DOBRE PRAKTYKI

Związek Banków Polskich

ARCHITEKTURA PROCESÓW

– budowa i zarządzanie jej aktualnością

SPIS TREŚCI

Wstęp	3
Co to jest architektura procesów?	4
Architektura procesów a dojrzałość procesowa	6
Rodzaje i poziomy procesów	7
Kto tworzy i wdraża architekturę?	11
Etapy wdrażania architektury w organizacji	12
Zgłaszanie zmian, aktualizacja oraz przeglądy architektury procesów	14
„Narzędziownik" – o czym warto pamiętać	15
Określenie innych obszarów biznesowych banku korzystających z architektury procesów	17
Systemy wspierające definiowanie architektury procesów oraz zarządzania nią	17
Co zrobić, żeby architektura nie umarła?	20
Podsumowanie	20

WSTĘP

Niniejszy dokument stanowi wypracowane przez środowisko bankowe dobre praktyki w zakresie „Architektury procesów – budowy i zarządzania jej aktualnością".

Banki, biorąc pod uwagę kwestie budowy architektury procesów, uznały, że jest to istotny element wdrażania zarządzania procesowego oraz budowania świadomości procesowej w organizacji. Architektura procesów na tej drodze staje się fundamentem do dalszej pracy nad zarządzaniem procesowym.

Celem niniejszego dokumentu jest wskazanie jedynie kierunków działań, standardów i dobrych praktyk, zmierzających do efektywnej poprawy jakości działalności banków i tym samym do efektywnego budowania architektury procesów. Zawiera on zbiór proponowanych narzędzi i metod do efektywnego wdrażania architektury procesów.

Należy pamiętać, że finalnie to organizacje finansowe podejmują decyzję o sposobie wdrażania architektury procesów, 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. Będzie on 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 we wsparciu Łukasza Tartanusa – Procesowcy.pl

Celem prezentowanego dokumentu jest przedstawienie dobrych praktyk w zakresie wdrażania oraz utrzymania architektury procesów w bankach. Jego odbiorcami mogą być pracownicy banków, w tym m.in. pracownicy centrum kompetencji procesowych, zarządy banków, Związek Banków Polskich, środowisko finansowe.

CO TO JEST ARCHITEKTURA PROCESÓW?

Architektura procesów stanowi zestawienie procesów funkcjonujących w banku z uwzględnieniem ich poziomów i służy uporządkowaniu procesów w banku w sposób, który najlepiej odzwierciedla aktualny zakres działalności, z jednoczesnym uwzględnieniem priorytetów działania wynikających z jego strategii.

Architekturę procesów powinno się tworzyć całościowo, uwzględniając procesy biznesowe (procesy podstawowe/główne/kluczowe), wsparcia (wspierające/pomocnicze) i zarządcze.

Architektura procesów:

1) definiuje procesowy model organizacji i umożliwia przegląd wystandaryzowanych i powtarzalnych procesów występujących w organizacji;

2) powinna być jasna, czytelna i jednoznaczna, uwzględniająca informacje o zależnościach pomiędzy procesami w szczególności punktach styku oraz zależnościach hierarchicznych;

3) umożliwia zarządzanie procesami poprzez zdefiniowanie celów procesowych, opomiarowanie procesów, budowę mechanizmów monitorowania oraz optymalizacji procesów;

4) określa właścicielstwo i odpowiedzialności w ramach zidentyfikowanych procesów;

5) wprowadza standaryzację (sposób dokumentowania procesów na poszczególnych poziomach procesów);

6) przyczynia się do podnoszenia dojrzałości procesowej rozumianej jako zdolność organizacji do budowy oraz usprawniania procesów przy jednoczesnej świadomości i sprawnym działaniu pracowników banku w zakresie zarządzania procesowego;

7) wspiera w realizacji wymogów regulacyjnych Rekomendacji H –dotyczącej systemu kontroli wewnętrznej w bankach oraz Rekomendacji M – dotyczącej zarządzania ryzykiem operacyjnym w bankach.

Efektywny system zarządzania procesami zdefiniowanymi w architekturze wspiera realizację celów strategicznych banku.

Architektura procesów powstaje poprzez identyfikacje i planowanie procesów w banku w wyniku podejścia projektowego z uwzględnieniem założeń strategicznych. Uwzględnia strategię, politykę i regulacje prawne, strukturę organizacyjną, infrastrukturę oraz technologie i kapitał ludzki.

Architektura powinna być połączona z praktycznym wdrażaniem tzn. operacyjną działalnością realizowaną przez innowacyjne inicjatywy i projekty.

Architektura powinna spełniać następujące przesłanki:

1) procesy są powiązane ze strategią i celami organizacji;

2) istnieje zbiór zasad i reguł zarządzania procesowego;

3) dostępne są narzędzia do projektowania i realizacji procesów;

4) modele procesów są czytelne, łatwe do zrozumienia i stosowania przez wszystkich pracowników;

5) powinna być dynamiczna, zmienna w odniesieniu do zachodzących przemian w otoczeniu.

Organ zarządczy banku zatwierdza kluczowe dokumenty dotyczące zarządzania procesowego, m.in. architekturę procesów, tym samym sprawując nadzór oraz kontrolę nad architekturą, celem zapewnienia odpowiedniego dopasowania kierunków zarządzania procesowego do celów strategicznych organizacji oraz wdrażania zarządzania procesowego i budowania świadomości procesowej w banku.

Etapy:

1) Właściciel procesu na podstawie strategii organizacji (wizji i celów strategicznych) przekłada jej założenia na cele procesowe.

2) Właściciel z zespołem procesowym projektuje i ustala mierniki procesowe oraz sposób raportowania i monitorowania.

3) Cele procesu kaskadowane są na zasoby/uczestników procesu, których cele w systemie motywacyjnym są powiązane ze stopniem osiągania celu procesu.

Architektura jest odzwierciedleniem celów ujętych w strategii zarządzania bankiem. Jest ona również narzędziem we wdrażaniu celów biznesowych w niej określonych.

