DOBRE PRAKTYKI

ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

WŁAŚCICIELSTWO PROCESU

– rola właściciela procesu, standard i kryteria przypisywania odpowiedzialności za proces

SPIS TREŚCI

Wstęp 2

Rola i odpowiedzialność właściciela procesu 3

Standard przypisywania odpowiedzialności za proces 4

Proponowane kryteria przypisywania odpowiedzialności za proces 5

Wypracowane definicje 6

Podsumowanie 6

WSTĘP

Niniejszy dokument stanowi wypracowane przez środowisko bankowe dobre praktyki w zakresie właścicielstwa procesu – roli właściciela procesu, standardu i kryteriów przypisywania odpowiedzialności za proces i jest kontynuacją dokumentu „Architektura procesów – budowa i zarządzanie jej aktualnością" przyjętego przez Związek Banków Polskich w dniu 10 maja 2022 r.".

Celem niniejszego dokumentu jest wskazanie jedynie kierunków działań i dobrych praktyk, zmierzających do zdefiniowania roli właściciela procesu i przypisania odpowiedzialności za procesy realizowane w organizacji.

Należy pamiętać, że finalnie to organizacje finansowe podejmują decyzję o roli właściciela procesu i kryteriach przypisywania odpowiedzialności za proces, natomiast dobre praktyki z niniejszego dokumentu mogą służyć jako wskazówki w tym zakresie. Po stronie danej organizacji pozostaje wybór wykorzystania w praktyce spisanych dobrych praktyk. Wybór będzie podyktowany tym, które z praktyk będą adekwatne do potrzeb danej organizacji, dopasowane do struktury organizacyjnej czy też kultury organizacyjnej.

Prace nad zawartością tego dokumentu prowadzone były przez Grupę ds. zarządzania procesowego (eksperci będący przedstawicielami banków), działającą w ramach Komitetu ds. Jakości Usług Finansowych przy ZBP.

Odbiorcą materiału mogą być pracownicy banków, w tym m.in. pracownicy centrum kompetencji procesowych, zarządy banków, Związek Banków Polskich, środowisko finansowe.

ROLA I ODPOWIEDZIALNOŚĆ WŁAŚCICIELA PROCESU

Właściciel procesu – powoływany przez zarząd w oparciu o rekomendację jednostki/grupy ds. procesów odpowiedzialnej za standard kształtowania rozwiązań w zakresie zarządzania procesami w organizacji:

- definiuje i odpowiada za realizację celu/celów procesu zarówno w sensie produktu, jak i celów jakościowych odbieranych przez klienta, mierzonych przez KPI,
- definiuje wejścia i wyjścia z procesu wraz z działaniami,
- odpowiada za jakość produktów procesu,
- odpowiada za określenie i monitorowanie KPI procesu lub SLA, o ile proces tego wymaga,
- monitoruje wskaźniki procesu istotne z perspektywy klienta i perspektywy banku w ramach regularnych przeglądów procesu,
- odpowiada za określenie pracochłonności w procesie,

- komunikuje organizacji wyniki procesu i stopień osiągnięcia celu,
- odpowiada za realizację oczekiwanego poziomu efektywności procesu w ujęciu całościowym,
- transformuje cele biznesowe na cele procesu,
- przygotowuje dokumentację procesu,
- zapewnia zgodność dokumentacji procesu ze standardami dokumentowania procesów obowiązujących w banku oraz jej aktualność,
- realizuje benchmarki, definiuje obszary do usprawnień oraz pozyskuje zasoby do wdrażania usprawnień,
- monitoruje oczekiwania interesariuszy procesu, w tym oczekiwania klientów i odpowiada za komunikację z nimi,
- dokonuje przeglądów procesu, w tym aktywnie analizuje proces, weryfikuje przyczyny odchyleń, marnotrawstw i luk w procesie,
- zapewnia odpowiednią jakość danych zebranych i przetwarzanych w procesie,
- rekomenduje usprawnienia i zapewnia ich wdrożenie,
- zapewnia zasoby do realizacji procesu w organizacji poprzez uzgadnianie z jednostkami realizującymi proces,
- identyfikuje i ocenia ryzyka w procesie, m.in. operacyjne, braku zgodności, projektuje, wdraża i monitoruje mechanizmy kontrolne ograniczające zidentyfikowane ryzyka w procesie,
- bierze udział w identyfikacji i zarządzaniu incydentami ochrony danych osobowych mających miejsce w jego procesie, w szczególności poprzez współpracę z jednostką zajmującą się ochroną danych osobowych w dostarczaniu informacji o incydencie, przygotowywanie akcji mitygujących oraz usprawnień, mających na celu ograniczenie szansy prawdopodobieństwa wystąpienia podobnych incydentów.
- może powołać eksperta procesu/managera procesu, który działa w imieniu właściciela w zakresie powierzonych mu zadań, posiada ekspercką wiedzę na temat procesu,
- może powoływać właścicieli procesów podrzędnych,
- w przypadku powierzenia czynności, w tym wyznaczania właścicieli procesów podrzędnych, właściciel procesu odpowiada za prawidłowość realizacji powierzonych zadań.

