

Das neue Pensionskassenverwaltungssystem der Bernischen Lehrerversicherungskasse (BLVK)

Projekterfolg mit Methodik und Fleiss

Das Kerngeschäft einer Pensionskasse, die Verwaltung der aktiven Versicherten und der Rentner, wird durch Fachapplikationen unterstützt.

Will man solche Anwendungen ablösen, kommt dies einer Operation am offenen Herzen gleich.

Veraltet, Life-Cycle überschritten – eigentlich hätte die wohlverdiente Pensionierung der alten Pensionskassensoftware der BLVK bereits vor Jahren stattfinden sollen. Schon bei der Überführung Anfang der

In Kürze

- > Die Softwaremigration bedarf einer straffen Projektführung
- > Externe Spezialisten sind wertvolle Ratgeber
- > Ein Katalog mit aussagekräftigen und messbaren Kriterien ist für die Auswahl des Anbieters essenziell

90er-Jahre aus den Tiefen der DOS-Welt in die modernere Windows-Umgebung entpuppte sich die Software als Relikt aus längst vergangenen Tagen. Bei Antritt der neuen Direktion im Frühjahr 2007 bot sich ein äusserst unbefriedigendes Bild der Verwaltung, hatten sich die Mutationsrückstände doch auf über 15 000 Fälle, mit bis zu zwei Jahren Rückwirkung, kumuliert. Die Ursachen waren in erster Linie in der veralteten Systemlandschaft der BLVK zu suchen, die aus einer Vielzahl unterschiedlicher, nicht integrierter Systeme bestand. Zusätzlich waren die Geschäftsprozesse den ineffizienten Informatiksystemen angepasst und bestanden zu rund 50 Prozent aus manuellen Tätigkeiten der Sach-

bearbeitenden. Ebenfalls drohten die Kosten aus dem Ruder zu laufen, und wichtige Änderungen liessen sich nicht mehr wirtschaftlich implementieren.

Unter diesem Aspekt und im Hinblick auf vorhersehbare Änderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen (BVG, Reglemente) stellte dies ein untragbares Risiko dar. Einzig wirksame Massnahme, dem Risiko zu begegnen, war die Ablösung des Pensionskassenverwaltungssystems.

Beizug von externen Fachleuten

Projekte in dieser Grössenordnung gehören naturgemäss nicht zu den Kerntätigkeiten einer Pensionskasse. Für die Geschäftsleitung war daher klar, dass für eine effiziente Umsetzung der Beizug externer Fachleute unabdingbar sein würde.

Die Wahl des Partners fiel auf die APP Unternehmensberatung AG, Bern. Die Kernkompetenzen dieses Unternehmens liegen in der Abwicklung von Informatik- und Organisationsentwicklungsprojekten sowie in der Durchführung von öffentlichen Ausschreibungen, was unseren Anforderungen an einen externen Partner entsprach.

Der Tatsache, dass die Datenmigration angesichts der heterogenen Systemlandschaft eine grosse Herausforderung darstellen wird, war

man sich von Anfang an bewusst. Um frühzeitig eine vertiefte Sicht in die bestehenden Datenstrukturen zu erlangen, wurde ein EDV-Spezialist für die Datenmigration beigezogen. Parallel zur Auswahl eines Lösungslieferanten konnten so wichtige und nötige Vorarbeiten für die Umsetzung geleistet werden.

Projektführungsmethodik

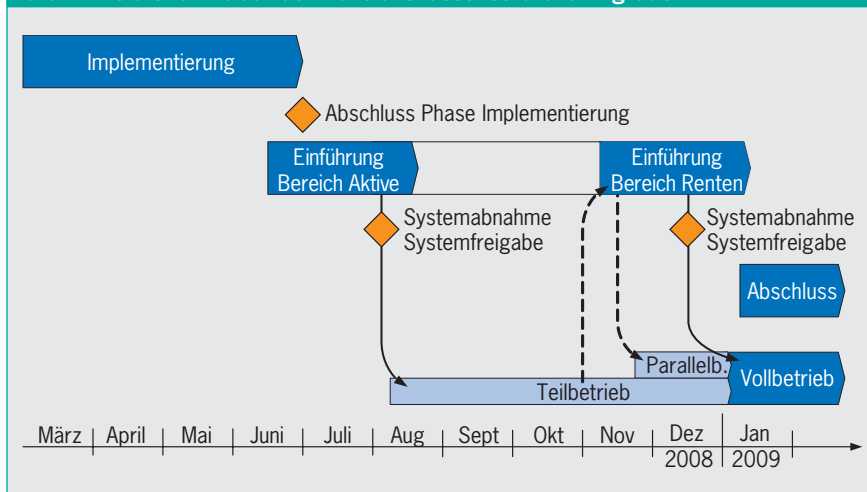
Gerade bei einem so strategisch wichtigen Projekt, bei dem Veränderungen an den Hauptsystemen und den Kernprozessen vorgenommen werden, ist es wichtig, das Vorhaben systematisch und korrekt anzugehen. In den vier Erfolgsdimensionen Termine, Lösungsumfang, Qualität und Aufwand/Kosten müssen zu Beginn des Projektes die Ziele festgelegt werden – trotz oder gerade im Wissen, dass diese in den meisten Fällen aufgrund verschiedener Einflüsse angepasst werden müssen. Damit aber die gesetzten Ziele nicht planlos angepasst werden, empfiehlt es sich, sich vorgängig für eine Projektführungsmethodik zu entscheiden und diese im weiteren Verlauf des Projektes konsequent anzuwenden.

