

ПРОЕКТ

ОПТИМИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ФОНДА ЧЕРЕЗ СОЗДАНИЕ ЭЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБОРОТА ПО ОПЕРАЦИЯМ НЕГОСУДАРСТВЕННОГО ПЕНСИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ С БЭК-ОФИСОМ НА АУТСОРСИНГЕ

Оглавление

1.	Аннотация	3
2.	Введение	4
	Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»	4
	Клиенты фонда	4
	Показатели деятельности	4
	Клиентский сервис фонда	4
	Исходный уровень зрелости бизнес-процессов	4
3.	Бизнес-контекст	6
4.	Бизнес-процесс	7
	Участники проекта:	10
	Технология:	10
	Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда	10
5.	Инновационность	11
6.	Трудности	12
7.	Результаты	13
8.	Информационные технологии	14
	Информационные системы, задействованные для реализации проекта:	14
9.	Партнеры	15
10.	Приложения	15
	Примеры обновленных блок-схем бизнес-процессов	16

1. Аннотация

Уже более 10 лет НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» (далее — Фонд) управляет деятельностью, применяя современные технологии и методы. 1 января 2020 года специалистами Фонда была завершена оптимизация бизнес-процессов блока «финансово-экономическая деятельность» и введен в эксплуатацию обмен бухгалтерскими документами с внешними контрагентами Фонда по административно-хозяйственной деятельности.

После успешного внедрения результатов проекта, упомянутого выше, руководством Фонда поставлена задача повысить эффективность основных бизнеспроцессов Фонда. В рамках проводимой оптимизации было решено внедрить электронный документооборот по операциям негосударственного пенсионного обеспечения с бэк-офисом на аутсорсинге – с АО «Специализированный пенсионный администратор» (далее – АО «СПА»).

Для реализации задачи в рамках проекта собрали лучную команду самых опытных и мотивированных представителей двух офисов (офис Центрального аппарата Фонда и офис АО «СПА»).

Рабочая группа проекта столкнулась с серьезными вызовами и ограничениями, которые вывели на первый план вопрос окупаемости проекта. Необходимо было подходить к решению нестандартно.

В результате внедрили следующее решение: в зависимости от наличия усиленной квалифицированной электронной подписи (далее – УКЭП) и количества сторон, подписывающих юридически значимые электронные документы (далее – ЮЗЭД) УКЭП, электронные документы передаются по разным телекоммуникационный каналам связи.

Так же при внедрении ИТ-решений использованы технологии автоматической маршрутизация задач на обработку документов в зависимости от входящих данных и бесшовная интеграция с учетной системой. В ЭДО НПО предусмотрено шифрование и дешифрование файлов, содержащих персональные данные, обеими сторонами обмена посредством КриптоПро и организовано информирование специалистов Фонда и АО «СПА» через рабочую электронную почту об отправке, прочтении и получении юридически значимого электронного документа.

2. Введение

Негосударственный пенсионный фонд «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» был основан 19 февраля 1996 года. Приоритетным направлением деятельности фонда является реализация корпоративных пенсионных программ для сотрудников компаний транспортного сектора и промышленности.

НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» имеет уникальную для пенсионной отрасли акционерную структуру, в составе которой – крупные государственные компании и корпорации. В число акционеров фонда входят ОАО «РЖД», Группа ВЭБ.РФ, ПАО «Газпромбанк», а также Российский профессиональный союз железнодорожников и транспортных строителей.

Будучи ровесником российского финансового рынка, фонд принимает непосредственное участие в развитии пенсионной системы, участвует в законотворческой деятельности.

В текущей деятельности и планах развития фонд руководствуется стратегией, которая направлена на надежное выполнение обязательств по пенсионному обеспечению клиентов в долгосрочной перспективе.

Клиенты фонда

Фонд обслуживает корпоративные пенсионные программы 158 российских компаний и реализует крупнейшую по количеству участников корпоративную пенсионную систему в стране — ОАО «РЖД», в которой участвуют 86% сотрудников компании. В числе клиентов фонда — АО «ФПК», ГК «ЛокоТех», АО «ДСК «АВТОБАН», ООО «СТМ-Сервис» и др. Всего НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» обслуживает 1,3 млн человек.

