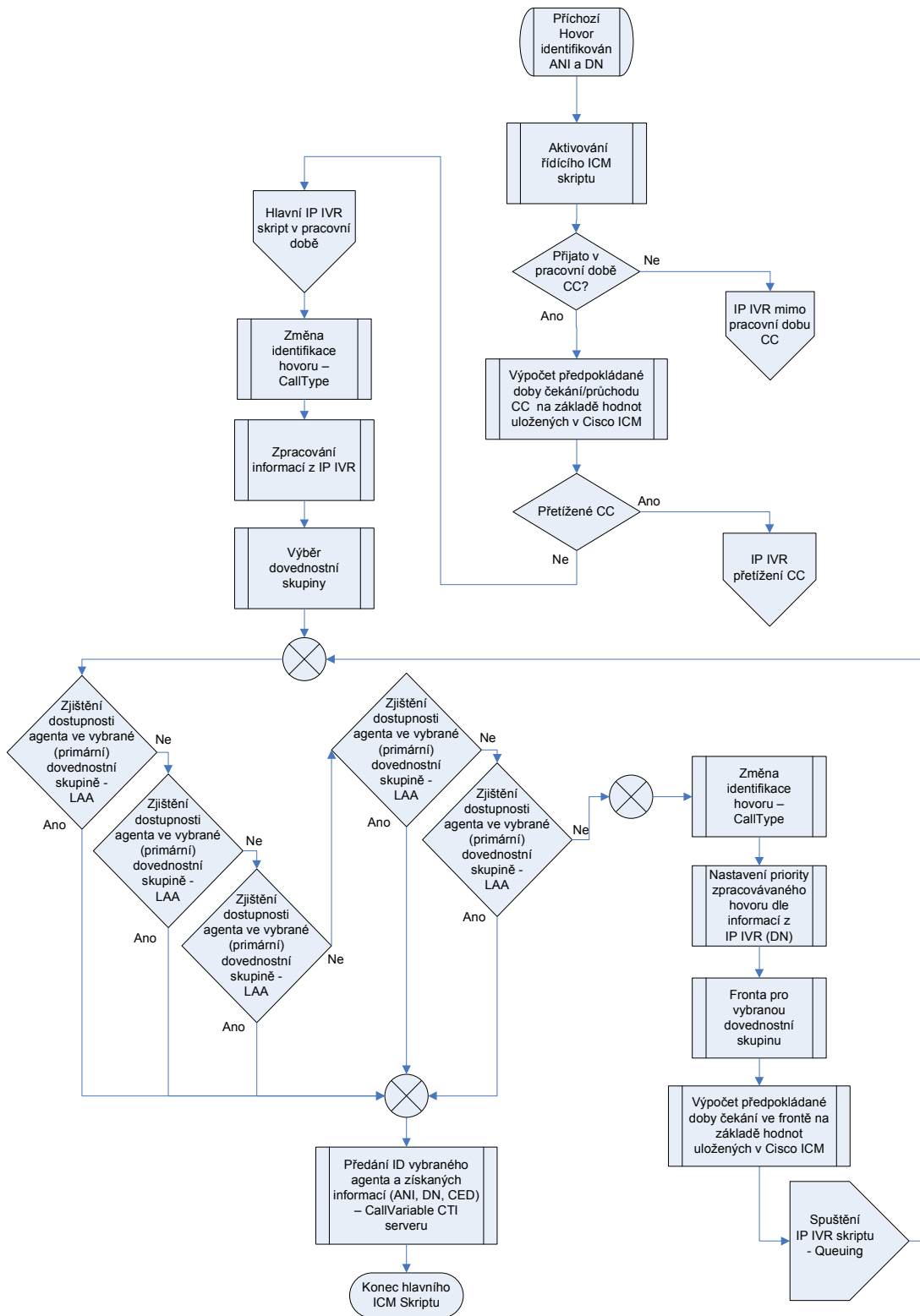
- Vydávání cestovních dokladů
- Evidence státního občanství
- Správní agendy odboru dopravy
- Správní agendy odboru dopravně správních činností
- Správní agendy odboru živnostenského úřadu.

Z toho vyplývá, že bude možno využít eSMO při vydávání řidičských průkazů nebo při podání žádosti o živnostenský list.

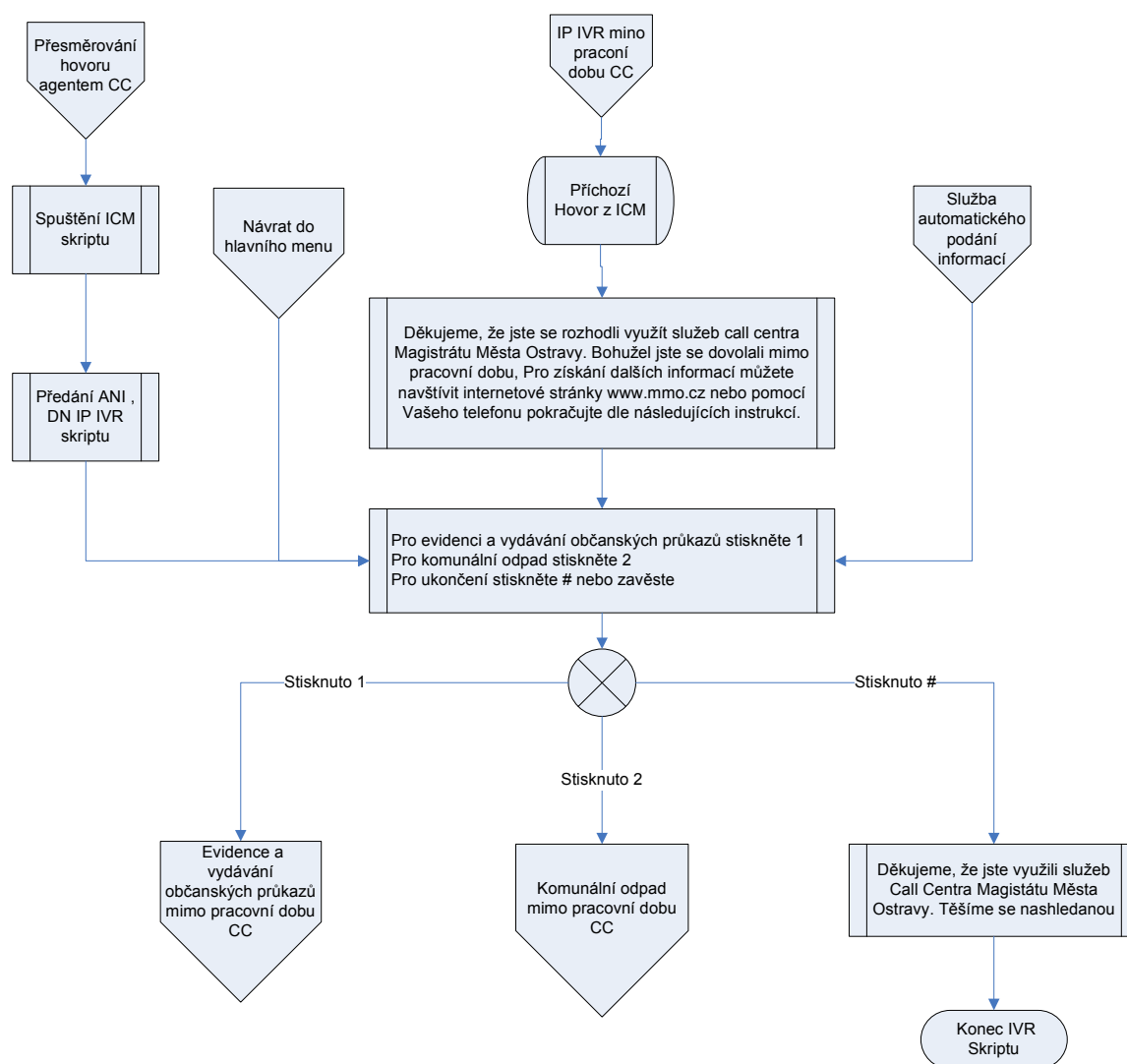
Po ukončení 2.etapy se přepokládá etapa třetí, která dále rozšíří portfolio agend.