Architektura procesów powinna być osadzona na strategii zarządzania bankiem. Elementy operacjonalizacji strategii mogą być elementem harmonogramu wdrożenia zarządzania procesowego w zakresie optymalizacji strategicznych procesów.

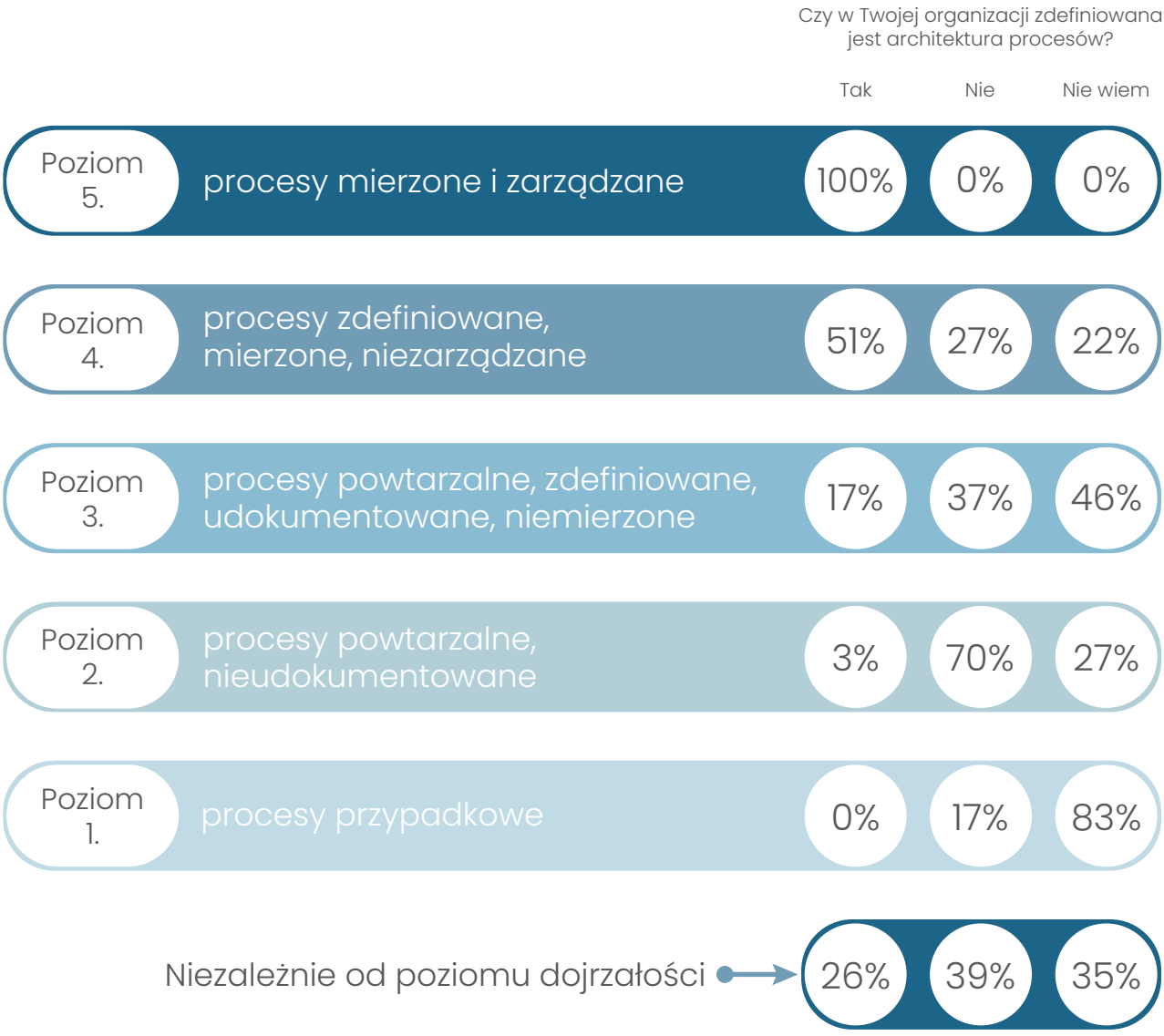
Cele procesowe w ramach strategicznych procesów przypisane do ich właścicieli powinny stanowić element MBO.

ARCHITEKTURA PROCESÓW A DOJRZAŁOŚĆ PROCESOWA

W realizowanym cyklicznie przez społeczność PROCESOWCY.PL ogólnopolskim badaniu dojrzałości procesowej weryfikowany jest aspekt posiadania przez organizacje architektury procesów.

Podczas badania przeprowadzonego w 2020 roku zweryfikowany został odsetek organizacji posiadających architekturę procesów wśród organizacji znajdujących się na poszczególnych poziomach dojrzałości procesowej – zależność ta została zobrazowana na poniższej grafice.

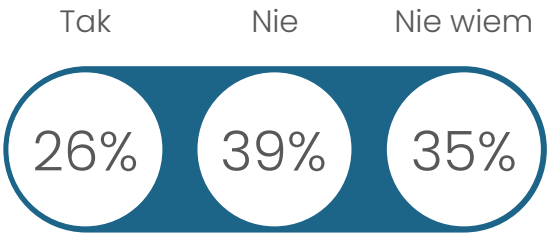
Odsetek organizacji z najwyższego poziomu dojrzałości ze zdefiniowaną architekturą procesów wynosi 100%. Na czwartym poziomie dojrzałości 51% organizacji podsiada zdefiniowaną architekturę procesów, natomiast na trzecim poziomie 17%.



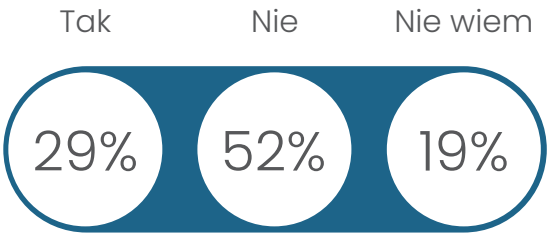
Źródło: PROCESOWCY.PL, raport podsumowujący nadanie dojrzałości procesowej przeprowadzone w 2020 roku.

