

Geschäftsprozess-Management in der beruflichen Vorsorge

Effizienzsteigerung oder Modeerscheinung?

Klar definierte Abläufe verbessern die Qualität der Pensionskassenführung. Werden die Prozesse zusätzlich von IT-Lösungen unterstützt, steigt die Effizienz. Wie weit ein entsprechendes System für die Vorsorgeeinrichtung sinnvoll ist, muss individuell geprüft werden.

Mit Geschäftsprozess-Management (GPM) – besser bekannt unter dem englischen Begriff Business Process Management (BPM) – können Effizienz, Transparenz, Flexibilität und Qualität erhöht sowie Kosten reduziert werden. Die Vorteile von GPM klingen so überzeugend, dass sich auch Vorsorgeeinrichtungen dafür stark zu interessieren beginnen.

Es ist eine verlockende Vorstellung, einen WEF-Antrag in halber Zeit zu bearbeiten, indem die Sachbearbeiter von einem System aktiv unterstützt werden. Mit einer Workflow Engine wird sichergestellt, dass alle Zusatzabklärungen gemacht werden, alle notwendigen Bedingungen erfüllt sind und alle involvierten Sachbearbeiter jederzeit über den Stand der Bearbeitung im Bild sind. Zusätzlich kennt das Management laufend die anstehenden und abgeschlossenen Arbeitsvolumen. Das ermöglicht eine gute Planung, garantiert Qualität, steigert die Effizienz und bringt Kosteneinsparungen. Auf diese Weise können alle wichtigen Geschäftsprozesse optimiert werden.

Theorie

GPM ist eine Methode mit ganzheitlichem Ansatz und beinhaltet die Identifikation, Gestaltung, Dokumentation, Implementierung, Steuerung und Verbesserung von Geschäftsprozessen. Dabei spielt nicht nur die technische Machbarkeit eine Rolle. Es gilt auch die strategische Ausrichtung festzulegen und organisatorische Aspekte zu klären.

Mit GPM werden folgende Ziele verfolgt:

- Prozesse verbessern, vereinheitlichen und flexibilisieren
- Bearbeitungszeiten und Kosten reduzieren
- Informationsbereitschaft erhöhen
- Medienbrüche vermeiden
- Transparenz erhöhen

Der Aufbau von GPM wird in Phasen unterteilt:

- Geschäftsprozesse planen und modellieren
- Geschäftsprozesse verifizieren
- Prozessumsetzung
- Prozessüberwachung und Dokumentation

In der Planungs- und Modellierungsphase werden existierende und neue Geschäftsprozesse definiert und visualisiert, prozessrelevante Rollen und Personen bestimmt und in folgende Kategorien unterteilt:

- Prozessverantwortung
- Durchführungsverantwortung
- Mitwirkung
- Information

Voraussetzung für die Modellierung der Prozesse ist die Vorhersehbarkeit der Abläufe. So gesehen sind längst nicht alle Aufgaben und Tätigkeiten für die Übertragung an ein GPM geeignet.

In der nächsten Phase werden die verifizierten Prozesse in die Workflow-Lösung eingepflegt und an die Fachapplikationen angebunden. Bei der Prozessumsetzung ist auf mögliche Einschränkungen durch die Workflow Engine zu achten und die Prozesse sind allenfalls anzupassen.

In Kürze

- > GPM hilft, die wichtigsten Prozesse zu optimieren
- > Eine Workflow Engine nimmt den Mitarbeitenden Routinearbeiten ab und ermöglicht ihnen so die Fokussierung auf ihr Fachwissen

In der letzten Phase werden die eingeführten Prozesse überwacht. Dies beinhaltet sowohl kurz- als auch langfristige Aktivitäten. Zu den kurzfristigen Aufgaben gehört zum Beispiel zu überprüfen, ob die im Prozess involvierten Personen und Teams die anfallenden Aufträge in der dafür vorgesehenen Zeit bewältigen können. Zu den langfristigen Aktivitäten zählen beispielsweise das Bereitstellen von Kennzahlen

Autoren

Alex Hösli
Spezialist für
DMS und
Digitalisierung,
ICR Informatik AG,
Rotkreuz



Roger Peduzzi
Leiter Marketing
und Verkauf,
ICR Informatik AG,
Rotkreuz

und Statistiken. Aber auch das regelmässige Überprüfen und Anpassen der Prozesse zum Zweck der kontinuierlichen Verbesserung gehören dazu.