STANDARD PRZYPISYWANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PROCES

Standard przypisywania odpowiedzialności za proces realizowany jest w trzech krokach:

1. **Analiza** – rekomendacja jednostki/grupy ds. procesów odpowiedzialnej za standard kształtowania rozwiązań w zakresie procesów, w oparciu o proponowane kryteria przypisywania odpowiedzialności za proces.
2. **Uzgodnienie** – zgoda na przypisanie właściciela. Elementem uzgodnienia jest rozstrzyganie ewentualnych sporów związanych z przypisaniem właścicielstwa procesu.
3. **Zatwierdzenie** – decyzja zarządu potwierdzająca właściciela.

PROPONOWANE KRYTERIA PRZYPISYWANIA ODPOWIEDZIALNOŚCI ZA PROCES

Rekomendacja przypisania właścicielstwa za proces powinna odbywać się w oparciu o proponowane **kryteria przypisywania odpowiedzialności za proces:**

- odpowiedzialność za realizację celu procesu w już istniejących regulacjach; w szczególności strategia, MBO, regulaminy organizacyjne jednostek,
- rekomendacje KNF i inne przepisy, wskazujące do jakiego obszaru powinna być przypisana odpowiedzialność za cel procesu,
- odpowiedzialność za wewnętrzne akty prawne opisujące proces, w szczególności procedury, przewodniki,
- stopień udziału w wykonywaniu istniejącego procesu,
- doświadczenie biznesowe,
- wola do objęcia roli właściciela procesu.

WYPRACOWANE DEFINICJE

MBO (Management by Objectives) – zarządzanie przez cele.

KPI procesu (Key Performance Indicators) – rozumiane jako kluczowe wskaźniki procesowe, które pokazują stopień osiągnięcia celu procesu.

SLA procesu (Service Level Agreement) – czas, w jakim usługi powinny gwarantować klientowi (wewnętrznemu i zewnętrznemu) określony w umowie poziom ich świadczenia.

PODSUMOWANIE

Mając na uwadze dążenie do budowy efektywnego zarządzania procesowego w organizacjach finansowych, przekazujemy wypracowane zasady, które powinny stanowić podstawę podejmowanych działań procesowych mających na celu ustrukturyzowanie oraz dalszą optymalizację procesów w organizacji.

Przedmiotowy dokument obrazuje uniwersalne podejście do właścicielstwa procesu – roli właściciela procesu, standardu i kryteriów przypisywania odpowiedzialności za proces.

Natomiast zastosowanie zaproponowanych metod powinno być adekwatne do potrzeb i oczekiwań oraz możliwości poszczególnych organizacji.

Zachęcamy do wykorzystania opracowanych przez Grupę rekomendacji do działań w ramach banków i instytucji finansowych zmierzających do doskonalenia kompetencji procesowych i zarządzania procesowego.

Autorzy:

Członkowie Grupy roboczej
ds. zarządzania procesami
przy Komitecie Jakości Usług Finansowych
przy Związku Banków Polskich

Autorzy prowadzący:

Urszula Standziak-Proczka
– Koordynator grupy
ds. zarządzania procesami
w KJUF przy ZBP

Magdalena Kogut
– Credit Agricole Bank Polska SA

Łukasz Ostrowski
– Bank Millennium SA

Joanna Patyrowska
– PKO BP SA

Małgorzata Czerwińska
– PKO BP SA

Łukasz Tartanus
– Procesowcy.pl

Dobre praktyki zostały przyjęte
przez Zarząd Związku Banków Polskich
w dniu .....

WŁAŚCICIELSTWO PROCESU

– rola właściciela procesu,
standard i kryteria przypisywania
odpowiedzialności za proces

ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH