

Название: КирПром 3.0. Трансформация организации с помощью инструментов оптимизации бизнес-процессов

Организация заказчик: Государственное учреждение - Управление Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара

Сроки выполнения проекта:

Начало проекта: 20.11.2017

Окончание проекта: 29.11.2019

СОДЕРЖАНИЕ

1. Аннотация	3
2. Введение.....	4
3. Бизнес-контекст.....	5
4. Бизнес-процесс	7
5. Инновационность	8
6. Трудности.....	10
7. Результаты.....	10
8. Информационные технологии	11
9. Партнер.....	12
Приложение 1 – Административная структура Управления	14
Приложение 2 – Стратегические цели КирПроме.....	16
Приложение 3 –Визуализация групп процессов и инструментов в КирПроме.....	17
Приложение 4 – Lean&СамарAgile – метод оптимизации процессов.....	18
Приложение 5 – Обратная связь от сотрудников	19
Приложение 6 – результаты Фронт-офис 3.0.....	20
Приложение 7 – Реестр процессов в КирПроме	21

1. Аннотация

В современном, быстро меняющемся мире, есть организации, в которых трудно представить хотя бы возможность внедрения новых методик и практик. На первый взгляд к таким организациям относятся и органы Пенсионного фонда РФ. Однако, как показывает практика, внедрение инструментов управления процессами приносит ощутимые результаты даже в организациях, не направленных на получение прибыли.

Цель BPM в ПФР - построить систему сбалансированно эффективных взаимосвязанных процессов, отвечающих современным стандартам качества оказания государственных услуг. В Государственном учреждении - Управлении Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара (далее - КирПром, Управление) реализуется долгосрочный проект “КирПром 3.0. Трансформация организации с помощью инструментов оптимизации бизнес-процессов”.

Трансформация затрагивает три больших группы подразделений Управления (Приложение 1 - Административная структура Управления):

- фронт-офис (клиентская служба, группа по работе с обращениями граждан, контакт-центр, работа с юридическими лицами и ИП);
- бэк-офис (подразделения, не контактирующие с клиентами напрямую, занимающиеся расчетами и подготавливающие документацию для оказания услуг);
- сервисы (подразделения, поддерживающие деятельность организации)

Проект уже дал ощутимый результат, что выразилось в повышении позиции Управления в рейтинге органов ПФР.

Инновационность методов и методик, используемых в проекте, заключается в гибридизации и приспособлении под свои нужды инструментов различных подходов

Процедура оптимизации бизнес-процессов, отработанная в Управлении, в дальнейшем масштабируется на другие территориальные

учреждения ПФР в Самарской области и с помощью технологий межведомственного взаимодействия распространяется на иные государственные органы и учреждения.

2. Введение

Вид деятельности Управления Пенсионного фонда Российской Федерации – социальное и пенсионное обеспечение.

Социально значимые функции, реализуемые Управлением ПФР:

- формирует средства пенсионных накоплений и организует их инвестирование;
- устанавливает и выплачивает все виды пенсий;
- назначает и реализует социальные выплаты;
- назначает и реализует федеральную социальную доплату к пенсиям до уровня прожиточного минимума;
- выдает сертификаты на получения материнского (семейного) капитала и выплачивает его средства;
- ведет индивидуальный учет пенсионных прав участников системы ОПС;

КирПром - территориальное управление - те, кто напрямую работает с клиентами. На момент начала проекта в Управлении уже внедрена проектная деятельность, уже составлен и описан реестр процессов и оптимизированные процессы уже находятся под контролем. Присутствует внутреннее сопротивление коллектива внедрению новых методик и технологий. Высокий уровень бумажной волокиты (вплоть до написания служебных записок из отдела в отдел). Перед Управлением стоит задача внедрить систему управления всеми описанными процессами, сделать ее прозрачной и удобной для всех заинтересованных сторон.