Poniżej przedstawione zostało zestawienie odpowiedzi na pytanie „Czy w Twojej organizacji zdefiniowana jest architektura procesów?" dla wszystkich branż oraz dla bankowości.

Wskazania organizacji ze wszystkich badanych branż (łącznie):



Wskazania organizacji z branży bankowej:



Odsetek organizacji ze zdefiniowaną architekturą w branży bankowej jest zbliżony do odsetka dla wszystkich branż rozpatrywanych łącznie. W bankach dekompozycja procesów w ramach architektury odzwierciedla zazwyczaj poszczególne produkty bankowe lub linie produktowe. 57% organizacji z branży bankowej wskazuje architekturę procesów jako czynnik przyczyniający się do skutecznego wprowadzania i utrzymania procesowego podejścia do zarządzania. Konsekwencją może być wskazanie przez 33% banków zdefiniowania architektury procesów jako jednego z przedsięwzięć „procesowych" zaplanowanych do realizacji w ciągu najbliższego roku (badanie z 2020 roku).

RODZAJE I POZIOMY PROCESÓW

Spójne zrozumienie pojęcia procesu jest istotne dla organizacji, pomaga w skutecznym definiowaniu i wdrożeniu architektury procesów.

Proces jest to ciąg (sekwencja) logicznie uporządkowanych czynności, w wyniku których powstaje określony efekt (rezultat) działania (np. produkt, usługa). Wspiera realizację celów biznesowych i strategicznych organizacji. Z rezultatu działania korzysta zarówno klient zewnętrzny, jak i wewnętrzny.

Szczególnym przykładem procesu jest proces end to end, rozumiany jako łańcuch czynności prowadzących do wytworzenia produktu bądź wykonania usługi odpowiadającej wymaganiom klienta procesu, od jego początku do końca. Proces end to end ma charakter złożony, to znaczy, że składa się z procesów na niższym poziomie architektury. Proces end to end w zależności od złożoności procesu, nie dotyczy wyłącznie jednej komórki/jednostki w organizacji i może przechodzić przez różne funkcjonalne obszary działania banku.

Działania realizowane w ramach konkretnego procesu powinny być wykonywane w odpowiedniej kolejności i zmierzać do realizacji wspólnego celu, jaki stawia przed sobą bank. Mogą one wykraczać poza funkcjonalne ramy poszczególnych obszarów struktury organizacyjnej, dlatego wymagają współpracy i kooperacji, aby cały proces przebiegał bez zakłóceń.

Każdy proces składa się z wielu poziomów, określanych w organizacji w przyjętej architekturze (np. meta procesy, procesy, podprocesy).

Proces powinien być zgodny z powszechnie obowiązującymi przepisami prawa, wytycznymi, rekomendacjami instytucji nadzorczych, strategią organizacji oraz regulacjami wewnętrznymi obowiązującymi w danej organizacji. W związku z tym przebieg procesu powinien stanowić podstawę do tworzenia procedur wewnętrznych.

Procesy ujęte w architekturze, posiadają określone atrybuty, dobrym zwyczajem jest wypracowanie ich zakresu z gronem interesariuszy. Są to m.in.:

1) przypisane właścicielstwo oraz pozostałe role procesowe;
2) cele procesu;
3) mierniki;
4) unikatowa nazwa procesu;
5) ID procesu;
6) wejście procesu – może nim być dokument, informacje, zdarzenie;
7) wyjście procesu – na wyjściu procesu powinien znajdować się produkt procesu;
8) zaangażowane zasoby;
9) systemy informatyczne wykorzystywane w ramach procesu;
10) zidentyfikowane ryzyka;
11) mechanizmy kontrolne;
12) regulacje zewnętrzne (mające bezpośredni wpływ na proces);
13) regulacje wewnętrzne.

Wyróżnia się dwa spojrzenia na architekturę:

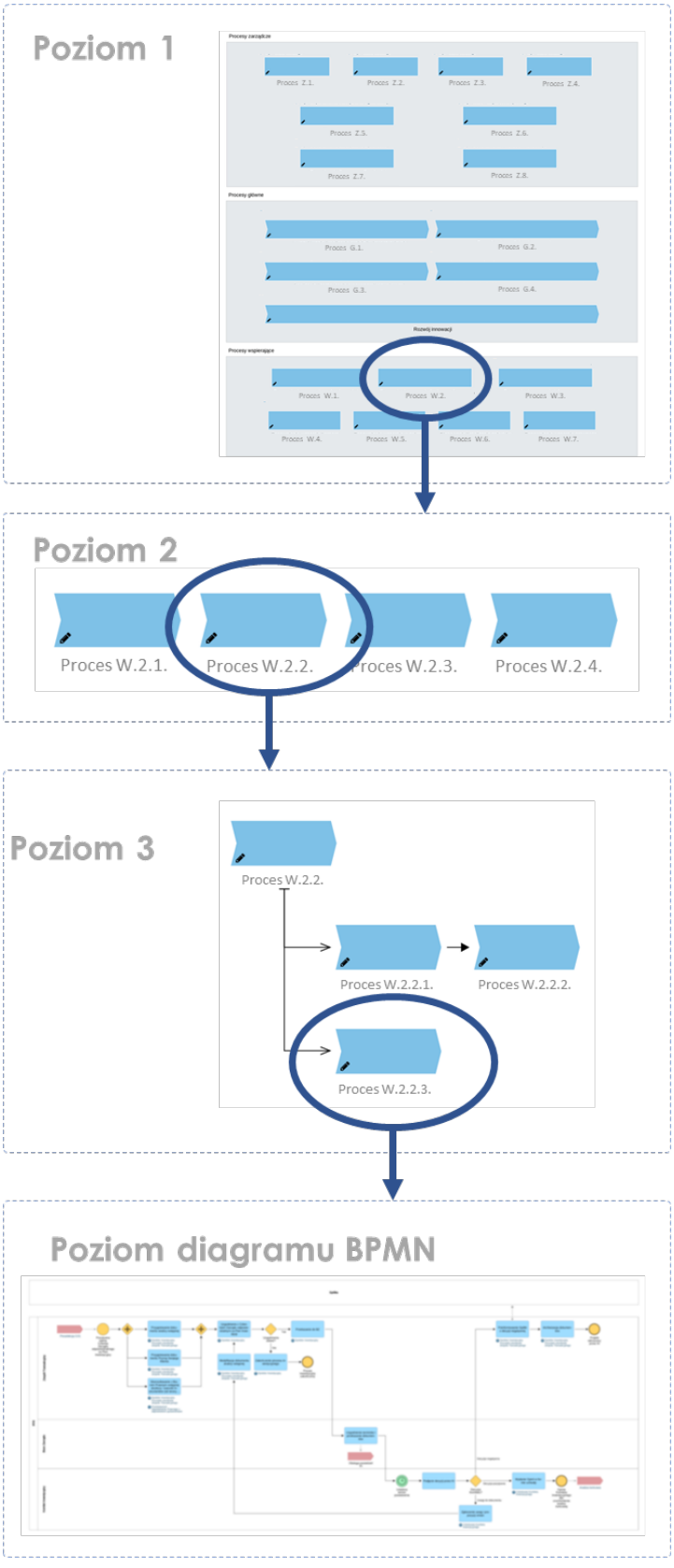
1) **horyzontalne:**
   a) procesy zarządcze – określające kierunki, zasady i reguły dla procesów biznesowych (głównych);
   b) procesy biznesowe (główne) – zapewniające realizację podstawowej działalności bankowej, obejmujące procesy dostarczające produkty i usługi klientom zewnętrznym, począwszy od przygotowania produktu i wprowadzenia go do oferty banku, sprzedaż/dostarczanie klientom i dalszą obsługę aż do zamknięcia relacji z klientem dotyczącej danego produktu lub wycofania produktu z oferty;
   c) procesy wsparcia – wspierające procesy biznesowe oraz zarządcze, poprzez zapewnienie niezbędnych zasobów;
2) **wertykalne**

