

Заявка на участие в конкурсе "BPM - проект года"

Процессная эволюция в Банке "Веста" или "Как оптимизировать работу процессного офиса, чтобы оптимизировать процессы организации"

Сроки проекта 20.07.2018-29.12.2018	Команда проекта Березовская Е. Муратова З. Александров А.	Партнеры проекта ООО "Практика BPM" (ELMA)

1. Аннотация

Краткое резюме проекта для быстрого ознакомления («для руководителей»)
Почему возникла потребность в данном проекте:
 В июле 2018 года Руководством Банка была поставлена задача - обеспечить масштабирование бизнеса и увеличение costs клиентской базы и объемов операций на 30%, без увеличения показателей Cost/Income Ratio и серьезных инвестиций в технологию. На момент инцидента проекта у Руководства было сформировано четкое видение, в зону действия этой цели можно только через трансформацию бизнес-процессов в формат исполняемых, максимальную автоматизацию "рутинных" операций и высвобождение ресурсов для аналитики, поиска новых возможностей продаж, совершенствования продуктов. Сложность состояла в том, что подразделение, в зону ответственности которого входило сопровождение BPM - системы, выполняло функции администраторов электронного документооборота, занималось исправлением последствий внедрения BPM- системы "на лету", "латанием дыр" в скриптах процессов, настройками доступов и ролей, консультациями сотрудников по базовому функционалу системы. Запросы на развитие системы пилились в почте, количество функций нарастало...
Какие цели были поставлены в рамках проекта:
 Исправить ситуацию можно было только совершив процессную революцию. Нужно было в кратчайшие сроки:
 - построить эффективную и прозрачную систему управления исполняемыми бизнес-процессами,
 - разработать алгоритм справедливой приоритизации заявок на разработку бизнес-процессов,
 - утвердить "правила игры" с внешними разработчиками,
 - оптимизировать архитектуру BPM- системы, тем самым сократить трудозатрат на сопровождение BPM- системы.

2. Введение

Коротко расскажите о вашей организации, о ее продукци/услугах

Кто мы и чем отличаемся? Мы находимся на рынке банковских услуг более 25 лет, зарекомендовали себя как надежный и безопасный банк для малого и среднего бизнеса; - переводим нормативы ЦБ по ликвидности и достаточности капитала, - высокий рейтинг надежности подтвержден «Эксперт РА» в ноябре 2018 года (ruBB+), - все деньги на счетах ИП застрахованы государством на сумму 1 400 000 руб. Мы позиционируем себя как банк - персональный помощник, обслуживающий в котором удобно и выгодно, в котором тарифы адекватны доходам и нет бюрократии. Технологичность бизнес-процессов и высокой úrovни профессионализма сотрудников подтвержден рейтингом аналитического агентства Markswebb Rank&Report: - 1 место Business Banking Fees Monitoring 2018 [по стоимости обслуживания] - 2 место Business Bank Account Opening Rank 2017 [по простоте открытия счета] В настоящее время в Банке работает 130 сотрудников, Главный офис расположен в центре Москвы, Представительства Банка расположены в 12 городах, еще в 36 сотрудник готов приехать для встречи с клиентами и подписания документов.

Момент, переживаемый организацией в своем развитии на момент начала проекта.

Смена акционеров - Банк вошел в состав ГК "Ремлю"
 Понимание сильных сторон и зон для развития, целевой аудиторией.
 Интеграция BPM-системы с АБС и внешними сервисами
 Создание омниканального сервиса на базе BPM-системы

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

На момент старта проекта разработано дерево бизнес-процессов, бизнес-процессы описаны в нотации EDFO, 74 бизнес-процесса исполняются в BPM-системе