Показатели деятельности

НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» является одним из лидеров по негосударственному пенсионному обеспечению: число участников фонда по программам НПО составляет 1,3 млн человек, число получающих негосударственную пенсию — 426 тыс. человек. По состоянию на 30 сентября 2019 года объем пенсионных резервов составляет 409,5 млрд рублей.

Клиентский сервис фонда

Фонд предлагает клиентам комфортные условия обслуживания и удобный сервис. Его представительства работают по всей России: филиалы и отделения открыты в 73 городах. Особое внимание уделяется развитию цифровых решений в пенсионном обеспечении и совершенствованию дистанционных форматов работы с клиентами.

Исходный уровень зрелости бизнес-процессов

В 2009 году в НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" была внедрена система менеджмента качества в соответствии с требованиями Международного стандарта ISO 9001 версии 2008 года и сертифицирована независимым органом по сертификации "АФНОР Рус". В область сертификации были включены Центральный аппарат и 9 филиалов Фонда, находящихся в Европейской части РФ. В период с 2010 по 2013 год в НПФ внешний "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" ежегодно проходил аудит (инспекционный/ ресертификационный) целью подтверждения функционирования СМК соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2008 и ее результативности.

В связи с отсутствием обязательных требования со стороны Регуляторов НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" к наличию сертификата соответствия требованиям стандарта ISO 9001, в 2014 году действие сертификата было приостановлено.

С целью развития системы процессного управления и осуществления постоянного совершенствования процессов в феврале 2019 года в АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ" была проведена оценки зрелости бизнес-процессов с использованием методики Харрингтона. Оценка зрелости бизнес-процессов осуществлялась независимым экспертом консалтинговой компании ООО «ТКБ «ИНТЕРСЕРТИФИКА» на основании анализа функционирования процессов в Центральном аппарате и Московском филиале Фонда. Проведенный анализ продемонстрировал высокий уровень зрелости представленных для анализа бизнеспроцессов АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ", как по совокупности показателей каждого процесса, так и по отдельным аспектам анализа каждого бизнес-процесса.

3. Бизнес-контекст

Внешняя среда Фонда очень динамична: «внезапные» инициативы регуляторов, корректировки макроэкономических прогнозов, изменения пенсионного законодательства заставляют быть гибкими.

За годы работы мы выработали оптимальную и эффективную систему обслуживания клиентов, что подтверждается минимальным количеством претензий, и положительными отзывами клиентов. Система управления бизнес-процессами в НПФ «Благосостояние» функционирует более 10 лет. Проактивное моделирование бизнеспроцессов ведется в ПО "Business Studio", его цель - повышать эффективность и быстро реагировать на постоянные изменения, свойственные пенсионному рынку.

Проекты Фонде мы стараемся сделать целостными. бизнес-процессов/повышения совершенствования зрелости процессов подключаются бизнес-аналитики для усовершенствование процессной архитектуры Фонда, повышение эффективности бизнес-процессов.

1 января 2020 года специалистами Фонда введен в эксплуатацию обмен бухгалтерскими документами с внешними контрагентами Фонда по АХД.



ВНЕШНИМИ КОНТРАГЕНТАМИ ПО АХД

После успешного внедрения результатов проекта, упомянутого руководством Фонда поставлена задача повысить эффективность основных бизнеспроцессов Фонда.

АО «СПА» - специализированная организация, оказывающая Фонду на основании заключенного договора услуги по ведению пенсионных договоров и обслуживанию пенсионных счетов (1,3 млн. клиентов Фонда) – часть бэк-офиса Фонда:

- Ежедневная разноска поступлений по НПО на 5 расчетных счетов (от 2 до 30 тысяч транзакций);
- Ежедневное формирование реестров пенсионных выплат (480 тысяч человек в месяц) на следующий платежный день;
- Ежедневная разноска произведенных выплат, в т.ч. возвратов, переносов, расторжений и пр.;

- Представление отчетов по всем операциями НПО для отражения их агрегировано в бухучете Фонда: изменение схем, участников, объединение организаций, начисление и уплата НДФЛ, начисление дохода, назначение пенсий и пр. (45 отчетов);
- Ежемесячное проведение сверки с бухучетом Фонда (36 отчетов);
- Ежегодная инвентаризация обязательств (14 отчетов).