Podział na poszczególne poziomy szczegółowości procesów jest niezbędny dla zachowania przejrzystości architektury procesów. Dekompozycja procesów (schodzenie na coraz niższe poziomy szczegółowości opisu) pozwala na analogiczną dekompozycję celów procesów, dekompozycję właścicielstwa i odpowiedzialności oraz na określenie punktów styku między procesami.

Architektura procesów, w zależności od złożoności procesów w danym obszarze, może mieć

wiele poziomów. Należy traktować ją jako elastyczne narzędzie – w obszarach o dużej złożoności poziomów szczegółowości, których może być więcej niż trzy, natomiast w obszarach mniej skomplikowanych mogą występować tylko dwa poziomy.

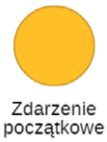
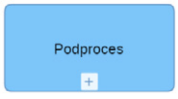
Logika dekompozycji procesów w ramach ich architektury została zaprezentowana na poniższej grafice (w tym przykładzie proces ujęty jest na trzech poziomach architektury procesów, w innych przypadkach liczba poziomów może się różnić – w zależności od złożoności procesu).



Najwyższy poziom architektury dokumentowany jest za pomocą mapy relacji obrazującej wszystkie zidentyfikowane na tym poziomie procesy. Do każdego procesu przypisany jest właściciel procesu, cel procesu oraz procesy niższego poziomu architektury. Mapa relacji oraz każda zmiana wprowadzana na najwyższym poziomie architektury procesów powinna być zatwierdzana przez zarząd.

Najniższym poziomem architektury procesów jest poziom, który można opisać za pomocą diagramu procesu, na który składają się poszczególne jego kroki. Dobrą praktyką jest modelowanie procesów na tym poziomie za pomocą notacji BPMN 2.0.

Poniżej przedstawione zostały symbole wykorzystywane podczas modelowania procesów w notacji BPMN 2.0.:

Basen		Podmiot realizujący proces (nazwa banku).
Tor		Logiczny podział basenu umożliwiający pokazanie który uczestnik wykonuje daną czynność, np. komórka organizacyjna lub jej rola.
Zdarzenie początkowe		Zdarzenie rozpoczynające proces. Np. otrzymane zgłoszenie, wygenerowany raport.
Zdarzenie pośrednie		Istotne zdarzenie w czasie trwania procesu. Np. raport zaakceptowany.
Zdarzenie końcowe		Zdarzenie (efekt) powstałe w wyniku realizacji procesu. Np. raport zarchiwizowany, zgłoszenie rozpatrzone.
Zadanie		Praca wykonywana w procesie.
Podproces		Element procesu opisany w oddzielnym modelu dla zwiększenia czytelności lub aby pokazać odwołanie do standardów.
Bramka XOR		Bramka wykorzystywana do rozdzielania ścieżek. Tylko jedna ze ścieżek może być wybrana.
Bramka AND		Bramka wykorzystywana do rozdzielania i łączenia ścieżek. Wszystkie ścieżki muszą być wykonane zanim proces może pójść dalej.
Bramka OR		Bramka wykorzystywana do rozdzielania i łączenia ścieżek. Wybrane ścieżki muszą być wykonane zanim proces może pójść dalej (zależy to od warunków na ścieżkach).

KTO TWORZY I WDRAŻA ARCHITEKTURĘ?

Standard architektury procesów jest wprowadzany w banku przez komórkę/jednostkę/dział posiadający odpowiednie doświadczenie i stanowiący centrum kompetencji procesowych.