Praxis

Durch den öffentlichen Druck und die steigenden regulatorischen Anforderungen (Stichwort IKS) haben viele grosse und mittlere Pensionskassen ihre Abläufe für die Versicherten- und Rentnerverwaltung bereits definiert und dokumentiert. Hilfsmittel und Dokumentenvorlagen sind vorhanden und beschrieben. Insofern wenden sie GPM schon heute zumindest ansatzweise an. Was aber in der Regel fehlt, sind durchgängig systemunterstützte Workflows. Stattdessen gibt es viele Medienbrüche und keine zentrale Sicht auf die offenen Aufgaben respektive den Status der pendenten Geschäftsfälle.

Am Beispiel des WEF-Vorbezugs lässt sich dies eindrücklich aufzeigen. Der Workflow startet, sobald der WEF-Antrag eintrifft. Hierfür wird der Antrag zentral eingescannt und archiviert oder über eine elektronische Schnittstelle empfangen. Der WEF-Workflow erstellt für den zuständigen Mitarbeiter eine Pendenz. Über die Pendenzverwaltung des Versicherten- und Rentnersystems kann er den WEF-Assistenten starten, sich die Dokumente anzeigen lassen und die Aufgabe abarbeiten.

Aus dem Workflow heraus kann zum Beispiel Korrespondenz an den Versicherten erzeugt werden, die fehlende Unterlagen einfordert. Der Workflow setzt dann die ursprüngliche Aufgabe auf erledigt und erstellt gleichzeitig eine neue Pendenz für das Überwachen des Unterlageneingangs. Nach diesem Muster können diverse Aktivitäten wie Antragseingang, Unterlagen-

kontrolle, Erstellen der Kaufbestätigung mit Veräusserungsbeschränkung, Vorbereitung der Auszahlung bis hin zur Auszahlung mit dem Verbuchen des Bankbelegs gesteuert werden. Selbstverständlich erfolgt gleich zu Beginn des Workflows die Prüfung respektive Plausibilisierung des Antrags durch die Fachapplikation. Fällt diese negativ aus, resultiert die Absage und der Workflow ist beendet.

Herausforderungen

Mit der Einführung eines Geschäftsprozess-Management-Systems stehen wie bei anderen Management-Systemen auch, technische und finanzielle Anforderungen im Raum, die durch gezieltes methodisches und organisatorisches Projektmanagement kontrolliert werden müssen.

Auf dem Markt gibt es bewährte Lösungen, auch in Kombination mit Dokument-Management- und Archiv-Systemen. Workflow-Lösungen bieten abhängig vom eingesetzten Versichertensystem entsprechende Möglichkeiten zur Abbildung der Arbeitsprozesse. Je nach Produkt besteht für Vorsorgeeinrichtungen die Notwendigkeit, Workflows individuell parametrisiert in die Versicherten- und Rentnerverwaltung zu integrieren.

Kritiker von GPM befürchten negative Auswirkungen auf die involvierten Mitarbeiter. Sie bemängeln, dass die Mitarbeiter aufgrund der fehlenden Eigenverantwortung die Motivation verlieren. Um dem entgegenzuwirken, sollten Mitarbeiter aktiv in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess einbezogen werden. Durch GPM werden unattraktive Tätigkeiten an die Maschine übergeben. Damit können sich die Mitarbeiter auf ihre fachlichen Kompetenzen konzentrieren.

Fazit

Für die Vorsorgeeinrichtungen (VE) lautet die Frage nicht GPM Ja oder Nein. Es stellt sich die Frage, ob Sie eine integrierte und automatisierte Arbeitsprozesssteuerung zur Abwicklung der Geschäftsfälle zugunsten der Qualität, Zuverlässigkeit und Effizienzsteigerung nutzen wollen. Wenn ja, dann ist darauf zu achten, dass solche Lösungen in die bestehenden Fachapplikationen eingebettet werden können. Eine Frage, die zweifellos auch mit der Grösse und den Ansprüchen der jeweiligen VE zu tun hat. Nicht zuletzt ist der sorgfältigen Auswahl eines kompetenten Anbieters von Geschäftsprozess-Management-Lösungen hohe Bedeutung beizumessen. ■