До запуска ЭДО НПО в эксплуатацию информация/документы НПО передавалась между Фондам и АО «СПА» по зашифрованным каналам в электронном виде и подтверждалась бумажными документами с печатью (-ями) и подписью (-ями).

4. Бизнес-процесс

После успешного внедрения результатов проекта, упомянутого выше, руководством Фонда поставлена задача повысить эффективность основных бизнеспроцессов Фонда. В рамках проводимой оптимизации было поручено рассмотреть вопрос о внедрении электронного документооборота по операциям негосударственного пенсионного обеспечения с бэк-офисом на аутсорсинге – с АО «Специализированный пенсионный администратор» (далее – АО «СПА»).

Процессы Фонда в которых есть процедуры/операции, переданные на реализацию в АО «СПА», оказывающее Фонду на основании заключенного договора услуги по ведению пенсионных договоров и обслуживанию пенсионных счетов, уже на старте проекта были зрелыми бизнес-процессами с высоким уровнем автоматизированных операций.

Взаимодействие с вкладчиками/участниками Фонда осуществляется только сотрудниками Фонда, без привлечения АО «СПА». Вся первичная информация от вкладчиков и участников Фонда по договорам негосударственного пенсионного обеспечения поступает в филиалы Фонда лично от кадровых работников вкладчиков, вкладчиков физических лиц/участников-вкладчиков на личном приеме или по почте, проходит первичный аудит и заносится в учетную систему. С рядом вкладчиков между Фондом и вкладчиками действует соглашение об электронном документообороте исключающее бумажный документооборот в рамках администрирования Фондом пенсионной программы вкладчика.

Сводные реестры ведомостей пенсионных взносов/реестры пенсионных взносов также поступают в филиалы в бумажном или электронном виде, загружаются в АИС «ПЕГАС»¹, проходят первичные аудиты, сотрудники филиалов подбирают недостающие первичные документы, если необходимо, связывают реестр с платежным поручением внутри системы и передают на разнесение в бэк-офис на аутсорсинге. При этом АО «СПА» при обработке реестра в автоматизированном

-

¹ - учетная система Фонда

режиме проводит набор аудитов для проверки корректности полученного реестра и возможности отражения пенсионных взносов на пенсионных счетах.

Решения на назначении пенсии, на выплату выкупной суммы, на выплату денежных средств благоприобретателям/наследникам принимаются Фондом и отражаются в учетной системе. На основании загруженных в АИС «ПЕГАС» решений АО «СПА» готовятся соответствующие документы для осуществления выплат, подготовленные документы передаются в Фонд для осуществления выплат. По факту проведения выплат в АИС «ПЕГАС» отражается соответствующая информация. АО «СПА» ежемесячно направляется в Фонд график выплат на следующий месяц. График формируется по видам выплат с указанием конкретного выплатного дня по выплате негосударственной пенсии по пенсионерам, прикрепленным к филиалам Фонда.

Документооборот по пенсионным бизнес-процессам между Фондом и АО «СПА» реализован как часть бизнес-процессов.

Проанализировав процессы в формате «as is», мы выявили, что их эффективность можно значительно повысить, изменив порядок, по которому информация/документы НПО передавалась между Фондам и ЗАО «СПА» по зашифрованным каналам в электронном виде и подтверждалась бумажными документами с печатью (-ями) и подписью (-ями).

Успех проекта внедрения ЭДО с внешними контрагентами по административнохозяйственным договорам позволил рассчитывать на успешное использование программного продукта Сервис.Диадок² и отлаженных в этом проекте процессов.

Рабочая группа начала моделировать процедуры процессов и проводить анализ документации. Оказалось, что реализовать их можно только через разработку совместно со специалистами Сервис. Диадок внутри информационной системы неформализованных документов. Ответственные участники РГ получили коммерческое предложение от специалистов Сервис. Диадок на разработку для Фонда двух типов таких документов: с подписью одной стороны и с подписями двух сторон. Оказалось что:

- 1. стоимость разработки и поддержки 1 документа (1 формы) 85 тысяч рублей в год плюс расходы на трафик документов;
- 2. у Сервис. Диадок нет лицензии на передачу информации/документов, содержащих персональные данные и, при более глубинной проработке вопроса, возникли сложности с шифровкой и пакетной передачей информации/документов НПО.

Рабочая группа, столкнувшись с данным вызовом начала оценивать риски того, что данный проект будет признан расходным (не сделает процессы более эффективными и не будет требовать постоянного вливания ДС, т.к. формы отчетов и

² - программа для ЭВМ, обеспечивающая веб-доступ к системе и передачу ЮЗЭД по телекоммуникационным каналам связи

объем необходимой информации постоянно меняется на регуляторном уровне). Важно было найти нестандартный подход к реализации проекта.

Участники рабочей группы приняли решение, что необходимо пересмотреть перечень отчетов (форм, файлов) НПО которые составляют документооборот с АО «СПА» при реализации пенсионных бизнес-процессов, а также оценить возможность запуска юридически значимого электронного документооборота через разные телекоммуникационные каналы.

Был составлен проект перечня налоговой отчетности по НДФЛ участников по договорам НПО и учетных документов АО "НПФ "БЛАГОСОСТОЯНИЕ", применяемых для отражения в учете Фонда, в т.ч. бухгалтерском и налоговом учете, операций по договорам НПО, а также для сверки данных бухгалтерского и персонифицированного учета по операциям НПО (структура перечня приведена в таблице ниже)

№ п/п	Код	Название Формы	Наименование формы	Применение формы	Источник предоставл ения	Переодичность (Д-день; М- месяц; К- квартал; Г-год; Р-редко
1 🔻	2 🔻	3 -	4	5	6 -	7

Получатель отчета,	Формат электронного	Визуальная форма	Наличие персональных данных		
формы	файла (для загрузочного файла)		в файле	в визуальной форме	
8 🔻	9 ~	10 🔻	11 🔻	12 🔻	

В результате анализа документы разделили их на три группы: технические не требующие подписей сторон; отчеты, требующие подтверждение только одной стороной – исполнителем; и акты, которые необходимо заверять обеими сторонами.

Работники Департамента информационных технологий (ДИТ) и Департамент аналитики и методологии учета (ДАМУ) провели анализ возможных ИТ-решений с учетом требований российского законодательства и требований регуляторов

По завершению этапа «анализ» проведено моделирование процессов в формате «to be» в ПО "Business Studio" по кейсам и выявлено, что технические документы, не требующие подписей сторон, могут быть переведены на ЭДО непосредственно в учетной системе через Web-сервисы в рабочей базе. После завершения 5 спринтов по этому направлению 1 июня 2020 года после внесения изменений во внутренние нормативные документы процесс документооборота по каналу «Web-сервис» был запущен.

Следующие спринты были посвящены разработке концепции изменения процессов в части создания еще двух маршрутов обмена юридически значимыми электронными документами, а также решались организационные вопросы по оформлению и получению достаточного количества ключей УКЭП.

Важно было продумать систему идентификаторов, позволяющих проводить автоматическую идентификацию документа и его маршрутизацию. Для реализации этой задачи разработаны правила формирования имени для загрузочного файла.

О результатах проекта Вы сможете прочитать ниже.

Участники проекта:

Внутренние: Департамент бухгалтерского и налогового учета (ДБНУ)-8 чел.;

Департамент информационных технологий (ДИТ) – 4 чел.;

Департамент экономики и финансов ($\mathcal{Д}\mathcal{Э}\Phi$) — 2 чел.; Службы систем менеджмента качества (CCMK)- 2 чел.

Департамент аналитики и методологии учета (ДАМУ)– 2 чел.

Внешние: Специалисты АО «СПА» - 3 чел.

Все специалисты работали на проекте без отрыва от основной работы.

Технология:

Результативность данного проекта обеспечило высокая квалификация всех участников рабочей группы и знание пенсионных процессов (средний стаж работы в Фонде 5 лет и более) и наличие в Фонде собственной сильной экспертиза в части бизнес-анализа и IT.

1. Моделирование бизнес-процессов

Сценарное (кейсовое) моделирование бизнес-процесса (ПО Business Studio) - позволило найти уязвимости/узкие места в процессах и оптимизировать потоки информации и документов (отчетов, писем, файлов), а при запуске новых процессов быстро подготовить внутренние регламентирующие документы.

2. Собственная разработка ІТ решений

Собственная разработка канала «Web-сервис»³, обеспечивающего прямую передачу информации между программами Фонда и АО «СПА», а также модуля «ЭДО НПО»⁴ в целях организации ЭДО с АО «СПА» на базе коробочного модуля 1С: ЭДО проводились исходя из технологии Agile. Выбранный подход позволил минимизировать затраты на запуск обновленных процессов, а также сделать проект эффективными.

Что сделано в части управления бизнес-процессами Фонда

Как уже было сказано выше в качестве инструмента бизнес-моделирования в Фонде используется система Business Studio. При моделировании деятельности используется системный подход, который требует рассматривать всю предметную область как систему взаимосвязанных и взаимодействующих процессов.

-

³ - разработан ДАМУ и ДИТ Фонда

^{4 -} разработан ДИТ Фонда

Предполагаемый подход основывается на создании многоуровневой модели процессов. При проведении моделирования в Business Studio процедур бизнеспроцессов, связанных с отправкой/получением отчетов и учетных документов мы увидели взаимосвязи процедур процессов и выстроили процесс с использованием наиболее применяемых (т.е. привычных пользователю) в процессах информационных систем/платформ.

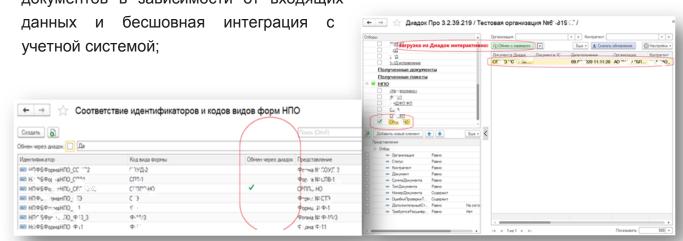
Надо сказать, что моделирование в Business Studio позволило в период напряженной эпидемиологической ситуации поддерживать (удаленно) совместную работу над моделями и обеспечивать высокий темп недельных спринтов на стадии проработки моделей под автоматизацию.

В итоге:

- 1. повышена эффективность пенсионных бизнес-процессов в части взаимодействия с бэк-офисом на аутсорсинге. Важно отметить, что изначально перед рабочей группой не стояла задача обеспечить большую эффективность пенсионных бизнес-процессов с учетом возможных в будущем карантинных мероприятий. В начале 2020 года работникам Фонда и работникам АО «СПА» приходилось выходить в офисы для осуществления обмена документами. После изменения бизнес-процессов количество человеко-часов очного присутствия на стационарном рабочем месте сотрудников для реализации процедур документооборота значительно сократилось, т.е. система обеспечения непрерывности деятельности стала более результативной.
- 2. Актуализированы регламенты бизнес-процессов блока «Сопровождения»:
 - Получение и обработка взносов и платежей по договорам НПО
 - Установление НП по договорам НПО
 - Обеспечение выплат ДС благоприобретателям/наследникам
 - Осуществление пенсионных выплат

5. Инновационность

Использованы технологии автоматической маршрутизация задач на обработку документов в зависимости от входящих



Предусмотрено шифрование и дешифрование файлов, содержащих персональные данные, обеими сторонами обмена посредством КриптоПро.



6. Трудности

Сложная эпидемиологическая ситуация 2020 года.

2020 год стал вызовом для Фонда в части обеспечения быстрого реагирования на изменения бизнес-процессов Фонда. Синергия систем управления бизнеспроцессами, управления рисками и обеспечения непрерывности деятельности позволила эффективно работать не только в рамках критичных процессов, но и запустить работу всех подразделений во время распространения коронавирусной инфекции (COVID-19).