3. Бизнес-контекст

С какими вызовами столкнулась организация - конкретные болевые точки, общие неблагоприятные тенденции или, наоборот, новые стратегические цели и новые рубежи, поставленные руководством и т.п.
Руководством Банка поставлена задача создать на базе BPM-системы омниканальный сервис, "привить" сотрудникам культуру процессного мышления, донести, что умение работать в BPM-системе - это конкурентное преимущество, основа для карьерного и профессионального роста. Выделить ключевые метрики бизнес-процессов, научить владельцев бизнес-процессов пользоваться и управлять этими метриками
Главными вызовами проекта являлось внедрение BPM-систему "на лету", с избыточным количеством "узких мест", воспритием в компании бизнес-аналитиков как методологов, отвечающих за документооборот, а BPM-системы как СЭД, смена команды бизнес-аналитиков: из 4 сотрудников на момент запуска проекта в компании остался 1.

4. Расплагаемые ресурсы и ключевые ограничения

Для реализации проекта были выделены следующие ресурсы:
 - проведена реорганизация организационной структуры - на базе Отдела методологии и стандартизации бизнес-процессов создано отдельное структурное подразделение "Процессный офис", состоящее из 3-х сотрудников: руководителя, бизнес-аналитика и руководителя проектов по оптимизации бизнес-процессов
 - 3 сотрудника первой линии технической поддержки ИТ-подразделения прошли обучение по выполнению базовых функций администрирования в BPM-системе, достигнув договоренность о возможности использования данного ресурса в летнюю вахду
 - приглашен внешний вендор для проведения аудита существующих бизнес-процессов и выполнения доработок бизнес-процессов, в которых будут обнаружены "узкие места".
 Также стоит отметить, что проект имел 100% поддержку со стороны Топ-менеджмента банка (в т.ч. Председателя Правления) и возможность эскалации проблемных вопросов.
Ключевые ограничения проекта:
 - временные ограничения: необходимо было завершить проект до конца 2018 года,
 - участие методологов/бизнес-аналитиков в процессах, где они не приносят дополнительной стоимости (ценности), например, оформление ВНД и приказов, участие в обработке ВНД в соответствии с нововведениями в законодательстве. Распределение нагрузки 80% - документы, 20% - бизнес-процессы
 - отсутствие документации, регламентирующей процесс разработки, тестирования и запуска бизнес-процессов: каждый новый процесс запускался "по-новому"
 - отсутствие инструкций и информационных материалов по BPM-системе,
 - нежелание сотрудников погружаться в специфику работы в BPM-системе, разбираться в базовых сущностях и принципах работы.

4. Бизнес-процесс

Не вдаваясь в подробности, опишите целевой бизнес-процесс (бизнес-процесс), его границы и место в процессной архитектуре, участников и заинтересованные стороны (подразделения, роли)
 Целью проекта было создание самостоятельной системы управления бизнес-процессами и коммуникации с заказчиками, в рамках которой:
 -сотрудники Банка понимают, какие задачи находятся в работе и почему они выполняются в данной очередности,
 -руководитель Процессного офиса понимает, на каких направлениях необходимо сосредоточить ресурсы, и у него этот ресурс есть (а не занят администрированием документооборота),
 -владельцы бизнес-процессов понимают свою роль и ответственность за свои бизнес-процессы, могут посчитать стоимость процесса,
 -руководители структурных подразделений и топ-менеджмент могут оперативно получить коэффициент загрузки подразделений для принятия управленческих решений

Цели, поставленные перед процессной командой, их увязка с бизнес-целями, изложенными в предыдущем разделе

Для достижения целевого состояния процессного управления, команде Процессного офиса предстояло:
 - навести порядок в BPM-системе, перейти к ролевой модели управления пользователями и процессами,
 - пройти путь от Отдела методологии и стандартизации бизнес-процессов к полноценному Процессному офису,
 - разработать методику управления запросами на оптимизацию, сделать ее понятной и прозрачной для сотрудников.