WEF-Assistent

Der WEF-Assistent erstellt alle im Workflow vorgesehenen Briefe und Formulare. Dokumente können auch mit zusätzlichen Informationen angereichert werden. **Alle während des Workflows eingehenden oder erstellten Unterlagen werden im Archiv revisionssicher abgelegt und sind sofort am Bildschirm verfügbar.** Mit Hilfe der Pendenzverwaltung können die offenen sowie die erledigten Aufgaben der Sachbearbeiter jederzeit eingesehen und gegebenenfalls delegiert werden. Dies schafft die angestrebte Transparenz und höchste Bearbeitungsqualität.

La gestion des processus d'affaires dans la prévoyance professionnelle

Gain d'efficacité ou effet de mode?

Des processus clairement définis améliorent la qualité de la gestion des caisses de pensions. S'ils sont en plus assistés par des solutions IT, l'efficacité augmente. Il convient d'examiner au cas par cas dans quelle mesure un système est utile pour l'institution de prévoyance.

La gestion des processus d'affaires, mieux connue sous le terme anglais «Business Process Management» (BPM), améliore l'efficacité, la transparence, la flexibilité et la qualité, tout en réduisant les coûts. Les avantages du BPM semblent tellement convaincants que les institutions de prévoyance commencent à s'y intéresser de près.

C'est tentant de pouvoir traiter une demande d'EPL en deux fois moins de temps grâce à un système qui assiste activement les administrateurs. Un moteur de workflow garantit que toutes les clarifications supplémentaires ont été effectuées, que les conditions préalables sont remplies et que toutes les personnes impliquées dans le dossier connaissent à tout moment l'avancée du traitement. En outre, la direction connaît en permanence les volumes de travail en cours et achevés, ce qui permet une bonne planification, garantit la qualité, accroît l'efficacité et réduit les coûts. De cette manière, tous les processus d'affaires importants peuvent être optimisés.

Théorie

Le BPM est une méthode avec une approche globale qui englobe l'identification, l'organisation, la documentation, l'implémentation, la gestion et l'amélioration des processus d'affaires. La faisabilité technique n'est pas le seul critère à entrer en jeu. Il s'agit également de fixer une orientation stratégique et de clarifier les aspects organisationnels.

Le BPM poursuit les objectifs suivants:

- Améliorer, uniformiser et flexibiliser les processus
- Réduire les délais de traitement et les coûts
- Améliorer la disposition à informer
- Éviter les ruptures de médias
- Accroître la transparence

L'établissement du BPM s'effectue par phases:

- Planifier et modéliser les processus d'affaires
- Vérifier les processus d'affaires
- Mettre en œuvre les processus
- Contrôle des processus et documentation

Dans la phase de planification et de modélisation, des processus d'affaires nouveaux et existants sont définis et visualisés, des rôles et personnes concernés par les processus sont définis et répartis dans les catégories suivantes:

- Responsabilité des processus
- Responsabilité de l'exécution
- Collaboration
- Information

La modélisation des processus requiert la prévisibilité des trajectoires. Vu sous cet angle, les tâches et activités sont loin d'être toutes adaptées à un BPM.

Dans la phase suivante, les processus vérifiés sont intégrés dans la solution de workflow et connectés aux applications techniques. Lors de la mise en œuvre des

processus, il faut veiller aux restrictions possibles dans le moteur de workflow et adapter les processus le cas échéant.

Dans la dernière phase, les processus introduits sont contrôlés, les activités à court terme comme à long terme. Pour les tâches à court terme par exemple, il s'agit de contrôler si les personnes et les équipes impliquées dans le processus peuvent exécuter les tâches qui leur incombent dans le temps imparti. La livraison de chiffres clés et de statistiques fait partie des activités à long terme, de même que le contrôle et l'ajustement réguliers des processus dans l'optique de l'amélioration continue.

Pratique

Sous l'effet de la pression publique et de l'augmentation des exigences réglementaires (SCI), de nombreuses caisses de pensions de petite et moyenne taille ont déjà défini et documenté leurs processus

En bref

- > Le BPM permet d'optimiser les processus les plus importants
- > Un moteur de workflow réduit les travaux de routine et permet aux collaborateurs de se concentrer sur leurs compétences techniques

pour la gestion des assurés et des retraités. Des outils d'aide et des modèles de documents sont disponibles et décrits. Sur ce point, elles utilisent déjà le BPM, au moins dans les grandes lignes. Mais ce qui leur manque en général, ce sont des workflows automatisés. A défaut, les ruptures de médias sont nombreuses et les caisses n'ont pas de vision centralisée des tâches en cours ou du statut des opérations en suspens.