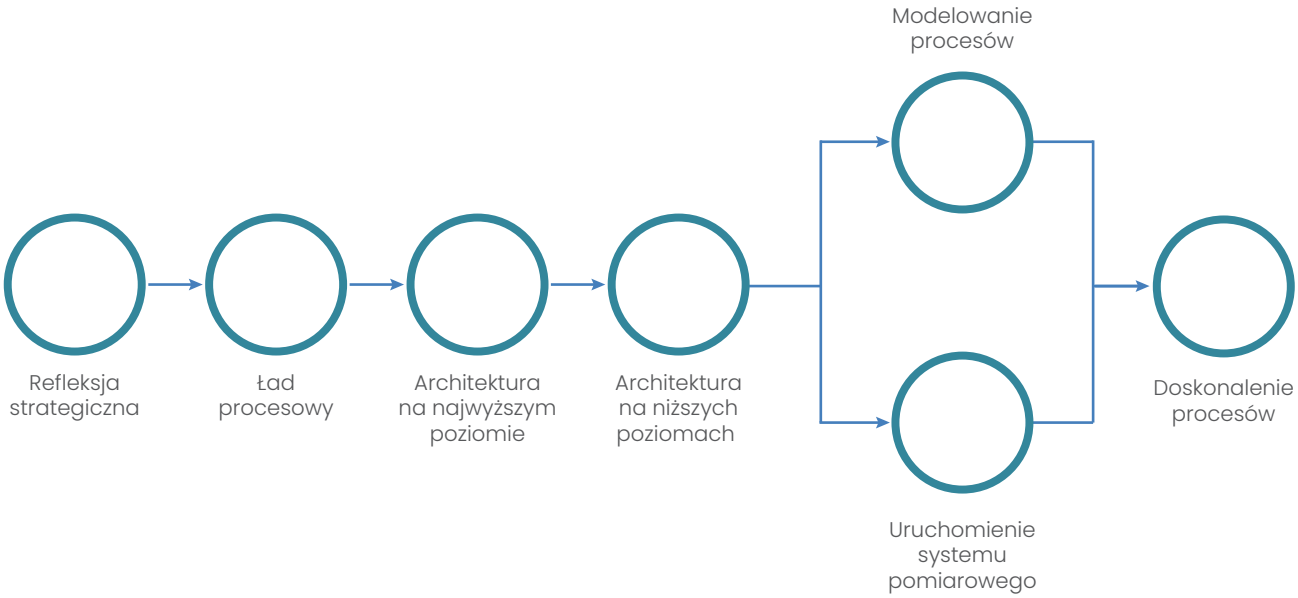
Komórka stanowiąca centrum zarządzania procesowego w organizacji przygotowuje projekt architektury procesów wraz z regulacjami powiązanymi (politykami, zasadami, procedurami). Ważne jest, aby projekt architektury powstał w wyniku warsztatów i prac z właścicielami procesów na poszczególnych szczeblach struktury organizacji.

Przygotowany projekt powinien podlegać opiniowaniu i wdrożeniu na poziomie decyzji zarządu banku. Wprowadzenie w życie architektury procesów decyzją władz banku ma moc wiążącą i obowiązującą w całej organizacji.

Komórką odpowiedzialną w banku za aktualizację dokumentu architektury procesów jest komórka stanowiąca centrum kompetencji – zgodnie z przyjętymi w banku regulacjami.

ETAPY WDRAŻANIA ARCHITEKTURY W ORGANIZACJI

Etapy definiowania i wdrażania architektury procesów oraz mechanizmów doskonalenia procesów zostały przedstawione na poniższym schemacie.



W ramach refleksji strategicznej należy odpowiedzieć na następujące pytania:

- Jakie są cele strategiczne organizacji?
- Jak podejście procesowe może wspierać realizację celów strategicznych?
- Jacy są kluczowi interesariusze podejścia procesowego i jakich korzyści oczekują?
- Jaka jest wizja zarządzania procesami w organizacji?

Ład procesowy to standard, w ramach którego zdefiniowane zostają:

- Zakresy odpowiedzialności poszczególnych ról związanych z zarządzaniem procesami (np. właściciel procesu, architekt procesów, analityk procesów).
- Zasady opisu architektury procesów.
- Zasady opisu procesów na poszczególnych poziomach architektury procesów.
- Zasady zarządzania dokumentacją procesową.
- Zasady prowadzenia pomiarów procesów.
- Zasady raportowania wyników pomiarów procesów.
- Zasady definiowania i zarządzania inicjatywami usprawniającymi procesy.
- Zasady prowadzenia cyklicznych przeglądów procesów.
- Plan komunikacji dla projektu wdrożenia podejścia procesowego.

Potwierdzona z zarządem architektura procesów na najwyższym poziomie obejmuje:

- Zdefiniowane grupy procesów.
- Zdefiniowane i potwierdzone ze ścisłym kierownictwem procesy na najwyższym poziomie architektury np. end to end.

- Przypisanych właścicieli procesów.
- Zdefiniowane cele zidentyfikowanych procesów.
- Zdefiniowanie relacji celów procesów z celami strategicznymi organizacji.
- Ustalona kolejność dekompozycji poszczególnych procesów.

Po zdefiniowaniu architektury na najwyższym poziome realizowane są prace polegające na dekompozycji poszczególnych procesów zidentyfikowanych na najwyższym poziomie:

- Zdefiniowane procesów podrzędnych w stosunku poszczególnych procesów – dekompozycja na dowolną liczbę poziomów (gwarantującą czytelność architektury oraz modeli BPMN stanowiących opis procesów zdefiniowanych na najniższym poziomie architektury).
- Przypisanie zidentyfikowanych procesów podstawowych atrybutów.

Kolejnym krokiem jest mapowanie wybranych procesów, według potrzeb, w tym potencjału optymalizacji. Na najniższym poziomie architektury powstają mapy procesów zawierające (obrazujące graficznie ich przebieg – BPMN 2.0):

- Poszczególne zadania.
- Poszczególne zdarzenia (zdarzenia początkowe, końcowe oraz pośrednie).
- Odpowiednie bramki decyzyjne konkretnych typów.
- Łączniki pokazujące kolejność realizacji poszczególnych zadań.
- Przypisane, wg podejścia RACI, odpowiedzialności za poszczególne zadania.
- Przypisane systemy informatyczne wykorzystywane w poszczególnych zadaniach.
- Powstające w poszczególnych zadaniach dokumenty.