3. KOMUNIKACE S E-SMO

Komunikace občanů je z technického hlediska s eSMO je vytvořena tak, aby při dalším rozšiřování nebylo nutné měnit logiku funkčních celků, ale bude se jednat pouze o jejich rozšiřování. Změny se budou týkat především rozšiřování jednotlivých menu. V další části jsou ukázky schémat dvou situací, které mohou při komunikaci mezi občanem a eSMO nastat. V závislosti na vytočeném telefonním čísle volajícím občanem se vybere skript – obr.č.1, který řídí chování IP Call Centra. Při implementaci bude využito dvou telefonních čísel. První bude určeno pro běžný telefonický kontakt a bude zveřejněno ve všech informačních prostředcích určených pro informování občana (Internet, vývěsky, ...). Druhé je určeno pro vybrané osoby (neveřejné telefonní číslo).



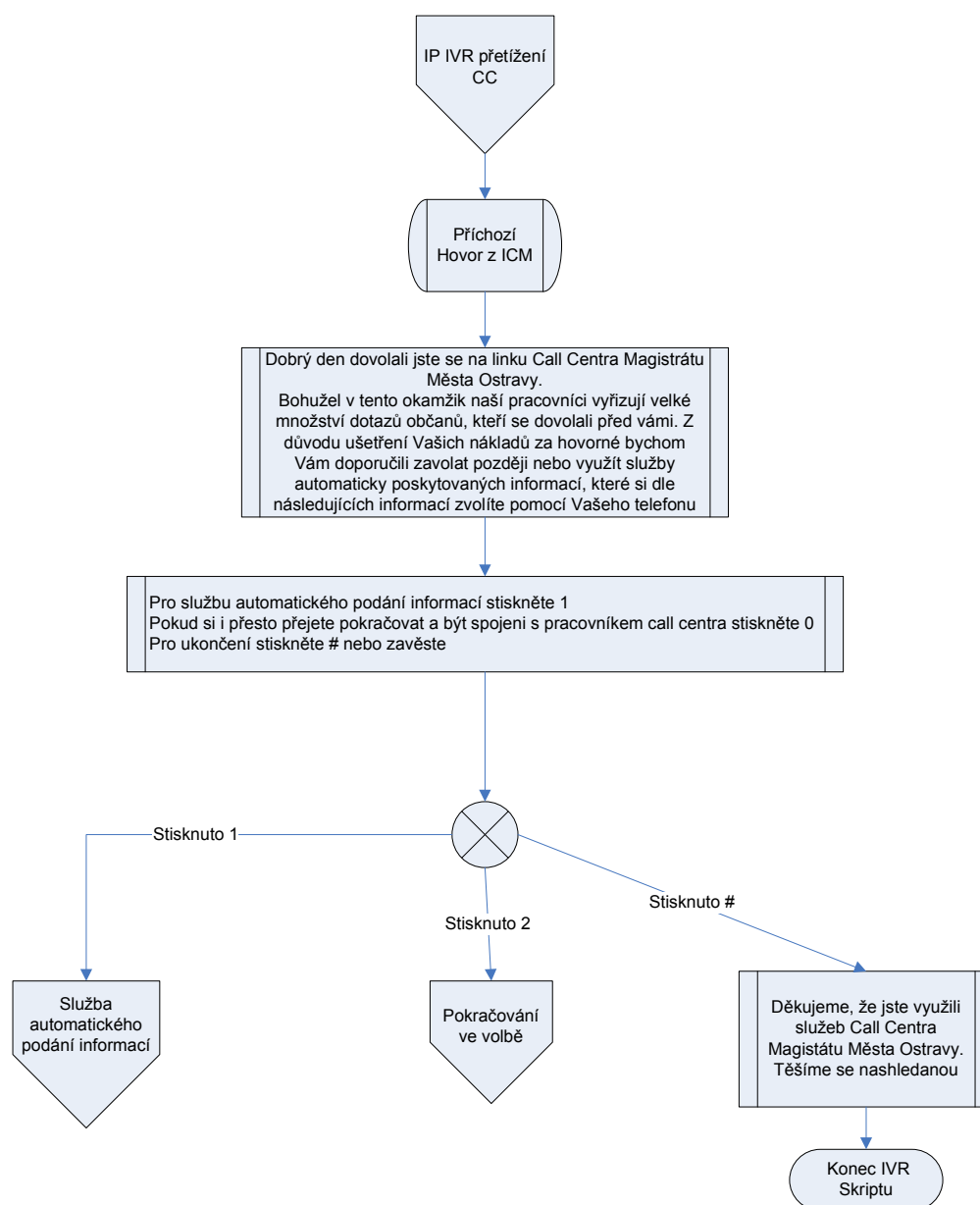
Obr.č.1



Obr.č.2

Pokud se občan dovolá mimo pracovní dobu, je aktivován skript – obr.č. 2. Na začátku skriptu je občan informován o skutečnosti, že se dovolal mimo pracovní dobu IP Call Centra. Následně si může vybrat zda-li chce využít služby automatického podávání informací pro jednotlivé agendy nebo může ukončit hovor. Pokud se občan rozhodne pokračovat bude následně vyzván ke zpřesnění požadavku v rámci dříve vybrané agendy.

V situaci kdy je IP Call Centrum přetížené je občan o této skutečnosti informován – obr.č. 3. Dále je mu dána možnost pokračovat ve výběru s tím rizikem, že bude dlouho čekat na uvolnění agenta nebo může využít služby automatického podání informací (modul mimo pracovní dobu) Samozřejmě může kdykoliv ukončit hovor.



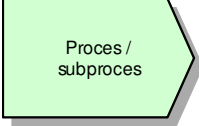

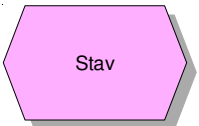
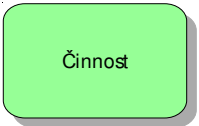
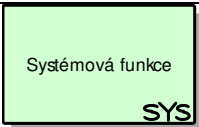

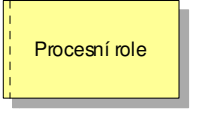
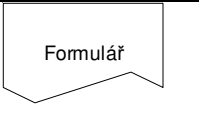
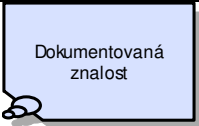
Obr. č. 3




4. PŘEHLED SYMBOLŮ A POJMŮ UŽITÝCH V PROCESNÍCH MODELECH

V rámci projektu jsou jednotlivé agendy zpracovány procesně software nástrojem ARIS. Jsou jasně definovány role, které proces zajišťují. V agendách jsou definovány dvě základní role. Jedná se o front office a back office.

Pracovníci, kteří mají přidělenou roli front office, zajišťují kontakt s klientem. Jedná se o příjem požadavků klientů, případně vyřízení těchto požadavků (je-li to možné), a posléze výdej požadovaných dokumentů po jejich zpracování v back office.

Pracovníci s rolí back office MMO při výkonu svých činností nepřichází do styku s klientem. Realizují tedy zpracování požadavků klientů přijatých ve front office. Také zajišťují veškeré činnosti, které jsou se zpracováváním požadavků spojeny, např. příjem požadavků došlých poštou.