Le versement anticipé EPL en est un exemple éloquent. Le workflow démarre dès que la demande d'EPL arrive. Celle-ci est numérisée et archivée ou réceptionnée via une interface électronique. Le workflow EPL crée une affaire en suspens pour le collaborateur compétent. Par l'intermédiaire de la gestion des affaires en suspens du système des assurés et des retraités, il peut lancer l'assistant EPL, consulter les documents et exécuter la tâche.

Le workflow peut générer un courrier aux assurés leur demandant les documents manquants. Le workflow attribue ensuite le statut «terminé» à la tâche initiale et crée en même temps une nouvelle affaire en suspens pour le contrôle de l'arrivée des documents. Diverses activités peuvent ainsi être pilotées selon ce schéma: réception des demandes, contrôle des documents, établissement de la confirmation d'achat avec restriction du droit d'aliéner, préparation du versement jusqu'au paiement avec l'enregistrement du justificatif bancaire. Naturellement, le contrôle ou la plausibilisation de la demande par l'application spécialisée s'effectue dès le début du workflow. Si le résultat est négatif, la demande est rejetée et le workflow est clos.

Défis

Comme pour d'autres systèmes de gestion, l'introduction d'un système de gestion des processus d'affaires est soumise à des exigences techniques et financières qui doivent être contrôlées par une gestion de projet ciblée, méthodique et organisationnelle.

Il existe des solutions éprouvées sur le marché, y compris associées à des sys-

tèmes d'archivage et de gestion des documents. Les solutions de workflow offrent la possibilité de reproduire les processus de travail, indépendamment du système d'assurés utilisé. En fonction des produits, les institutions de prévoyance doivent intégrer des workflows paramétrés individuellement dans la gestion des assurés et des retraités.

Les opposants au BPM craignent des répercussions négatives sur les collaborateurs impliqués. Ils déplorent le fait que les collaborateurs perdent leur motivation en raison du manque de responsabilité individuelle. Pour y remédier, les collaborateurs doivent être activement intégrés au processus d'amélioration continue. Le BPM transfère les activités ennuyeuses à la machine. Les collaborateurs peuvent ainsi se concentrer sur leurs compétences techniques.

Conclusion

Pour les institutions de prévoyance (IP), la question «BPM ou pas BPM?» n'en est pas une. La véritable question qui se pose est de savoir si vous souhaitez utiliser une gestion des processus de travail intégrée et automatisée pour améliorer la qualité, la fiabilité et l'efficacité du traite-

ment des opérations. Si la réponse est oui, il faut alors veiller à ce que ces solutions puissent s'intégrer dans les applications spécialisées existantes. Une question qui a sans nul doute à voir avec la taille et les exigences de chaque IP. Le choix minutieux d'un prestataire professionnel de solutions de gestion des processus d'affaires est notamment extrêmement important. ■

Alex Hösl
Roger Peduzzi

Assistant EPL

L'assistant EPL établit tous les courriers et formulaires prévus dans le workflow. Les documents peuvent ensuite être complétés par des informations supplémentaires. **Tous les documents entrants ou établis pendant le workflow sont stockés dans les archives sous une forme non réinscriptible et sont immédiatement consultables à l'écran.** Grâce à la gestion des affaires en suspens, les tâches en cours ou terminées du collaborateur peuvent être consultées à tout moment et, le cas échéant, déléguées. Cette procédure crée la transparence visée et une qualité de traitement optimale.

Séminaire avancé pour responsables de caisses de pensions



Philippe Lienhard



Michèle Mottu Stella



Paraskevi Krevvata



Rosario di Carlo

Pendant un jour, nous faisons le tour des tâches fixées aux articles 51a LPP et 49a OPP2 avec des spécialistes reconnus dans les domaines comptable, actuariel et de surveillance

Jeudi 30 octobre 2014, Lausanne

Renseignements et inscription: www.pps-epas.ch/formation



Dominique Favre



Francis Bouvier