Несмотря на сложную эпидемиологическую обстановку рабочая группа проекта не готова была отказаться от его реализации или откладывать его на более поздний срок. Работу мы перевили в дистанционный формат (еженедельные встречи о статусе работ по проекту проводились как конф-колл, обсуждение процессов в формате видеоконференций).

Ограничение выбранного программного продукта

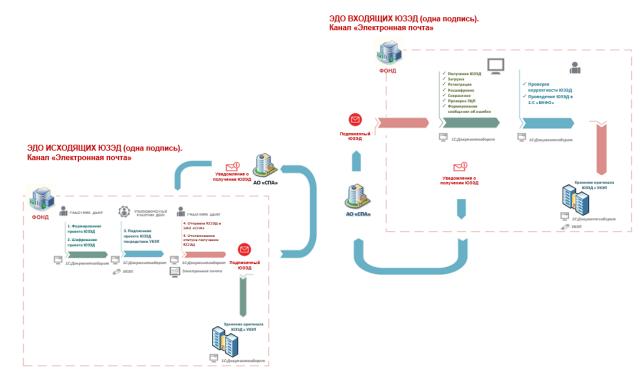
На стадии запуска проекта ЭДО НПО рабочая группа планировала организовать обмен информацией/документами через Сервис. Диадок (по аналогии с обменом бухгалтерскими документами с внешними контрагентами Фонда по АХД) посредством разработки совместно CO специалистами Сервис.Диадок неформализованных документов (стоимость разработки и поддержки 1 документа – 85 тысяч рублей в год). На стадии проработки данного решения мы столкнулись с ограничениями в связи с тем, что Сервис. Диадок не имеет лицензии на передачу информации/документов, содержащих персональные данные и, при более глубинной проработке вопроса, возникли сложности с шифровкой и пакетной передачей информации/документов НПО. Так же на первый план вышел вопрос окупаемости проекта при такой стоимости разработки и поддержки.

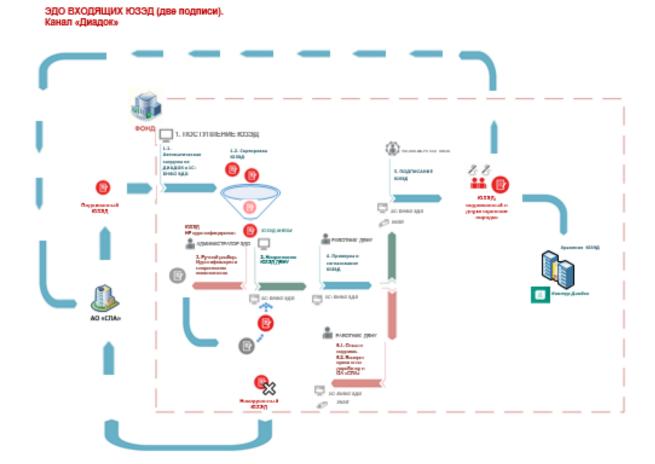
7. Результаты

7.1. при бизнес-процессов Фонда обмен реализации пенсионных ЭДО информацией/документами НПО осуществляется через ПО трем телекоммуникационным каналам С использованием технологии автоматической маршрутизация задач на обработку документов в зависимости от входящих данных и бесшовная интеграция с учетной системой;



- 7.2. актуализированы регламенты бизнес-процессов по основной деятельности с учетом внедрения ЭДО НПО (пример актуализированного регламента бизнес-процесса см. приложение 1);
- 7.3. разработан и утвержден регламент документооборота между структурными подразделениями центрального аппарата АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» для осуществления бухгалтерского и налогового учета по договорам негосударственного пенсионного обеспечения со схемами осуществления ЭДО по операциям НПО (утвержденные блок-схемы данного регламента см. приложение 2, в визуализацию регламентированного документооборота на см. рисунки ниже);