Die BLVK entschied sich, das Projekt gemäss Hermes (Systemadaption) im Rah-

Autor

Christian Kaufmann
Eidg. dipl. Pensionskassenleiter, Vize-direktor Bernische Lehrerversicherungskasse (BLVK)



Grafik: Zeitlicher Ablauf der Pensionskassensoftware-Migration

men eines Sechs-Phasen-Vorgehens abzuwickeln, das punktuell auf das Projekt angepasst wurde. Der Vorteil dieses Vorgehens liegt darin, dass die einzelnen Phasen jeweils immer mit klaren Entscheidungspunkten enden. Der Projektausschuss erhält so die Möglichkeit, über die Ergebnisse der Phase zu urteilen und die Projektförderung, die Ergebnisüberarbeitung oder gar den Abbruch zu beschliessen.

Die Wahl des richtigen Anbieters

Aus politischen Überlegungen wurde beschlossen, den zukünftigen Lösungslieferanten über eine Ausschreibung nach Gesetz und Verordnung über das öffentliche Beschaffungswesen des Kantons Bern (ÖBG, ÖBV) zu evaluieren.

Nach den Initialisierungs- und Voranalysearbeiten mit der Festlegung der Ziele wurden die detaillierten Anforderungen an das neue Produkt, den Anbieter und an die Projektabwicklung definiert. Basierend auf diesen Grundlagen konnten die eigentlichen Ausschreibungsunterlagen erstellt werden. Hierzu gehört nebst dem Pflichtenheft und dem Ausschreibungstext der Kriterienkatalog. Dieser ist nicht gleich dem Anforderungskatalog, sondern umfasst Kriterien, nach welchen die eingereichten Angebote verglichen werden können. Ziel muss sein, das den Anforderungen am besten entsprechende, wirtschaftlichste Angebot auswählen zu können. Die Schwierigkeit dabei ist, Kriterien und entsprechende Bewertungsregeln so zu wählen, dass wesentliche Qualitätsunterschiede in den Angeboten aufgezeigt

werden und so die Spreu vom Weizen getrennt werden kann.

Um Transparenz und Gleichbehandlung zu garantieren, wurde jedes eingereichte Angebot von jeder Person des fünfköpfigen Evaluationsteams einzeln bewertet. Mit einem klaren Punktevorsprung konnte sich ein Anbieter deutlich von allen anderen abheben. Der Zuschlag fiel auf die Firma PK Softech AG aus Basel. Sie erfüllte bei einem günstigen Preisangebot die wirtschaftlichen und systembezogenen Kriterien am besten.

Implementierung und Einführung

Für die Phasen Implementierung und Einführung wurde die Projektorganisation um den Lösungslieferanten ergänzt.

An diesem Punkt des Projektes wurde der Wunsch geäussert, die Einführung des Bereichs aktive Versicherte um fünf Monate vorzuziehen. Grund: Mit dem Beginn des neuen Schuljahres, der jeweils auf den August fällt, sind für praktisch alle Versicherten Änderungen an den Anstellungsbedingungen zu erwarten. Die geplante Einführung im Bereich Renten wurde auf dem 1. Januar 2009 belassen. Dies bedeutete, dass die gesamten Spezifikations- und Adaptionsarbeiten entgegen der ursprünglichen Planung in nur gerade sieben Monaten erfolgen sollten, was äusserst ambitiös schien. Zudem mussten für eine saubere Datenmigration die Pendenzen vor der Übernahme abgebaut werden. Die BLVK beschäftigte deswegen bis zu zehn zusätzliche Mitarbeitende, um die Rückstände abzarbeiten.

Nach sorgfältigem Abgleich von Arbeitsumfang und Terminplanung konnte die Gesamtplanung dem Wunsch entsprechend angepasst werden.