Dobrą praktyką jest ustalanie i uruchamianie systemu pomiarów procesów równolegle z ich mapowaniem:

- Ustalenie systemu mierników i celów procesów.
- Powołanie ciał decyzyjnych np. komitetu procesowego podejmującego decyzje o akcjach naprawczych lub usprawniających.
- Ustalenie sposobu raportowania bieżących wartości mierników.
- Ustalenie sposobu inicjowania i koordynacji akcji naprawczych i usprawniających.

ZGŁASZANIE ZMIAN, AKTUALIZACJA ORAZ PRZEGLĄDY ARCHITEKTURY PROCESÓW

Architektura procesów jest dokumentem aktualizowanym przez komórkę stanowiącą centrum kompetencji procesowych w organizacji. Architektura aktualizowana jest cyklicznie, częstotliwość zmian uzależniona jest również od potrzeb biznesowych inicjowanych przez właścicieli procesów.

Zmiany w architekturze procesów oraz przebiegach poszczególnych procesów są wprowadzane na dwa sposoby:

- przez centrum kompetencji procesowych – na podstawie ustaleń z właścicielem zmienianego procesu;
- bezpośrednio przez osoby dedykowane przez właściciela zmienianego procesu.

Wprowadzanie zmian przez pracowników centrum kompetencji procesowych ma zazwyczaj miejsce w organizacjach, które są na niższych poziomach dojrzałości procesowej, gdzie kompetencje procesowe są skupione w komórce organizacyjnej odpowiedzialnej za zarządzanie procesami. Zmiany udokumentowane przez centrum kompetencji procesowych muszą być zatwierdzone przez właściciela procesu.

W organizacjach o wyższej dojrzałości procesowej zmiany w architekturze i w poszczególnych procesach są zazwyczaj wprowadzane bezpośrednio przez pracowników dedykowanych przez właściciela procesu, a centrum kompetencji procesowych odpowiada za weryfikację zgodności wprowadzanych zmian z obowiązującym standardem dokumentowania procesów.

Dobrą praktyką jest wprowadzanie zmian w narzędziu umożliwiającym wersjonowanie map i diagramów procesów. Narzędzie takie powinno również posiadać mechanizmy akceptacyjne – np. umożliwiające przesłanie do weryfikacji zgodności ze standardem przez centrum kompetencji procesowych oraz przesłanie do właściciela procesu do ostatecznej akceptacji „biznesowej".

Właściciele procesów dokonują przeglądu i okresowej aktualizacji dokumentacji procesowej nie rzadziej niż raz na 12 miesięcy, w tym każdorazowo w przypadku wystąpienia zmian.

Centrum kompetencji procesowych dokonuje analizy potrzeby zgłoszonej aktualizacji architektury procesów na podstawie zgłoszonej zmiany, o której mowa powyżej oraz na podstawie przeglądu architektury procesów.

Aktualizacja architektury procesów jest wymagana w szczególności w przypadkach:

1) zatwierdzenia/opracowania/wdrożenia nowego procesu/ podprocesu lub zmiany w istniejącym procesie wpływające na zmianę architektury na najwyższym jej poziomie;
2) przejęć i fuzji;
3) zmian organizacyjnych wpływających na architekturę, z zastrzeżeniem zmian strukturalnych w danym procesie zdefiniowanym w architekturze procesów.

„NARZĘDZIOWNIK” – O CZYM WARTO PAMIĘTAĆ

REGULACJE

Regulacje wewnętrzne banku dotyczące zarządzania procesowego stanowią ważne fundamenty, które definiują wdrażanie zarządzania procesowego, role i odpowiedzialności poszczególnych funkcji procesowych. Zawierają m.in. standardy notacji w zakresie mapowania procesów, standard dokumentacji procesowej, zasady w zakresie tworzenia i aktualizacji przez właścicieli procesów architektury wszystkich procesów oraz stałych przeglądów realizowanych przez centrum kompetencji procesowych.

INTERESARIUSZE

Są to jednostki i role, które bezpośrednio lub pośrednio będą korzystać z informacji procesowej. Tworząc wymagania na potrzeby utworzenia repozytorium należy pamiętać o innych miejscach w organizacji, których dotykają procesy, m.in. IT, departamenty zarządzające ryzykami, departamenty zarządzające danymi, compliance.

REPOZYTORIUM PROCESÓW

Miejsce, w którym przechowywane są informacje na temat procesów, zarządzane przez jednostkę kompetencyjną. Ewidencja pomoże w łatwy sposób uporządkować posiadaną informację procesową.

Repozytorium pozwala na przechowywanie dokumentacji procesowej w powiązaniu z architekturą procesów. Dodatkowo stanowi oficjalne źródło dokumentacji procesowej i danych o procesach w banku.

NARZĘDZIE DO MODELOWANIA PROCESÓW

Zgodnie z przyjętymi priorytetami w banku, dla procesów powinny zostać utworzone mapy przez wykorzystanie oprogramowania wspierającego zalecaną wyżej notację BPMN.

SYSTEM POMIAROWY

Każdy proces w organizacji powinien mieć określone cele oraz mierniki, które wskazują poziom realizacji celu oraz pozwalają na realną ocenę efektywności danego procesu. Dobrą praktyką jest budowa dashboardu, w którym właściciel procesu może w łatwy i przystępny sposób monitorować poziom realizacji określonych celów.

PRZEGLĄD I AKTUALIZACJA ARCHITEKTURY

Przegląd procesów powinien odbywać się nie rzadziej niż raz w roku przy założeniu, że nie wystąpiły przesłanki, które wymuszają ich wcześniejszą aktualizację (pkt 6.)

Przeglądy procesowe powinny być realizowane z aktywnie funkcjonującym zespołem procesowym i właścicielem procesu, cyklicznie, w celu identyfikacji problemów w procesie.

EDUKACJA ORAZ KOMUNIKACJA W ORGANIZACJI

Wdrożenie oraz aktualizacja architektury procesów wymaga odpowiedniej komunikacji w organizacji. Warto promować działania związane

z zarządzaniem procesami i budowaniem świadomości procesowej poprzez m.in. e-learningi, wewnętrzne komunikaty, artykuły.