Кто принимал участие в проекте, кто являлся спонсором, кого проект затронул из числа сотрудников компании, клиентов, партнеров

Спонсор проекта:
 - Председатель Правления Банка.
 Основные участники:
 - руководители внутренних структурных подразделений (экспертиза в части текущей и целевой логики бизнес-процессов),
 -ИТ-служба (ресурсная поддержка при выполнении базовых функций администрирования в BPM-системе),
 -команда вендора (экспертиза в части текущего состояния схем и скриптов бизнес-процессов, оптимальности используемых методов)

5. Инновационность/уникальность проекта

Чем ваш проект уникален, как он позволяет вашей компании выделиться из общего ряда конкурентов
 В условиях достаточно высокого уровня зрелости процессного управления в коммерческих организациях, формализация процессов в виде схем является минимальным базисом, обеспечивающим относительную стабильность выполнения бизнес-процессов. Все большее число организаций приходят к пониманию, что процесс по-настоящему эффективен и прозрачен, только в случае, если он исполняемый. И если для создания исполняемого бизнес-процесса нужен бюджет, качественный программный продукт, компетентный бизнес-аналитик и разработчик, то построение эффективной системы управления исполняемыми бизнес-процессами - это следующий уровень зрелости, позволяющий повышать эффективность организации в целом, а не только отдельных процессов и функциональных направлений. Именно системный подход к оптимизации процессов и управлению ими, позволяет обеспечить непрерывное совершенствование и повышение операционной эффективности бизнеса в целом. Только посредством комплексного снижения себестоимости процессов можно получить конкурентоспособные тарифы, минимальное значение "time to market" и высокий уровень сервиса.

Инновационность проекта с точки зрения бизнеса: новые бизнес-модели, новый подход к работе с клиентами и т.п.

Уникальность проекта состоит в системности подхода к построению процессного управления - параллельному, а не последовательному воздействию на все ключевые аспекты процессного управления:
 - работа с сотрудниками,
 - отчетность руководству,
 - стандартизация подходов,
 - оптимизация существующих процессов,
 - разработка новых процессов,
 - оценка стоимости процессов и коэффициентом утилизации сотрудников, а также стандартизации методов управления бизнес-процессами не только внутри компании, но и в совместных проектах с внешними разработчиками.

Примененные или разработанные инновационные методологии управления бизнес-процессами. Инновационные приемы управления проектом и управления изменениями, обеспечившие успех проекта

1. Вовлечение и обучение сотрудников.
 В ходе проекта было проведено 4 учебные сессии:
Август 2018 - обучение нотации BPMN. Проведено для руководителей структурных подразделений и экспертов. Цель - научить сотрудников ориентироваться в схемах исполняемых бизнес-процессов, понимать, на каком этапе находится тот или иной экземпляр процесса, кто ответственный на данном этапе.
Сентябрь 2018 - обучение ключевым сущностям BPM-системы. Проведено для всех сотрудников Банка (группы формировались на основании ролей в процессах). Цель- научить сотрудников различать понятия "процесс", "экземпляр процесса", "карта процесса", "контекст", "документ", "задача".
Октябрь 2018 - обучение сотрудников ИТ-подразделения функционалу администрирования системы.
Ноябрь 2018 - обучение Владельцев процессов управлению экземплярами и инструментам мониторинга процесса.

2. Информационных рассылки о результатах работы подразделения, анонсы новых бизнес-процессов

3. Разработка бизнес-процессов по SCRUM

Для повышения эффективности работы над задачами по оптимизации существующих бизнес-процессов и разработке новых, оперативного информирования заказчиков о статусе работ по запросам, определению приоритетов и проблем принято решение о ведении разработки по методологии SCRUM. В процессе работы методологии была адаптирована с учетом специфики Банка, необходимо вести параллельную работу по нескольким направлениям.

