**Эволюция системы управления процессом**

**выплаты пенсий**

**Заказчик:**

Государственное учреждение – Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Тверской области (Отделение ПФР)

**Срок реализации проекта:**

март 2018 – февраль 2020

февраль 2020, Тверь

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация …………………………………………………………………3

2. Введение…………………………………………………………………….4

3. Бизнес-контекст…………………………………………………………….6

4. Бизнес-процесс ...............………………………………………………......8

5. Инновационность .............………………………………………………..12

6. Трудности ……………………………………………………………….13

8. Результаты……………………….…………………………………………14

9. Информационные технологии…………..………………………………15

ПРИЛОЖЕНИЕ 1 - Положение об управлении проектами в Отделении ПФР по Тверской области

ПРИЛОЖЕНИЕ 2 - Паспорт проекта «Автоматическая сверка информации в протоколах начисления и распоряжениях УПФР и расчет сумм доплат»

ПРИЛОЖЕНИЕ 3 - Описание ИАП «Ситуационный центр по выплате»

ПРИЛОЖЕНИЕ 4 - Регламент sms – информирования граждан территориальными органами ПФР Тверской области

ПРИЛОЖЕНИЕ 5 - Технология электронной отправки гражданам писем на информационные ресурсы «Почты России»

ПРИЛОЖЕНИЕ 6 - Регламент региональной службы технической поддержки (РСТП)

1. **Аннотация**.

Проект состоит из отдельных решений автоматизации, и консолидации как контроля результатов технологических процессов, так и повышения качества предоставления государственных услуг ПФР клиентам (в центре внимания клиент и его потребности).

В первые месяцы работы Центра ПФР, созданного в июле 2017 года, стояла проблема выполнения процессов выплаты пенсий, выполняемых в индивидуальном режиме, в том же объеме, но с сокращением затрачиваемого времени. Отсутствовала система коммуникации специалистов территориальных органов ПФР, осуществляющих назначение пенсий со специалистами выплаты пенсий.

Процесс передачи информации, необходимой для формирования доставочных документов на выплату пенсии, производится одновременно в двух программных комплексах, которые не синхронизированы.

Возникла ситуация, при которой специалисты тратили время на поиск документов и информации, выяснение возможной проблемы, ожидание внесения исправлений. Время обработки одного процесса возросло в два раза. В результате возникли риски отсутствия контроля за процессом, неоправданно высокие затраты, риск несвоевременного формирования выплатных документов и, как следствие, снижение качества представляемых услуг по выплате пенсий гражданам.

Обеспечение своевременности представления сведений персонифицированного учета (необходимых, в том числе, для процессов индексации и выплат пенсий неработающим пенсионерам) страхователями, состоящими на регистрационном учете в территориальном органе ПФР и представляющих отчетность по телекоммуникационным каналам связи (ТКС), осуществлялось в ручном режиме в условиях сокращения штатной численности.

Руководством Отделения ПФР было принято решение автоматизировать бизнес-процесс по выплате пенсий, сформировать систему контроля выплаты пенсий, оптимизировать сообщение между структурными подразделениями и территориальными органами ПФР для оперативного решения вопросов, в том числе по обращениям граждан.

При активном участии специалистов Центра ПФР, профильных отделов и отдела информационных технологий Отделения ПФР разработаны проекты, реализация которых в комплексе, позволила оптимизировать этапы в основном процессе выплаты пенсий и обеспечении своевременности полноты и достоверности представленных сведений персонифицированного учета (далее – аналитическая обработка отчетности), сформировать систему контроля рисков, повысить качество предоставления государственных услуг ПФР для клиентов, снизить затраты и повысить мотивацию сотрудников.

Исполнители – 14 специалистов Отделения ПФР, соисполнители -15 специалистов Центра ПФР

Пользователи - 80 специалистов Центра ПФР, более 700 специалистов и руководителей территориальных органов ПФР Тверской области, расположенных на разных рабочих площадках.

1. **Введение.**

Отделению ПФР по Тверской области подведомственны следующие территориальные органы:

11 управлений ПФР в городах и районах области, которые включают 36 подразделений фронт-офиса (клиентская служба, контакт-центр) и территориально удалённые подразделения бэк-офисов (назначение пенсий и иных социальных выплат, выставление штрафных санкций работодателям по персонифицированному учету).

Центр по выплате пенсий и обработке информации ПФР включает только подразделения бэк-офиса (выплата пенсий, прием отчетности от работодателей по ТКС, предоставление информации по межведомственному взаимодействию).

Территориальными органами ПФР Тверской области предоставляется 28 государственных услуг ПФР, в том числе услуга по выплате пенсий. В Тверской области более 426 тысяч получателей пенсий и иных социальных выплат. Программное обеспечение федерального и регионального уровня объединяет 950 пользователей сотрудников.

В территориальных органах ПФР используется программное обеспечение, разработанное ПФР.

На момент старта Центра ПФР уровень зрелости управления процессами – начальный, поскольку проблемы были осознаны, процессы унифицированы, но отсутствовал организованный подход к управлению и совершенствованию процессами. Для эффективного управления процессами необходимо было обеспечить автоматизацию работы на проблемныхэтапах.

Среди территориальных органов Пенсионного фонда Российской Федерации инновационность предлагаемого Отделением проекта заключается в сочетании форм и способов установленных ПФР, а также методов и инструментов проектного управления. Данное сочетание позволило снизить сопротивление участников и выстроить комфортную форму взаимодействия при достижении поставленных задач.

Цель проекта - формирование в Отделении ПФР и в территориальных органах ПФР культуры инноваций, предложений и реализации идей, исходящих непосредственно от самих сотрудников. Необходимость в короткие сроки оптимизировать основные бизнес-процессы в Центре ПФР послужила созданию проектного офиса в Отделении с целью управления процессной деятельностью в условиях постоянных изменений (Приложение 1).

1. **Бизнес-контекст**.

Основные задачи, которые ставит Пенсионный фонд Российской Федерации перед своими территориальными органами:

* определение задач и внедрение клиентоцентричности (предопределение желания клиента, сопровождение клиента по услугам в условиях жизненной ситуации);
* создание предпосылок для проактивности предоставления услуг ПФР;
* оптимизация структуры территориальных органов ПФР Тверской области (создание Центра выплаты, Центров госуслуг и назначения пенсий);
* повышение мотивации сотрудников (конкурентоориентированная политика на рынке труда, профессиональная мотивация, условия реализации потенциала сотрудника);
* процессное управление, рассматривающее деятельность организации с точки зрения технологических процессов.

Вызовы – постоянное изменение законодательства как один из множества факторов, влияющих на задачи организации.

Оптимизация территориальных органов ПФР путем централизации отдельных функций потребовала создания единого информационного ресурса, обеспечивающего оперативное взаимодействие всех структурных подразделений, участвующих в технологическом процессе.

Консолидация данных из различных ПК (источников) в едином приложении (отсутствие необходимости «собирать» информацию индивидуально по каждому клиенту (потребителю госуслуг), используя поочередно несколько ПК, обеспечивающих технологический процесс (цепочку).

Создание информационно-аналитического приложения (платформы), позволяющего руководителям всех уровней контролировать процесс предоставления государственной услуги по выплате пенсий и оперативно принимать решения в случае возникновения ситуационных рисков.

Высокая текущая нагрузка на специалистов (сравнительный анализ ситуации был ручной).

В условиях централизации выплаты пенсий и сокращения штатов, а также постоянном совершенствовании взаимодействия с клиентом как внешним (получатель услуги) так и внутренним (мотивация сотрудника), было установлено, что старые методы управления стали крайне неэффективны, они не позволяют достичь поставленных показателей, а главное развиваться в условиях постоянных изменений.

В первые месяцы работы Центра ПФР остро стояли проблемы:

* выполнение в установленный срок административных процедур по выплате пенсии, аналитической обработке отчетности, поступившей от работодателя,
* многие процедуры выплаты, в том числе контроля выполнялись в ручном режиме, что увеличивало время выполнения процедур и не обеспечивало их исполнение на должном уровне (риск ошибок человеческого фактора),
* избыточность действий при типовых задачах,
* высокая рабочая нагрузка на специалистов (ненормированный рабочий день в постоянном режиме),
* отсутствовала система коммуникации с территориальными органами ПФР, осуществляющими назначение пенсий.
1. **Бизнес-процесс**.

**Процесс** выплаты пенсий – это совокупность действий, создающих услугу для клиента (выплата пенсий). Вместе с тем - это алгоритм действий для сотрудников органов ПФР.

Целевой показатель эффективности процесса определяется административным регламентом и, в свою очередь, декомпозируется на нижележащие целевые показатели эффективности, сроки выполнения этапов процесса, которые устанавливаться на операционном уровне процесса. Глубина декомпозиции определяется сложностью процесса и требуемой степенью детализации - до хорошо понятных элементарных действий (отдельных операций в ПО выполняемых специалистом).

**Все государственные услуги ПФР (основные бизнес-процессы) описаны и реализованы в типовых технологических схемах в программно-техническом комплексе назначения и выплаты пенсий и управления пенсионной документацией.**

*По результатам анализа ситуации в начале работы Центра ПФР сотрудниками Отделения ПФР в первом полугодии 2018 года были разработаны модели оптимального выполнения отдельных операций выплаты пенсий.*

1. Отделением ПФР утвержден паспорт проекта «Автоматическая сверка информации в протоколах начисления и распоряжениях УПФР и расчет сумм доплат» (Приложение 2). Программный модуль позволил осуществить сверки сумм назначения и к выплате в массовом режиме. Индивидуальный режим обработки задания на этапе специалистов переведен в массовый. Также этот модуль позволил синхронизировать процесс поступления документов из управлений ПФР к специалистам Центра ПФР.

2. Создано информационно-аналитическое приложение (ИАП) «Ситуационный центр по выплате», которое позволило руководителям всех уровней контролировать процесс предоставления государственной услуги по выплате пенсий и оперативно принимать решения в случае возникновения ситуационных рисков. Данные в ИАП «Ситуационный центр» актуализируются в автоматическом режиме ежедневно и включают перечень рисков не исполнения, не полного исполнения на этапе процесса (Приложение 3).

*Сотрудниками Центра ПФР и Отделения ПФР в течение 2018 года разработаны и внедрены программные решения по персонифицированному учету:*

- автоматическое формирование списка страхователей, не представивших сведения в текущую кампанию;

- автоматическое формирование массива предупреждений каждому страхователю из списка и веерная адресная рассылка таких предупреждений по ТКС;

- проведение ежедневного централизованного мониторинга состояний документов персонифицированного учета, поступающих от страхователей по ТКС, и оперативная обработка выявленных в нештатном состоянии документов;

- с использованием существующих программно-технических комплексов ПФР и автоматизации процессов обработки различных списков Центром ПФР проводится анализ своевременности устранения страхователями расхождений, выявленных органом ПФР и комплекс мер по их устранению, а также актуализация информации о потенциальных нарушениях, необходимая для дальнейшего использования в работе управлениями ПФР в целях применения к страхователям финансовых санкций за нарушение законодательства РФ об индивидуальном (персонифицированном) учете в системе обязательного пенсионного страхования;

- при поступлении от страхователя по ТКС сведений о страховом стаже за отчетный календарный год одновременно осуществляется автоматическая сверка с другими формами сведений, поступивших от страхователя ранее (сведениями о факте работы за отчетные периоды-месяцы). При выявлении несоответствий в автоматическом режиме сразу формируется уведомление с приложением протокола сверки, которое направляется страхователю по ТКС для устранения расхождений.

В результате достигнуты цели: уменьшение количества нарушений страхователями срока представления сведений; «Он-лайн» сверка различных форм отчетности не приводит к пиковой нагрузке на работников территориальных органов ПФР; обеспечено своевременное и достоверное представление страхователями сведений о факте работы, влияющей на выплату пенсий отдельным категориям граждан (индексация пенсий, ФСД, компенсационные выплаты трудоспособным гражданам, осуществляющим уход за нетрудоспобными).

*Интеграция контакт-центра с разработанной CRM-системой - «Горячая линия».*Предпосылками создания Системы: Сложность поиска персонифицированной информации для ответа гражданам, большие трудозатраты для сбора статистических данных по темам звонков. Входящие звонки контакт-центр, оператор снимает трубку: «Здравствуйте. Вы кто?...» В 2019 разработано, в 2020 году внедрено веб-приложение для «Горячая линия» позволяющее в автоматическом режиме (онлайн) по номеру телефона звонящего визуализировать всю персональную информацию из программных комплексов по нему, а так же вести учет обращений на телефон горячей линии. Достигнута цель - повысить качество обслуживания граждан за счет уменьшения времени обслуживания путем автоматической визуализации всех сведений из информационных баз данных по номеру телефона звонящего.

*Sms информирование граждан.*Сотрудниками Отделения ПФРразработана архитектура автоматизированного процесса формирования и направления sms сообщений гражданам по заданным критериям, что отвечает задаче по прозрачности процессов предоставления государственных услуг.

Разработан и утвержден приказом «Регламент sms – информирования граждан территориальными органами ПФР Тверской области» (Приложение 4). За 2018 отправлено около 900 тыс. sms сообщений, за 2019 – более 400 тыс. sms сообщений.

*Приложение «Претензий.Нет»* разработано на базе Lotus Notes. для оперативности решения вопроса клиента в целях реализации «Порядка допретензионной работы территориальных органов ПФР в Тверской области при предоставлении государственных услуг». Создано программное обеспечение для взаимодействия специалистов по работе с устными обращениями с отложенной обработкой.

*Электронная отправка заказных писем - «Почты России».* Разработана и успешно внедрена в промышленную эксплуатацию технология электронной отправки гражданам писем территориальных органов ПФР Тверской области на информационные ресурсы «Почты России» (Приложение 5).

Для внедрения сервиса в Отделении ПФР по Тверской области настроен защищенный канал передачи данных, разработан программный модуль, с позволяющий в автоматическом режиме преобразовывать данные из информационной системы ПФР в форматы Почты России для последующей отправки получателям.

1. **Инновационность**.

В условиях сокращения кадров и централизации функций актуальны вопросы организации взаимодействия специалистов территориально удаленных структурных подразделений.

Внедрение управления бизнес-процессами позволило сделать более прозрачным процесс для внутреннего клиента, усилить контрольные функции со стороны руководства и Отделения ПФР, упростить взаимодействие между территориально удаленными структурными подразделениями. Синхронизированы действия специалистов.

Опыт организации управления бизнес-процессами, внедряемый Отделением ПФР по Тверской области, является инновационным в своей сфере, затрагивает программные комплексы, используемые в системе ПФР и активно перенимается другими регионами.

1. **Трудности**.

Что необходимо для успешной реализации проекта: Синергия профессионального опыта в вопросах пенсионного законодательства и информационных технологиях. Разработчики проекта практически интуитивно (методом проб и ошибок) выстраивали компоненты контроля ИАП «Ситуационный Центр»), реально отражающие соблюдение технологических процессов их участниками – территориальными органами ПФР. Изучение опыта других организаций в управлении проектами. Понимание целей проектов.

Трудности. Сопротивление сотрудников на первом этапе, поскольку возникало не понимание и желание работать «по-старому», линейное решение вопросов (например, увеличение штата), не понимание целей, формулировка результатов, которых надо достичь, определение необходимости и эффекта от внедрения - что улучшит проект? и на сколько?

Формирование команды единомышленников. Вовлеченность сотрудников - самое сложное, что предстояло сделать. Также трудностью являлось, что идеи и предложения должны исходить непосредственно от исполнителей. Приходилось долго искать сотрудников, лояльных к изменениям, и через них внедрять культуру нового подхода к решению проблем управления процессами.