3. Бизнес-контекст

Для Управления, как для органа, напрямую контактирующего с клиентами, важна степень удовлетворенности клиентов процессом оказания услуг и положительное отношение к органам Пенсионного фонда в целом. Опросы на старте проекта показали, что удовлетворенность клиентов в лучшем случае остается на уровне 50%, а отношение к Пенсионному фонду в целом - скорее негативное.

При этом ежегодно растет количество государственных услуг, которые должен оказывать Пенсионный фонд, вводится принцип экстерриториальности, что ведет за собой увеличение потока клиентов, появляются новые требования времени (цифровая экономика, машинное обучение, внедрение искусственного интеллекта). Все это происходит на фоне сохранения ограничения ресурсов и сокращения кадров.

Стратегические цели Управления (приложение 2 – стратегические цели КирПррома):

- Клиентоориентированность
- Комфортная среда для сотрудников
- Конкурсные показатели ПФР

Стратегические цели и рубежи, поставленные руководством:

- Стратегия Президента РФ и Правительства РФ
 - Цифровая экономика
 - Развитие информационного общества
 - Искусственный интеллект
 - Машинное обучение
 - Увеличение количества госуслуг
- Стратегия Правления ПФР
 - Переход на Электронный документооборот в полном объеме
 - Виртуальная клиентская служба
 - Прозрачность принятия решения по каждому Клиенту ПФР

- Уход от экспертного мнения.
- Единая база знаний (управление знаниями, обработка знаний, редактор базы знаний)
- Чат-бот ПФР
- Оптимизация структуры ПФР
- Стратегия ОПФР по Самарской области:
 - Единая региональная подсистема электронного документооборота ПФР
 - Переход на электронное взаимодействие с внешними партнерами и клиентами ПФР
 - Удовлетворенность Клиентов ПФР качеством оказания госуслуг
 - Ожидание в очереди Клиентов ПФР не более 15 мин
 - Фронт-офис по принципу “быстро и вежливо”
 - Универсальная клиентская служба (для ФЛ и ЮЛ)
 - Экстерриториальность (обращение Клиентов ПФР в любое территориальное учреждение ПФР, независимо от фактического места жительства)
 - Единый региональный контакт-центр ПФР
 - Корпоративный Центр обучения
 - Создание продуктовых команд в бэк-офисе
 - Отработка стандартных алгоритмов работы на продуктовых командах
 - Постепенная оцифровка алгоритмов для обучения ИИ
 - Big Data (Интегрирование базы данных ПФР)
 - Кросс-платформенное приложение “ПФР онлайн”
 - Укрупнение и объединение территориальных учреждений ПФР

4. Бизнес-процесс

В ходе проекта оптимизировался основная группа процессов организации - прием клиентов и оказание государственных услуг. Группа процессов разбита на три подгруппы:

1. Процессы приема клиентов
2. Процессы передачи документации и информации на стадию оказания услуг
3. Процессы оказания услуг

При оптимизации подгруппы процессов приема клиентов затрагивалась деятельность нескольких подразделений: клиентская служба, отдел по работе с юридическими лицами, а также отделов, работающих с обращениями граждан. Оптимизация процессов данной подгруппы отвечает стратегической цели Управления - Клиентоориентированность. Основной задачей было - внедрение в деятельность по взаимодействию с клиентами принципа “Быстро и вежливо”. Оптимизированные процессы должны соответствовать нормам законодательства и внутренних регламентов, а также быть максимально прозрачными, как для руководства, так и для специалистов. Введен принцип “универсальный специалист”, клиентская служба, находящаяся в едином пространстве обслуживает как физических, так и юридических лиц, работа с обращениями граждан полностью информационно централизована. В рамках оптимизации данной подгруппы процессов задействовано около 130 сотрудников Управления (из 254) из 5 подразделений. Сотрудники привлекались в роли экспертов, тестировщиков, а также членов проектной команды.