4. Разработан исполняемый бизнес-процесс "Заявка в Процессный офис"



В рамках бизнес-процесса формируется блок задач, которые попадают на оценку и приоритизацию руководителем Процессного офиса, который определяет приоритет и очередь исполнения заявки, принадлежность заявки к проектам в работе (под проектом понимается разработка группы процессов одного функционального блока), назначает исполнителя, фиксирует комментарии/предложения для инициатора и исполнителя. Из процесса формируются аналитика по количеству задач в разрезе приоритетов, очередности, процессов. На основании полученных данных проводятся калибровочные сессии с руководителями структурных подразделений, в ходе которых формируется текущий пул работ

5. Аудит бизнес-процессов и структуры данных, документирование:

- Проведено структурирование процессов, оптимизация навигации в BPM-системе:
 Навигация в разделе Запуск бизнес-процесса
 Группа BPM SCRM
 Для удобства навигации в разделе клиентов бизнес-процессов были выделены 4 основные группы:
 1. СМЛ
 2. Прогнозы
 3. Творческие обсуждения (форумы/идеи)
 4. Консультации с клиентами
 5. Бизнес-идеи
 Процессные Творческие обсуждения (форумы/идеи)
 Консультации с клиентами Бизнес-идеи
 Если у вас есть предложения по улучшению навигации, пишите нам

-Разработана структура связей бизнес-процессов:



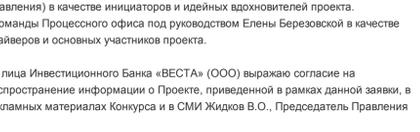
-Проведен анализ сценариев и скриптов 82 бизнес-процессов. 40 бизнес-процессов были доработаны по результатам анализа, устранены "узкие места". Структурирована документация по всем бизнес-процессам. Единая структура документа:

1. Общие сведения о процессе	3
1.1 Вводные данные процесса	3
1.2 Выходные данные процесса	3
1.3 Адаптеры	3
1.4 Зависимости	3
1.5 Подпроцессы	3
1.6 Логическая схема процесса	4
1.7 Зоны ответственности	4
1.8 Описание процесса	5
1.9 Контекст процесса	5
1.10 Форма пользовательских задач процесса	5
1.11 Сценарий процесса	6
2. Карта бизнес-процесса в системе ELMA	8

-Назначены ответственные за процессы и справочники, используемые в процессах
 -Разработаны, утверждены и используются правила взаимодействия с вендором в части разработки, тестирования и переноса на виртуальный сервер изменений бизнес-процессов.
 -Утверждены типовые настройки прав доступов к бизнес-процессам.
 -Выполнен переход к ролевой модели управления исполнителями в рамках бизнес-процессов:

Параметр	было	стало
зоны ответственности	272	242
группы	197	267
должности	953	88

6. Настроены метрики ключевых бизнес-процессов, аналитика в онлайн режиме выводится на главную страницу Владельца процесса:



6. Трудности

Какие уроки вы извлекли из опыта проекта, какие можете дать советы организациям, внедряющим BPM, от каких ошибок предостеречь.
 Выбирая между "быстро" и "качественно", выбирай "качественно". BPM - система не прощает архитектурных ошибок внедрения. Получив небольшой эффект от быстрого внедрения исполняемого процесса "скачком", через год потратить в 3 раза больше ресурсов на его сопровождение. Не продавай архитектуру объектной модели и структуру хранения информации на старте - через год получить заниженную продуктивность BPM-системы, увеличенные сроки оптимизации бизнес-процессов.
 Нужно постоянно повышать уровень осведомленности сотрудников о том, как работает BPM-система, почему возникают те или иные сложности и ошибки, как можно самостоятельно решить ту или иную проблему. Всегда будет казаться, что проще и быстрее поправить самому, чем научить другого. Но, как показывает практика, время, затраченное на 10 раз "поправить самому" существенно больше времени, потраченного на обучение.

Как вы обеспечили поддержку руководства и персонала, как справились с сопротивлением в ходе проекта

О поддержке руководства:
 Единственно возможный способ обеспечить поддержку руководством - это регулярно демонстрация результатов. На еженедельных встречах с топ-менеджментом проводилась аналитика о:
 -результатах оптимизации архитектуры BPM-системы,
 -динамике реализации запросов на развитие действующих процессов и создании новых,
 -ключевых метриках бизнес-процессов (время, стоимость),
 -коэффициенте загрузки сотрудников, кол-ве выполненных задач.