1. **Результаты**.

В начале проекта в обработке Центра ПФР находилось более 7 тыс. процессов по назначению и перерасчету пенсий, по которым необходимо было осуществить выплату пенсии. В день специалистами обрабатывалось вручную не более 2 тыс. С использованием программного модуля автоматической сверки сумм, подлежащих выплате, обрабатывается весь объем поступивших процессов в Центр ПФР в течение рабочего дня. Время на обработку процессов, поступивших сокращено на 40%, затраты на бумагу сократились в два раза.

Внедрение ИАП «Ситуационный центр» позволило снизить временные затраты специалистов, осуществляющих контроль за выплатой пенсий, оперативное решение для исправления возникших рисков: автоматизация и прозрачность этапа контроля. Четко организованные внутрисистемные процессы привели к улучшению качества работы при оказании государственных услуг гражданам.

Результат внедрения программного модуля сверки и ИАП «Ситуационный центр» – отсутствие жалоб со стороны граждан, сокращение затрат и повышение мотивации сотрудников (текучесть кадров к третьему кварталу 2018 года снизилась в два раза).

В результате организации нового комплексного подхода с применением автоматизации отдельных процессов по предупреждению нарушений при представлении страхователями сведений персонифицированного учета, автоматического контроля приема отчетности и качества представленных сведений количество нарушений страхователями Тверской области законодательства РФ при представлении сведений снизилось в 2 раза.

Своевременное и достоверное представление страхователями сведений о факте работы, позволило предотвратить переплату пенсий и иных социальных выплат отдельным категория граждан (индексация пенсий, ФСД, компенсационные выплаты трудоспособным гражданам, осуществляющим уход за нетрудоспобными).

В результате интеграции контакт-центра с разработанной CRM-системой - «Горячая линия» определены целевые показатели эффективности работы контакт-центра: доля клиентов, которые не дождались ответа оператора не должна превышать 10%; продолжительность разговора - 85% вызовов составляет не более 5 минут; уровень обслуживания - 80% вызовов приняты в течение 40 секунд.

В результате внедрения веб-приложения время, затрачиваемое на поиск информации для консультирования по гражданину, сократилось на 40%.

Внедрение sms информирования позволило снизить количество обращений в клиентские службы ПФР и по телефону на 10 % к уровню 2017 года, почтовые расходы, включая стоимость бумаги, сократились на 90%.

Реализация приложения «Претензий.Нет» в 2019 году позволило снизить количество письменных обращений по вопросам выплаты на 14%, поскольку происходит оперативное решение вопроса клиента по телефону в течение двух дней.

Преимущество сервиса «электронные заказные письма»: сокращение затрат на предпочтовую подготовку писем (конверт, вывод на бумажный носитель); снижения стоимости при увеличении доли электронных писем.

1. **Информационные технологии**.

Все программное обеспечение, используемое для оптимизации работы специалистов в территориальных органах ПФР, разработано собственными силами отдела информационных технологий Отделения ПФР.

 «Автоматическая сверка информации в протоколах начисления и распоряжениях УПФР и расчет сумм доплат» и сверка полноты отчетности от страхователей - реализованы в виде готовых исполняемых программных модулей.

ИАП «Ситуационный центр по выплате», Sms рассылки - SQL-запросы в виде сводных электронных таблиц.

Региональная служба технической поддержки - ServiceDesk. Программное обеспечение введено в целях обеспечения бесперебойной работы технологических процессов и информационных систем, а также для обращений работников при получении технической поддержки (Приложение 6). РСТП успешно эксплуатируется во всех ТО ПФР и в Отделении ПФР. За 2019 год обработано 2163 заявки.

Электронная отправка гражданам писем на информационные ресурсы «Почты России» - программный модуль, позволяющий в автоматическом режиме преобразовывать и группировать данные в нужные форматы для последующей отправки на Почту России, настроены двусторонние защищенные каналы связи.