Процессы передачи документации и информации на стадию оказания услуг оптимизировались параллельно с первой подгруппой процессов, в виду перестройки процессов приема клиентов и невозможности передавать информацию на следующий уровень по-старому. Проведена работа по четкому разграничению границ ответственности подразделений, занимающихся приемом и обработкой документов. Выделена отдельная

продуктовая команда (буферная команда), занимающаяся анализом полученной документации и сбором недостающих документов. Налажена единая схема электронной передачи документации по уровням организации (фронт-буфер-бэк). Оптимизировано расположение подразделений с целью уменьшения потерь времени (фронт-буфер)

В ходе работы с третьей подгруппой процессов “Процессы оказания услуг” протестирован механизм “продуктовая команда”. Создано две специализированных команды, рассчитан и находится в процессе подготовки внедрения механизм “универсальных продуктовых команд”. Подготовлен план размещения всех служб Управления, с учетом минимизации временных потерь. В данный момент происходит работа по созданию единого информационно-технического пространства для всего Управления.

Заказчиком проекта выступает начальник Управления. Кураторами подпроектов являются заместители начальника Управления. После окончания подпроекта результат демонстрируется вышестоящей организации - Отделению ПФР по Самарской области. В 2018 году проведено тиражирование результатов оптимизации процессов приема клиентов на другие территориальные органы ПФР по Самарской области.

5. Инновационность

Одна из задач, решаемых в проекте - “повернуть государственное учреждение лицом к клиенту”. Внедрены, как уже известные механизмы повышения качества услуг: открытое пространство клиентского зала, гостевые компьютеры, универсальные. Так и новые: разделение функции приема и глубокого анализа документов, подготовка “Пожарной команды” - сотрудников бэк-офиса, готовых прийти на помощь сотрудникам фронта в случае наплыва клиентов.

Основная отличительная черта проекта - проект не ограничен технической трансформацией: в ходе каждого подпроекта идет работа с культурой организации (психологические тренинги, общие собрания).

Сотрудники, которых затрагивают изменения принимают участие с момента запуска проекта. Одна из стратегических целей Управления - комфортная среда для сотрудников. Поскольку изменения в привычную жизнь - это всегда стресс, в Управлении создан Центр обучения - задачей которого, помимо разработки и внедрения программ обучения является проведение тренингов и семинаров, направленных на культивацию культуры принятия изменений. Для убеждения сотрудников в полезности проводимых изменений используется метод быстрых побед: выбирается процесс подразделения, который можно быстро улучшить (но в операционной деятельности на это зачастую нет времени); облегчение работы сотрудника, сокращение времени является лучшим доказательством необходимости проведения более сложных изменений.

Каждый улучшенный процесс передается владельцу с подробной инструкцией (стандартная операционная процедура). Кроме владельца информация по процессу передается в Аналитический центр, для контроля показателей процесса и соответствия процесса стандартной операционной процедуре.

Метод оптимизации, используемый в Управлении получил название Lean&СамарAgile. Отличительной чертой данного метода является гибридизация, приспособление под свои нужды инструментов различных проектных подходов и технологии управления бизнес-процессами (Свод знаний по управлению бизнес-процессами BPM СВОК; Agile (гибкое мышление); process mining (глубокий анализ данных); DMAIC (инструмент пошаговой оптимизации процессов); Канбан-метод; Design thinking (этапы: 1. Эмпатия, 2. Определение проблемы, 3. Генерация идей, 4. Прототипирование, 5. Тестирование); ГОСТы по проектному менеджменту и менеджменту качества) (приложение – 4).

Результаты проектов легко масштабируемы в пределах органов пенсионного фонда, что доказано на практике. Сам метод успешно показал себя в межведомственном взаимодействии.

6. Трудности

Идея о необходимости ведения деятельности по оптимизации в Управлении спускалась сверху вниз. В связи с этим - в начале оптимизации каждого нового процесса возникала необходимость прогружать новых людей, не сталкивающихся ранее с чем-то подобным (приложение – 5). Впоследствии в Управлении организован Центр обучения и группа Мотивации - отвечающие за постепенное прогружение всех сотрудников. Если нет желания постоянно транслировать одни и те же основные мысли разным сотрудникам - систему пропаганды и обучения (работу по изменению культуры организации) необходимо начинать до внедрения изменений, что обеспечит желание изменений в организации, как сверху вниз, так и снизу вверх.

Основной проблемой государственных учреждений (территориальных) - отсутствие возможности программирования под свои нужды (нет ресурсов, нет знаний). Но из данной ситуации есть выход - использование открытого программного обеспечения и самостоятельное изучение интересующих вопросов. Исходя из опыта реализованных проектов выявлена необходимость включать в команду представителя ИТ с самого начала проекта (желательно, чтобы он выступал не как проходящий эксперт, а как постоянный член команды)

7. Результаты

Стандартными метриками, характеризующими процессы, в Управлении признаны:

количество времени, затрачиваемое на процесс

количество сотрудников, задействованных в процессе

количество безошибочных процессов (доля от общего количества повторений данного процесса)

Помимо этого к каждому процессу привязываются свои уникальные метрики.

Большое значение имеет повышение открытости процесса: для руководства и для сотрудников.

Примеры метрик по проекту (было - стало):

Количество действий специалиста приема (10 - 5)

Время ожидания клиентом до приема (55 минут - 9 минут)

Продолжительность приема (50 минут - 22 минуты)

Количество клиентов, принимаемых одним специалистом в день (8 - 20)

Пропускная способность КС (152 - 202)

Количество специалистов приема (19 - 13)

Степень удовлетворенности клиента (50% - 96%)

Срок рассмотрения обращения (30 дней - 15 дней)

Время для подготовки ответа на жалобу (обращение) (3 час 20 минут - 1 час 30 минут)

Главным достижением, не считая достижения плановых метрик, можно считать увеличение вовлеченности сотрудников в деятельность по оптимизации, переход организации на этап управления сопротивлением. Пропаганда и обучение, ведущиеся в Управлении привели к повышению уровня корпоративной культуры, коллектив при решении общих вопросов уже не выступает, как несколько отдельных блоков, Управление становится единой командой, внутри которой легче становится управлять процессами. В управлении удалось построить систему оптимизации процессов: обучение - деятельность по оптимизации - контроль и анализ.

8. Информационные технологии

Основной программный комплекс ЕСМ “Documentov” - система управления корпоративным контентом и автоматизации бизнес-процессов. Это платформа-конструктор для создания разнообразных корпоративных приложений, её гибкая модульная система позволяет, в частности: отправлять электронную почту, использовать возможности облачного документооборота, создавать базу данных пользователей, отслеживать

движение документов внутри организации, разграничивать доступ к редактированию и просмотру документов, осуществлять переписку пользователей по внутреннему чату, создавать автоматические отметки и заполнять поля документов, автоматически подбирать нужный шаблон в зависимости от заполнения полей, использовать html-форматирования, структурировать документы в зависимости от заданных параметров, использовать таймер и оповещения о событиях, записывать действия пользователей, загружать и передавать файлы, “подписывать” документы во внутренней сети. Собственными силами дорабатывается возможность интеграции ЕСМ “Documentov” с существующими программно-техническими комплексами ПФР

9. Партнер

Проект разрабатывается собственными силами.

Отделение Пенсионного фонда Российской Федерации по Самарской области - вышестоящая организация, получающая отчеты о результатах проектов и принимающая решение о масштабировании на другие территориальные органы. Также Отделение выступает в роли администратора используемых ПТК.

От лица Государственного учреждения – Управления Пенсионного фонда Российской Федерации в Кировском и Промышленном районах городского округа Самара выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ.