О поддержке сотрудников:
 На момент инициации проекта, сотрудники Банка понимали эффективность трансформации бизнес-процессов в исполняемые и были наравне с руководством заинтересованы в реализации проекта, высвобождении ресурсов Процессного офиса для оптимизации бизнес-процессов и созданию эффективной системы управления ими.
 Основное сопротивление было вызвано перераспределением функционала по сопровождению процессов оформления ВНД (передача функции из Процессного офиса владельцам документов). С этой проблемой удалось справиться посредством серьезного реинжиниринга данной группы процессов, создании простых и понятных маршрутов, обучения сотрудников работе с документами.

7. Результаты

Как проект отразился на выручке, затратах, качестве, продолжительности бизнес-процесса (процессов), удовлетворенности клиентов, управляемости, культуре организации. По возможности, приведите значения измеримых показателей на момент начала и по результатам проекта
Количественные результаты:
 -Сокращение обращений в Процессный офис с типом "ошибка" на 38%,
 -Сокращение числа неисполненных экземпляров процессов на 21%,
 -Кардинально изменено соотношение трудозатрат "сопровождение процессов ВНД/ развитие BPM-системы" на старте проекта пропорция составляла 80/20 (в пользу документов), по состоянию на конец 2018 года - 20/80 (в пользу бизнес-процессов),
 - Высвобождение ресурсов на развитие BPM-системы позволило разработать за время проекта 17 новых бизнес-процессов различного уровня сложности.
 -Срок исполнения заявок в Процессный офис сократился в среднем на 46 %
Качественные результаты:
 -Изменилось восприятие BPM-системы. За счет разработки бизнес-процессов, которыми пользуются все сотрудники Банка, ELMA воспринимается как BPM - платформа, а не только СЭД и хранилище документов,
 -Изменилось восприятие сотрудников Процессного офиса - не в качестве методологов, рисующих схемы и актуализирующих документы, а в качестве бизнес-аналитиков, помогающих наладить процессы,
 -Рассчитана стоимость основных бизнес-процессов, информация используется для целей принятия управленческих решений.

В чем ваше главное достижение

В результате выполнения проекта на качественно новый уровень зрелости вышла вся организация, а не отдельные направления бизнеса или функциональные блоки. Заложена основа для дальнейшего роста и развития: процессы стали управляемыми и измеримыми, сотрудники понимают свою роль в процессах и готовы нести ответственность за результат.

8. Информационные технологии

-Использовано (разработанное, внедренное) ПО для управления бизнес-процессами и передовые цифровые технологии:
 Программный продукт ELMA (используется в качестве BPM, CRM и ECM системы)
-Интеграция с существующей ИТ-инфраструктурой:
 На момент запуска проекта, BPM-система уже была интегрирована с АБС Банка (ЦФТ), системой Контур-Фокус, агрегатором мессенджеров Blingler, интернет телефонией (Asterisk), почтовыми сервисами и 3 сторонними системами, разработанными для целей построения сквозных бизнес-процессов.

9. Поставщики и подрядчики

Информация о консультантах, интеграторах, вендорах и их роли в проекте:
 ООО "Практика BPM" - аудит бизнес-процессов на предмет оптимальности сценариев и методов, доработка бизнес-процессов по результатам аудита. Разработка сложных сквозных бизнес-процессов, консультирование сотрудников Процессного офиса
Чей вклад в успех проекта самый значительный:
 - Со стороны Руководства Банка: Жидкова Виктор Олеговича (Председатель Правления) и Корчиной Юлии Александровны (Заместитель Председателя Правления) в качестве инициаторов и идейных вдохновителей проекта.
 - Команды Процессного офиса под руководством Елены Березовской в качестве драйверов и основных участников проекта.

От лица Инвестиционного Банка «ВЕСТА» (ООО) выражаю согласие на распространение информации о Проекте, приведенной в рамках данной заявки, в рекламных материалах Конкурса и в СМИ Жидков В.О., Председатель Правления