ARIS	„ARchitecture of Information Systems“ Informační systém užívaný k procesní analýze a informačních systémů vyvinutý společností IDS Scheer.
eEPC	Tzv. „Model toku činností“ (extended Event-driven Process Chain)
VACD	Tzv. „Model tvorby přidané hodnoty“ (Value Added Chain Diagram)
FAD	Tzv. „Model přiřazení funkce“ (Function Allocated Diagram)
	Objekt užívaný v modelech typu VACD. Znárodnuje jednotlivé procesy / subprocesy.
	Objekt užívaný v modelech typu VACD. Jedná se o tzv. „neaktivní“ objekt. Používá se pro vizuální odlišení subprocesů, které nepatří přímo do daného procesu, ale např. na něj přímo navazují / předcházejí mu.
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC. Stavem se rozumí výsledek nějaké předcházející činnosti – např. po činnosti „Příjem žádosti od klienta“ může být výsledným stavem „Žádost přijata ke zpracování“. Symboly stavu se užívají v model k zřehlednění modelu a zjednodušení jeho čitelnosti. Stav popisuje statickou skutečnost, nikoliv činnost.
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC. Činností se rozumí jednotlivé úkony, které se musí vykonat – buďto nějakým pracovníkem, nebo automaticky informačním systémem. Příkladem činností může být „Vystavení žádosti“, „Projednání životní situace“, „Informování žadatele“ atd.
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC. Jedná o automatickou systémovou funkci
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC. Znárodnuje provázanost jednotlivých procesů – např. většina procesů má nějaké předcházející procesy / následující procesy.
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC, nebo Organigram. Znárodnuje, který typ pracovníka vykonává danou činnost. Do jedné procesní role jsou zpravidla sloučeny znalosti, dovednosti a kompetence nutné k vykonání části procesu. Pracovníkům jsou procesní role přiřazeny tak, že jeden pracovník má zpravidla jednu či více rolí. Jednu roli zároveň zastává zpravidla více pracovníků (minimálně z důvodů vzájemné zástupnosti)
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC, FAD, model dokumentace. Reprezentuje konkrétní formulář, který se v dané činnosti zpracovává.
	Objekt užívaný v modelech typu eEPC, FAD. Reprezentuje znalostní bázi, kterou lze využít při zpracování konkrétní činnosti. Zpravidla se jedná buďto o odkazy na legislativu, interní předpisy (směrnice, instrukce, prováděcí předpisy), nebo dokumenty uložené na intranetu / internetu.

	Objekt logického operátoru AND – užívá se v modelech typu eEPC. Znázorňuje, že všechny vstupní / výstupní vazby vedoucí do / z objektu musí nastat zároveň.
	Objekt logického operátoru XOR – užívá se v modelech typu eEPC. Znázorňuje, že ze všech vstupních / výstupních vazeb vedoucích do / z objektu musí nastat vždy právě jedna.
	Objekt logického operátoru OR – užívá se v modelech typu eEPC. Znázorňuje, že ze všech vstupních / výstupních vazeb vedoucích do / z objektu musí nastat minimálně jedna až maximálně všechny – tzn. libovolná kombinace vazeb.

5. PROCESNÍ MODEL – OHLAŠOVNA

1.1 Příchod občana

Občan přichází na úřad a chce se přihlásit k pobytu.

1.2 Předložení dokladu

Občan vyplní přihlašovací lístek a předloží

- Platný OP
- Originál nebo ověřený dokument o bydlení
 - Nájemní smlouvu
 - Podnájemní smlouvu
 - Výpis z katastru nemovitostí
 - Kupní smlouvu
 - vyjádření vlastníka bytu se souhlasem nebo úředně ověřený souhlas
- Rodné listy dětí do 15 let (pokud jsou)

1.3 Kontrola dokladu

Úředník provede kontrolu úplnosti dokladů a přihlašovacího lístku.

1.4 Jsou doklady úplné ?

Nejsou-li doklady úplné pokračuje proces aktivitou 1.9 jinak 1.5

1.5. Matriční ÚMOB ?

Jedná-li se o ÚMOB s matrikou pokračuje proces aktivitou 1.6

1.6 ÚMOB s matrikou

Úředník provede zápis do ohlašovny, ustříhne rožek OP, vydá potvrzení o platnosti OP a provede start procesu vydání OP.

1.7 Občan ohlášen

Občan odchází ohlášen.

1.8 ÚMOB bez matriky

Úředník provede zápis do ohlašovny, ustříhne rožek OP, vydá potvrzení o platnosti OP.

1.9 Správní řízení?

Nejsou-li doklady úplné a občan trvá na ohlášení začíná správní řízení (1.12. – marginální stav), jinak 1.10.