Начальник управления ПФР

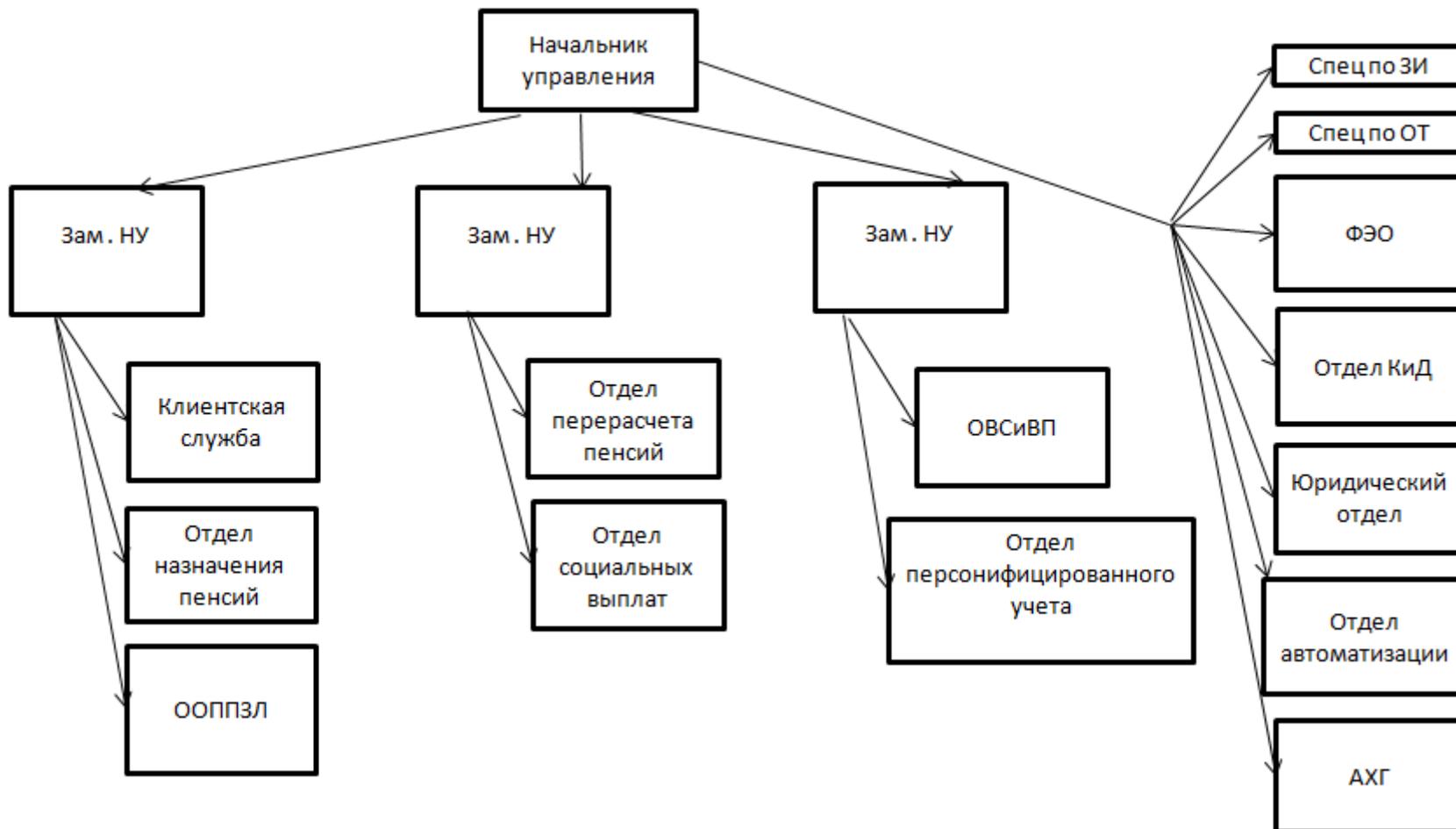


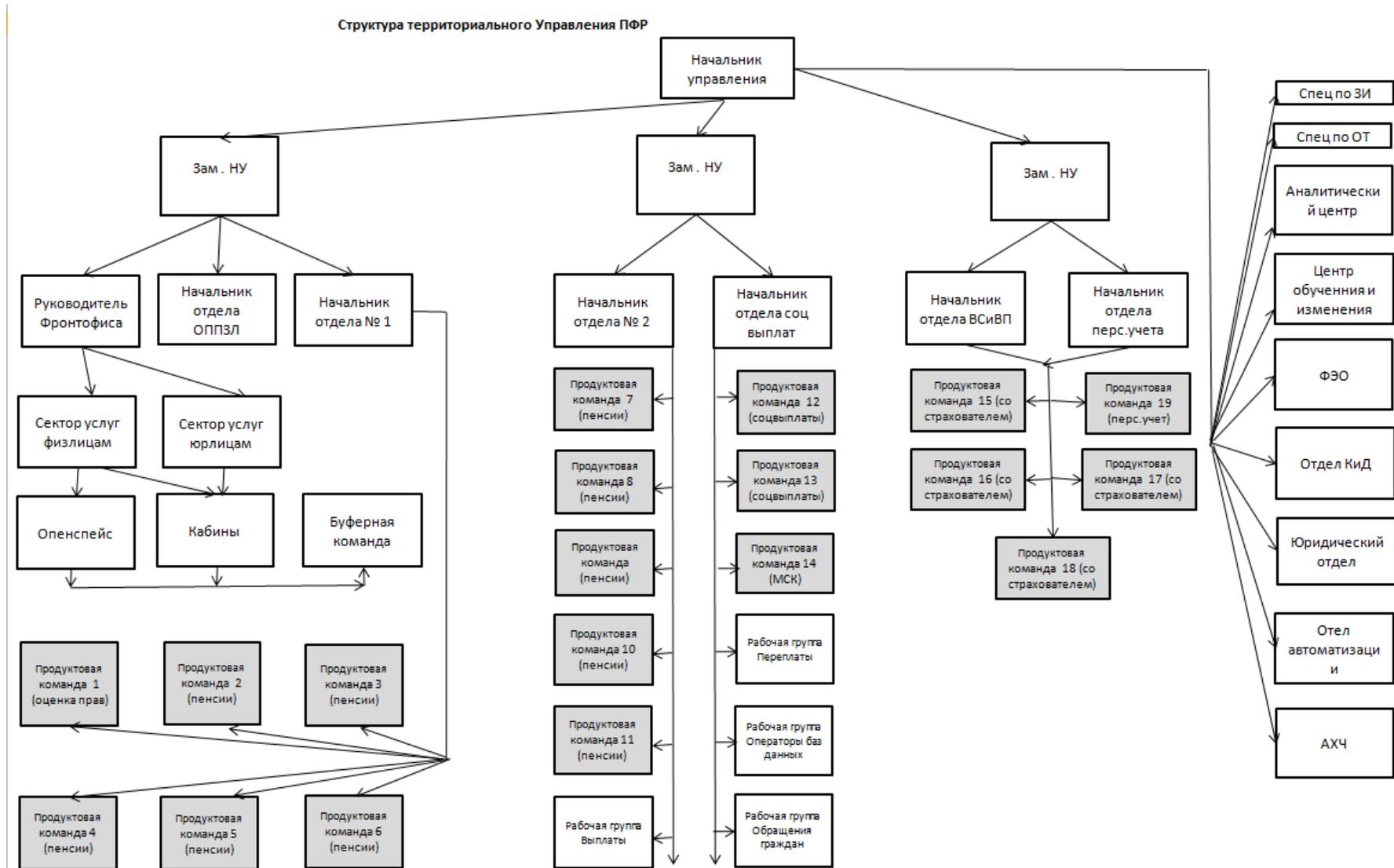
Е.Н. Крюнькин

Приложение 1 – Административная структура Управления

Действующая структура

Структура территориального Управления ПФР





Приложение 2 – Стратегические цели КирПром



Приложение 3 – Визуализация групп процессов и инструментов в КирПроме



Lean&СамарAgile. Трансформация в бережливую организацию



Опрос для сотрудников КС (Металлургов, 10)