KOMITET PROCESOWY

Komitet wspiera prace zarządu:

1) w zakresie działań związanych z wdrożeniem zarządzania procesowego w banku;
2) w zakresie ustalania priorytetów wdrożeń optymalizacji procesowych;
3) w zakresie rekomendacji zmian w architekturze procesów;
4) w zakresie monitorowania kluczowych mierników procesów (jeżeli organizacja posiada zdefiniowane mierniki procesów);
5) rozstrzyga kwestie sporne związane w szczególności z ustaleniem właścicielstwa procesowego.

Istotną regulacją wewnętrzną jest regulamin komitetu procesowego, w którym zawarte są zasady działalności komitetu, jego skład osobowy i kompetencje.

CENTRUM KOMPETENCJI PROCESOWYCH

Zespół odpowiedzialny za wdrożenie, zakomunikowanie i utrzymanie standardu zarządzania procesowego (sposób dokumentowania procesów, prowadzenie przeglądu procesów, monitorowanie procesów).

OKREŚLENIE INNYCH OBSZARÓW BIZNESOWYCH BANKU KORZYSTAJĄCYCH Z ARCHITEKTURY PROCESÓW

1) Compliance – w zakresie matrycy funkcji kontroli – identyfikacja procesów istotnych w architekturze procesów.

2) Bezpieczeństwo / Ciągłość działania banku – w zakresie procesów krytycznych.

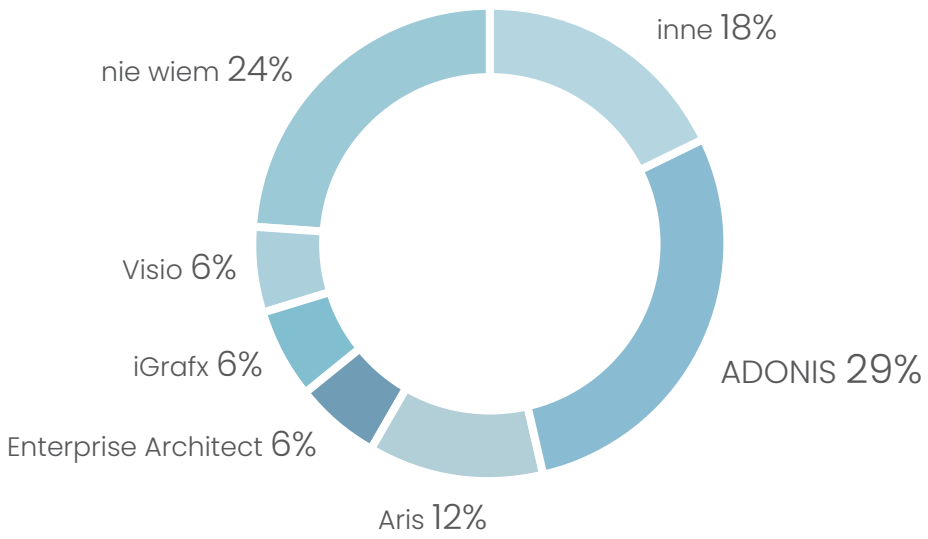
3) Audyt – ustalania planów audytowych w ramach procesów ujętych w architekturze, planów i zaleceń audytowych (audytowanie nie obszarów tylko procesów).

4) IT – właścicielstwo systemów, danych w procesach, architektura korporacyjna.

5) Obszar zarządzania ryzykiem – osadzenie identyfikowanych ryzyk na architekturze procesów.

SYSTEMY WSPIERAJĄCE DEFINIOWANIE ARCHITEKTURY PROCESÓW ORAZ ZARZĄDZANIA NIĄ

Zdefiniowanie architektury procesów bez narzędzia do modelowania procesów oraz zarządzania dokumentacją procesową jest bardzo trudnym zadaniem. Większość organizacji wykorzystuje do tego celu specjalistyczne oprogramowanie. Poniżej przedstawiona została grafika obrazująca systemy do modelowania procesów wykorzystywane w funkcjonujących w Polsce bankach:



Źródło: PROCESOWCY.PL

Poniżej przestawione zostało zestawienie najczęściej spotykanych i wykorzystywanych funkcjonalności narzędzi do modelowania procesów i zarządzania dokumentacją procesową:

1) Szybkie i wygodne modelowanie procesów w BPMN 2.0 i powiązanie ich z innymi elementami organizacji, jak dokumenty, aplikacje, role, inicjatywy, itd.

2) Sprawdzenie poprawności z notacją BPMN i dobrymi praktykami modelowania jednym kliknięciem.

3) Łatwy dostęp do dokumentów poprzez linki do systemów zewnętrznych.

4) Łatwość współpracy i dzielenia się treścią przy tworzeniu modeli – lepsze rezultaty i zaangażowanie innych.

5) Możliwość automatycznego generowania procedur zgodnych z układem graficznym danej organizacji.

6) Dostępność trybów do tworzenia zarówno procesów biznesowych, jak i procesów technicznych, z możliwością ich eksportu do silników workflow (BPMN XML/DI).

7) Tworzenie dokumentacji wdrożeniowej zawierającej m.in. procesy, przypadki użycia, dane.

8) Tworzenie wielopoziomowej architektury procesów, gdzie poszczególne poziomy procesów są ze sobą powiązane za pomocą linków. Architektura procesów może być wykorzystana do tworzenia map SIPOC/IGOE.

9) Intuicyjne, graficzne modelowanie procesów w notacji BPMN 2.0. Dostępność różnych trybów umożliwiających pracę użytkownikom z podstawową wiedzą o BPMN oraz tych bardzo zaawansowanych.

10) Graficzne modelowanie następujących słowników/repozytoriów:

    - struktur organizacyjnych (jednostki organizacyjne, pracownicy, role);
    - systemów informatycznych (aplikacje, usługi, infrastruktura ICT – zgodnie ze standardem ArchiMate);
    - dokumentów;
    - ryzyk i kontroli;
    - celów kontroli;
    - produktów;
    - danych;
    - inicjatyw (projektów);
    - mierników (KPI);
    - relacji/konektorów pomiędzy tymi elementami oraz tymi elementami i procesami.