1.10 Přejde znovu

Občan odchází, aby doplnil chybějící doklady.

1.11 Občan neohlášen

Občan odchází neohlášen.

1.12 Správní řízení

Proběhne správní řízení.

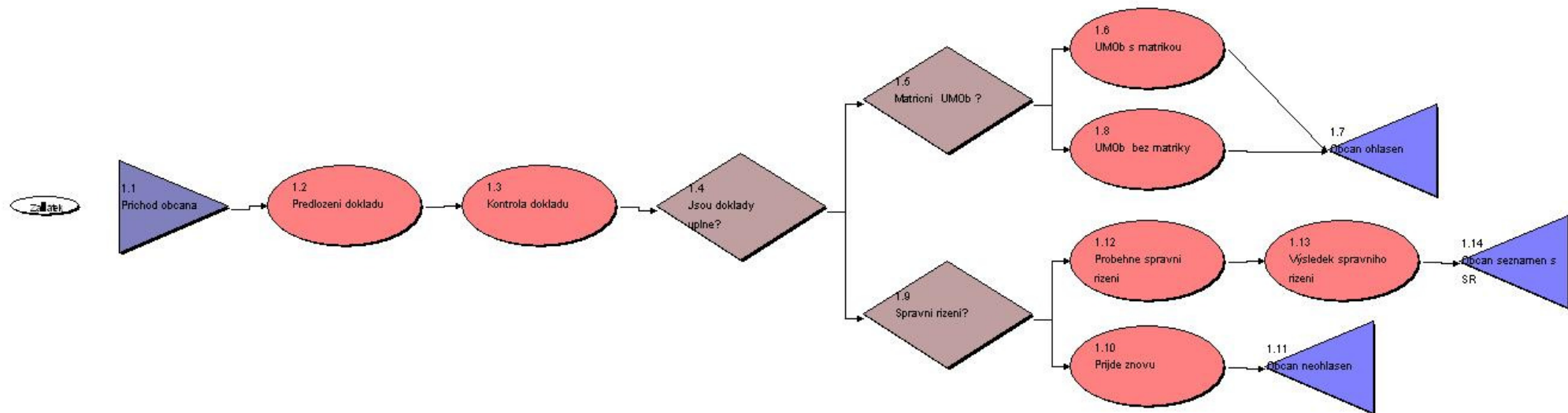
1.13 Výsledek SR

Je vypracován a odeslán výsledek správního řízení.

1.14 Občan seznámen s SR

Občan je seznámen s výsledkem správního řízení.

Toto je schéma procesu Ohlašovna zpracované nástrojem FirstStep.



6. ZÁVĚR

Projekt eSMO je v současné době na konci druhé etapy a má přinášet následující výhody pro občana.

- Výrazná časová úspora
 - V případě, že to nevyžaduje zákon, už není nutná návštěva úřadu nebo doba strávená na úřadě je minimální
 - Návštěvu úřadu je možno objednat na konkrétní termín a čas, který občanovi maximálně vyhovuje a nemusí stát ve frontě
- Dostupnost a komfort
 - Nepřetržitý přístup pro zadávání a kontrolu požadavků na internetových stránkách a telefonicky prostřednictvím zvýhodněné linky mj. i z domova
- Bezpečnost
 - Služba splňuje nejnovější požadavky na bezpečnost předávaných a uchovávaných dat
- Aktuálnost informací
 - Občan má vždy přehled o stavu vyřizování svých požadavků
 - V okamžiku vyřízení požadavku bude občanovi podána automaticky informace a to buď odesláním SMS zprávy na klientův telefon, elektronickou poštou na klientem definovanou mailovou adresu apod.
- Zřízení a využívání služeb eSMO je bezplatné
 - Navíc občan ušetří, že nemusí tak často cestovat na úřad
- Neustálý vývoj
 - Nabídka služeb se bude dále rozšiřovat.

LITERATURA

Firemní literatura IDS Scheer

D_ICM_IVR skript, Siemens Business Services

V Ostravě 04/2007