Вопросы	Ответы
1. Стала ли заметна экономия рабочего времени после приведения помещения в соответствие с инструкцией 5s и внедрения проекта «Фронт Офис 3.0.»(универсальные специалисты, руководитель в опен спейсе, новые СОПы и т.д.)?	<p>Нет, я подумала, шутю!!! Вспомнить «Американскую систему», мы не тупые!!! как они («задержков») писать на зеркале, что это зеркало</p>
2. Удобно ли вам такое расположение кабинетов? может кабинки ??? мы работаем в кабинках!	<p><u>глубоко!!</u> спешимся, даже пенсионеры а они побуждают много!</p>
3. Возникли ли у вас какие-либо сложности в связи с интеграцией «Фронт О...	<p>Я не увидела решений,</p>

Анализ и мониторинг работы Фронт Офиса						
Показатель	БЫЛО	ПЛАН	на 01.06	на 01.08	на 01.09	на 31.12
1.Количество действий специалиста КС	10	5	9	8 ₈	7 ₇	5
2.Время ожидания клиентом до приема в зале КС	55 мин	15 мин	45мин	30 мин ₃₀	25 мин ₂₂	9 мин
3.Продолжительность приема	50 мин	30 мин	35 мин	30 мин ₃₀	25 мин ₂₅	22 мин
4.Количество клиентов, принимаемых одним специалистом в день	8	16	14	16 ₁₅	21 ₁₈	20
5.Пропускная способность КС	152	208	169	190 ₁₈₂	274 ₂₀₀	202
6.Количество специалистов КС	19	13 <small>Универсал. спец-в</small>	2 <small>Универсал. спец-в</small>	13 <small>Универсал. спец-в</small>	13 <small>Универсал. спец-в</small>	13 <small>Универсал. спец-в</small>
7.Степень удовлетворенности клиента	50%	100%	80%	86% _{85%}	90% _{88%}	96%

Приложение 7 – Реестр процессов в КирПроме

Реестр процессов в КирПроме			
№ пп	Код процесса	Наименование	Условно высвободилось сотрудников (из расчета за месяц)
Улучшенные процессы			16,16
1	КС-12	Делопроизводство	1,7
2	ОкиД-3	Архивы	0,6
3	ОПП-3	Работа с переплатами	2,4
4	ОСВ-6	Переплаты ЕДВ, ФСД	1,3
5	ОСВ-2	Компенсация по северному проезду	0,5
6	КС-1	Прием документов на МСК (серт., распор.)	1,8
7	КС-3	Прием документов на назначение пенсии	1,7
8	КС-4	Прием документов КТЛ	0,5
9	КС-5	Прием документов на недополученную пенсию	0,4
10	КС-6	Прием документов при изменении места жительства (постановка на учет)	0,6
11	КС-7	Прием документов СПН, доставка, НСУ, ЕДВ, ФСД	1,7
12	КС-8	Прием документов на социальное пособие на погребение	0,4
13	КС-9	Выдача справок	0,3
14	КС-14	Прием документов на компенсацию расходов РКС, МКС, выезды	0,4
15	КС-15	Прием документов демо, ДСО	0,5
16	ОВС-2	Предоставление справки для назначения пенсии	0,3
17	ПУ-5	Запрос о заработке (для оплаты б/л)	0,2
18	ПУ-7	Страховые свидетельства	0,4
19	ОА-1	Удовлетворение заявок ОА от пользователей	0,2
20	ФЭО	Расчет квартальной премии	0,26