- 7.4. достигнуто сокращение сроков отражения операций по НПО в бухгалтерском учете, а также высвобождение дополнительных временных ресурсов работников подразделений Фонда (экономия 2123 человеко-часа в год);
- 7.5. полностью ликвидирован бумажный документооборот с бек-офисом на аутсорсинге по операциям НПО. Полный охват документов Фонда для бухгалтерского учета операций НПО (более 100 форм НПО и вся неформализованная переписка). Это повлекло сокращение затрат на бумагу и архивное хранение 90 тыс. рублей в год и высвободило сокращение операций, достаточных для высвобождения 1 ПШЕ;
- 7.6. экономия в связи с выбранной методологией и технологий реализации процессов в проекте 8 550 400 рублей в год.

8. Информационные технологии

Информационные системы, задействованные для реализации проекта:

«Сервис. Диадок»; 1С: БНФО; 1С: ЭДО; АИС «ПЕГАС»; КриптоПро; Электронная почта.

9. Партнеры

Проект выполнен Фондом самостоятельно.

10. Приложения

Приложение 1 Примеры актуализированного регламента бизнес-процесса: Регламент бизнес-процесса «Осуществление пенсионных выплат» в АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

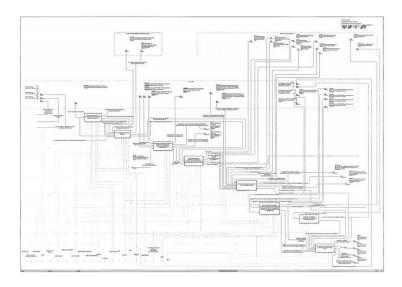
Приложение 2 Блок-схемы регламента документооборота между структурными подразделениями центрального аппарата АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» для осуществления бухгалтерского и налогового учета по договорам негосударственного пенсионного обеспечения со схемами осуществления ЭДО по операциям НПО

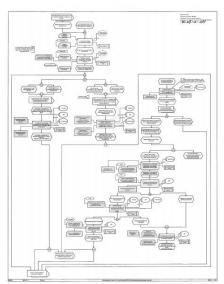
Приложение 1

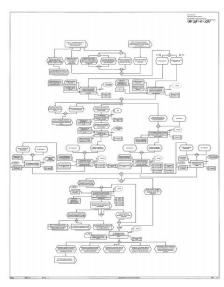
Примеры обновленных блок-схем бизнес-процессов

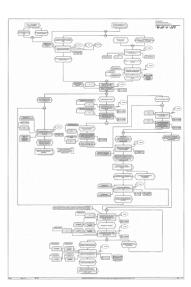
Регламент бизнес-процесса «Осуществление пенсионных выплат» в АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ»

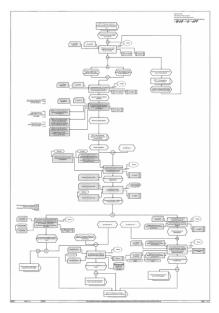


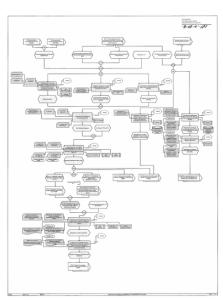


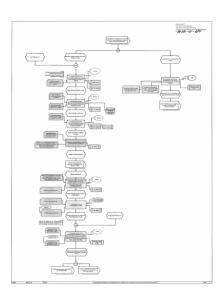


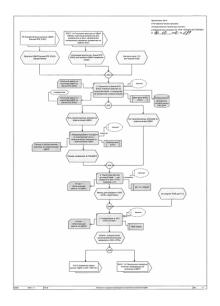


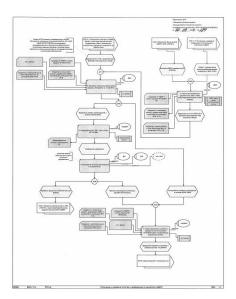












Приложение 2

Блок-схемы регламента документооборота между структурными подразделениями центрального аппарата АО «НПФ «БЛАГОСОСТОЯНИЕ» для осуществления бухгалтерского и налогового учета по договорам негосударственного пенсионного обеспечения со схемами осуществления ЭДО по операциям НПО

