



CASE STUDY

**Kancelarii Prawnej „CERTUS” D. Bielski sp. k.
z realizacji usługi LEAN dla GMIN w obszarze
windykacji należności**

Wrocław, 2020-08-14



1. KLIENT – SKĄD POTRZEBA

W Zarządzie Zasobu Komunalnego miasta Wrocław po zmianie dyrekcji dostrzeżono **potrzebę poprawy ściągalności należności** w procesie prowadzonym przez wewnętrzny Dział Windykacji. W dziale tym pracuje 6 osób, które zajmują się windykacją polubowną oraz przekazywaniem spraw do obsługi kancelariom zewnętrznym. Dalsza współpraca między Działem Windykacji, a kancelariami odbywa się na etapie postępowania sądowego i egzekucyjnego.

2. CEL

Naszym celem było **opisanie** istniejących w ZZK Wrocław procesów **windykacji należności** oraz **zaproponowanie zmian w tych procesach**, które Klient będzie stopniowo wdrażał w organizacji. Przedstawiliśmy raport z listą możliwych do wdrożenia zmian, które wpłyną na wzrost efektywności prowadzonych działań windykacyjnych i na optymalizację kosztów.

3. ANALIZA I DZIAŁANIA

Pierwszym etapem naszej pracy było **przeprowadzenie prezentacji**, która przybliżyła pracownikom ZZK czym jest lean management. Przedstawiliśmy najważniejsze zagadnienia oraz korzyści, jakie mogą zostać osiągnięte dzięki wprowadzeniu narzędzi z zakresu tzw. szczupłego zarządzania.

Kolejnym krokiem były **indywidualne rozmowy** z pracownikami działu oraz z kierownictwem, dzięki czemu poznaliśmy obowiązki oraz cele poszczególnych osób. Już na tym etapie mieliśmy wstępny obraz procesu oraz występujących w nim wąskich gardeł.

Po rozmowach zaprosiliśmy pracowników działu do **wspólnego mapowania procesu metodą makigami**, dzięki której zidentyfikowaliśmy działania, które nie dodają wartości w procesie lub są nieefektywnie zorganizowane. Pracownicy Działu Windykacji włączyli się do prowadzonych przez nas działań.

Na podstawie przeprowadzonych czynności sporządziliśmy **raport**, który zawierał **najważniejsze informacje o procesie oraz propozycje optymalizacji**.

Spis treści raportu:

1. Wprowadzenie
2. Stan faktyczny
3. Zestawienia i rejestry prowadzone przez Dział Windykacji
4. Proces windykacji
5. Relacje innych działów współpracujących do Działu Windykacji
6. Nośniki informacji używane przez Dział Windykacji
7. Makigami
8. Usprawnienia postulowane przez Dział Windykacji
9. Usprawnienia postulowane przez Kancelarię Prawną „CERTUS” D. Bielski Sp.K.

Kolejnym etapem było **omówienie raportu z dyrekcją**. Podczas spotkania poruszyliśmy kwestie istniejących marnotrawstw oraz naszych wniosków. Odpowiedzieliśmy na pytania dotyczące usprawnień i proponowanych postulatów. A ponadto, wyraziliśmy **chęć dalszej współpracy i pomocy we wdrożeniu optymalizacji procesu windykacji**.

4. OPTYMALIZACJA

Podsumowaniem naszej pracy było sporządzenie **tabeli postulowanych przez nas 35 zaleceń**, których wprowadzenie zoptymalizuje proces windykacji należności i pozwoli na zwiększenie jego skuteczności.

Aby zaproponować optymalizacje, przeanalizowaliśmy strukturę działu, podział obowiązków oraz czynności podejmowane w procesie. Nasze postulaty związane były ze zmianą, a najczęściej uproszczeniem dotychczasowych elementów procesu, oraz z wyeliminowaniem zbędnych czynności. W dużej mierze postawiliśmy na **automatyzację procesu** z wykorzystaniem posiadanych już zasobów, z których możliwości dotychczas korzystano w ograniczonym zakresie.

Postulaty jakie przedstawiliśmy pozwolą **nie tylko zwiększyć ściągalność należności**, ale również **przyspieszyć proces** oraz **obniżyć jego koszty**.

5. PRZYKŁADOWE ZALECENIA

- zastąpienie pism wewnątrz organizacji mailami
- rezygnacja z części bezużytecznych zestawień i raportów
- wprowadzenie wskaźników pozwalających precyzyjnie mierzyć efektywność
- zwiększenie dostępności do danych
- automatyzacja sporządzania pism
- usprawnienia w zakresie opłat

6. NASZA OCENA

Rozpoczynając pracę chcieliśmy, aby zarówno pracownicy, jak i dyrekcja, **dostrzegli istotę zmian** oraz **czuli się ich częścią**. Kluczowymi elementami było przeprowadzenie **szkolenia**, dzięki któremu pracownicy **zrozumią ideę lean management**, a następnie zaangażowanie ich w proces. Dzięki czynnemu udziałowi w procesie optymalizacji, **pracownicy zauważają ich sens, nie postrzegają ich jako osobistej krytyki i mniej obawiają się zmian**.

Udział pracowników działu oraz dyrekcji dał nam możliwość zaproponowania **zmian, które bez ponoszenia dodatkowych kosztów można wdrożyć w praktyce** oraz **możliwość wprowadzenia do sektora administracji narzędzi, które sprawdziły się w biznesie**.

Część naszych postulatów została już wdrożona, a nad wprowadzeniem kolejnych Klient nadal pracuje, co daje nam pewność, że nasze **początkowe założenia zostały zrealizowane**, a **optymalizacje, które zaproponowaliśmy, sprawdzają się w praktyce**.

6. OCENA KLIENTA



ZARZĄD ZASOBU KOMUNALNEGO

JEDNOSTKA BUDŻETOWA GMINY WROCŁAW

ul. Św. Elżbiety 3, 50-111 Wrocław

tel. 71/776-24-90, 71/776-24-91, fax 71/777-24-64,

www.zzk.wroc.pl e-mail: sekretariat@zzk.wroc.pl

Wrocław, dnia 05.03.2020 r.

Kancelaria Prawna „CERTUS” D. Bielski Sp.K.

ul. Skwierzyńska 28/1A

53-522 Wrocław

REFERENCJE

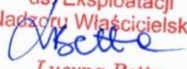
Kancelaria Prawna „CERTUS” D. Bielski Sp.K. w terminie od 01.10.2019r. do 31.12.2019r. zrealizowała dla Działu Windykacji Zarządu Zasobu Komunalnego, jednostki budżetowej Gminy Wrocław, usługę:

„Wdrożenia usprawnienia procesu windykacyjnego w ramach projektu Lean w obszarze windykacji w celu poprawy ściągальności należności”

Usługa została zrealizowana w sposób profesjonalny i rzeczowy oraz zyskała wysokie oceny uczestników. Program oraz sposób prowadzenia uwzględniał oczekiwania i potrzeby słuchaczy.

Wysoka wiedza i kompetencje prowadzących w zakresie omawianej tematyki, otwartość, gotowość do wyjaśniania problemów oraz wątpliwości, jak również sposób przekazania omawianych zagadnień był przystępny i zrozumiały. Zadania objęte umową zostały wykonane terminowo i z należytą starannością.

Zarząd Zasobu Komunalnego we Wrocławiu pozytywnie ocenia współpracę i poleca usługi oferowane przez Kancelarię Prawną „CERTUS” D. Bielski sp. k.

Zastępca DYREKTORA
ds. Eksploatacji
i Nadzoru Właścicielskiego

Lucyna Betta