11) Każdy z wymodelowanych elementów posiada możliwość wprowadzania informacji szczegółowych o następujących typach (atrybutach):

    - opis;
    - wartość liczbowa, np. numer obiektu w procesie;
    - wartość czasowa, np. czas trwania zadania;
    - lista/enumeracja, np. klasyfikacja zadania (ręczna/automatyczna);
    - tabela (dowolna ilość kolumn i wierszy), np. w celu oceny prawdopodobieństwa i skutku dla ryzyka;
    - referencja/link do dowolnego innego obiektu lub diagramu (np. dokumentu, pracownika, ryzyka, kontroli, aplikacji, itd.), np. w celu tworzenia powiązań między zadaniami a strukturą organizacyjną (definiowanie właściciela procesu), dokumentami lub systemami IT.

12) Możliwość dodawania referencji do obiektu przez „drag and drop" w edytorze graficznym lub notatniku.

13) Mechanizm etykiet („tagów") pozwalający na elastyczne kategoryzowanie obiektów oraz późniejsze analizy z wykorzystaniem etykiet dodanych przez użytkownika.

14) Możliwość tworzenie opisów formatowanych (rich text format), które są następnie przenoszone do raportów, np. pogrubienia, kolor czcionki, itd.

15) Kontrola gramatyczna wprowadzonych tekstów (spell-check).

16) Ułatwienie modelowania polegające na automatycznym rozsuwaniu modelu w przypadku wstawiania nowego obiektu w istniejący przepływ (auto-heal) oraz naprawy konektorów w przypadku usunięcia obiektu (auto-insert).

17) Zapewnienie możliwości szybkiego i wygodnego modelowania dzięki wykorzystaniu mechanizmu asystenta modelowania, który podpowiada następne możliwe do wstawienia elementy zgodnie z zasadami notacji oraz pozwala na błyskawiczne ustawianie wybranych atrybutów (np. typ zadania, wyzwalacz zdarzenia) przez mechanizm konwersji.

18) Możliwość masowej edycji modeli z wykorzystaniem edytora tabelarycznego (podobnie jak Excel).

19) Dostępność wszystkich funkcjonalności dla użytkowników modelujących z poziomu przeglądarki internetowej.

20) Możliwość linkowania do zewnętrznych danych, np. dokumentów, także poprzez protokół http/https.

21) Kontrola poprawności – komponent sprawdzający poprawność utworzonego modelu. Sprawdzanie odbywa się pod kątem różnych kryteriów: np. błędy w modelowaniu, braki danych. Narzędzie to może być konfigurowane przez administratora z możliwością generowania ostrzeżeń lub nawet braku możliwości akceptacji procesu z błędami.

22) Graficzne wyświetlanie wybranych atrybutów obiektów na diagramie obok obiektów, np. nazwa obiektu widoczna w środku obiektu, klasyfikacja obiektu (np. czynność ręczna/automatyczna) symbolizowana graficznie itd.

23) Spersonalizowany widok właściciela/eksperta procesów oraz elementów BPM. Widok ten zapewnia przegląd:

- procesów należących do użytkownika bądź w których realizację użytkownik jest zaangażowany;
- elementów BPM, za które użytkownik jest odpowiedzialny (np. aplikacje);
- możliwość przeglądania aktualnych procesów, dokumentów, struktury organizacyjnej w trybie anonimowym

(bez logowania), dostępnym dla całej organizacji, który można łatwo zintegrować z wewnętrznym Intranetem;

- szybki dostęp do potrzebnej wiedzy dzięki mechanizmom wyszukiwania – w tym z wykorzystaniem filtrów oraz wyszukiwaniem w treści dokumentów;
- prosty przegląd procesów – graficznie lub w postaci procedury tekstowej;
- możliwość generowania i pobierania aktualnych procedur tworzonych na podstawie procesów (w tym procedury generowanej z widoku tekstowego);
- łatwy dostęp do informacji o tym co się dzieje w organizacji dzięki mechanizmowi monitorowania KPI, inicjatyw itp. poprzez kokpity;
- zawsze aktualne dane dzięki mechanizmowi powiadamiana o konieczności przeglądu i aktualizacji poszczególnych modeli oraz obiektów;
- możliwość śledzenia powiązań i wykonywania analiz w celu zrozumienia wzajemnych zależności i planowania działań, jak np. zależności procesów od aplikacji, ryzyk, projektów;
- łatwe zgłaszanie uwag i propozycji usprawnień.

CO ZROBIĆ, ŻEBY ARCHITEKTURA NIE UMARŁA?

W celu podtrzymania świadomości procesowej oraz narzędzi wspierających, w tym architekturę procesów, zarząd banku powinien wspierać i propagować zarządzanie procesowe. Szerzenie świadomości procesowej w organizacji możliwe jest poprzez m.in. stworzenie podręcznika dobrych praktyk, organizację dni centrum kompetencji oraz szkolenia i regularne e-lerningi dla organizacji i zespołów procesowych, grywalizację.

Wyznaczanie kierunków rozwoju kultury procesowej oraz jej wspieranie przez zarząd jest silnym narzędziem wspierającym „życie" architektury.

Istotne jest utrzymywanie, aktualizacja i przeglądy architektury przed zarządem (cele regulacyjne).

Istotne jest również utrzymywanie centrum kompetencji procesowych jako miejsca wyznaczania standardu w zakresie zarządzania procesowego.

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 budowy oraz zarządzania architekturą procesów w organizacji. Natomiast zastosowanie zaproponowanych narzędzi i 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

Monika Bęś-Dłużej

Łukasz Tartanus
– Procesowcy.pl

Sylwia Czarnecka

Bartosz Zawadziński

Joanna Gonerka

Dobre praktyki zostały przyjęte
przez Zarząd Związku Banków Polskich
w dniu 10 maja 2022 roku.

ARCHITEKTURA PROCESÓW

– budowa i zarządzanie jej aktualnością

Związek Banków Polskich