Nebst den Arbeiten am technischen System wurden gleichzeitig auch organisatorische Anpassungen vorgenommen. Hierzu wurden die bestehenden Arbeitsprozesse und Geschäftsabläufe überprüft und im Hinblick auf praktikable Abläufe optimiert. Gleichzeitig wurde im Bereich Mitgliederbetreuung und -beratung die Arbeitsweise verändert: Weg vom Spezialistentum, hin zu einer kundenorientierten Gesamtbetreuung.

Ein geordneter Abschluss

Nach Beendigung der Einführung galt es, die Projektarbeiten abzuschliessen und das Gesamtsystem geordnet der Betriebsorganisation zu übergeben.

Gleichzeitig wurde auch eine Überprüfung der Zielerreichung im Sinne einer Erfolgskontrolle durchgeführt. Der Vergleich des Endergebnisses mit den System- und Projektzielen zeigte, dass ein sehr hoher Zielerreichungsgrad erlangt wurde, dies trotz der bereits erwähnten heterogenen Struktur der Anstellungsverhältnisse der Versicherten und der komplexen Richtlinien und Vorgaben seitens der Reglemente.

In rekordverdächtiger Zeit ist die Ablösung gelungen – und die neue Lösung funktioniert! Bereits im Frühjahr 2009 wurde aufgrund einer tiefgreifenden Reglementsänderung ein neues Release entwickelt und erfolgreich eingespielt. Bei den Mitarbeitenden stösst die neue Pensionskassensoftware auf Zustimmung, ermöglicht sie doch ein effizienteres Arbeiten und die dazu notwendige Transparenz. ■

Le nouveau système de gestion de la Caisse d'assurance du corps enseignant bernois (CACEB)

Un projet mené à bien avec méthode et application

Les caisses de pensions sont assistées par des applications spécialisées dans leur secteur d'activités clé qui est la gestion des assurés actifs et des rentiers. Le changement d'une telle application est une intervention à près aussi lourde qu'une opération à cœur ouvert.

Obsolète, en fin de vie, le bon vieux logiciel de la Caisse de pensions CACEB aurait mérité depuis des années de prendre sa retraite. Lorsque la nouvelle direction a pris les rênes au printemps 2007, l'administration se trouvait dans un état pitoyable, avec plus de 15 000 cas en attente de mutations, dont certains depuis deux ans. Le principal coupable de cette situation était le paysage systémique complètement surannée de la CACEB qui foisonnait de systèmes différents et non intégrés. De surcroît, les processus de déroulement des affaires adaptés à ces systèmes informatiques inefficients exigeaient à peu près 50% de manipulations manuelles de la part des responsables de dossiers. Enfin, les coûts menaçaient de devenir ingérables et des modifications importantes ne pouvaient plus être implémentées de façon rentable.

Tous ces facteurs et la perspective de modifications prochaines du cadre légal (LPP, règlements) représentaient un risque intolérable. Une seule solution pour y remédier: il fallait changer de système d'administration de la caisse de pensions.

Intégration de spécialistes externes

Les projets d'une telle dimension dépassent le cadre des activités attitrées d'une caisse de pensions, et il était donc clair pour la direction qu'une mise en œuvre efficiente nécessiterait impérative-

ment le recours à des spécialistes externes.

Afin d'avoir très tôt une vision approfondie des structures de données existantes, on s'assura le concours d'un informaticien spécialisé dans la migration de données. Parallèlement à la sélection d'un fournisseur de solutions, on pouvait ainsi accomplir des travaux importants et nécessaires pour préparer la concrétisation du projet.

Approche méthodique du projet

Quatre facteurs: les délais, l'étendue de la solution, la qualité et le rapport coût/bénéfice sont déterminants pour ce genre de projets. Il faut donc d'entrée de jeu définir des objectifs pour ces paramètres décisifs tout en sachant qu'ils seront susceptibles de rectification car exposés à de nombreuses influences. De tels remodelages ne devront toutefois pas se faire n'importe comment, c'est pourquoi il sera préférable de choisir une méthode de conduite avant de se lancer, puis de s'y tenir tout au long de la réalisation du projet.

La CACEB a opté pour le système HERMES (adaptation de système) et une démarche en six phases ponctuellement adaptées au projet. L'avantage de cette démarche réside dans le fait que les phases individuelles débouchent toujours sur des carrefours où des décisions claires doivent être prises. Le comité en

charge du projet a ainsi la possibilité de juger du résultat de chaque phase et de décider en fonction de ce résultat de continuer, de revoir les résultats, voire même d'abandonner le projet.

En bref

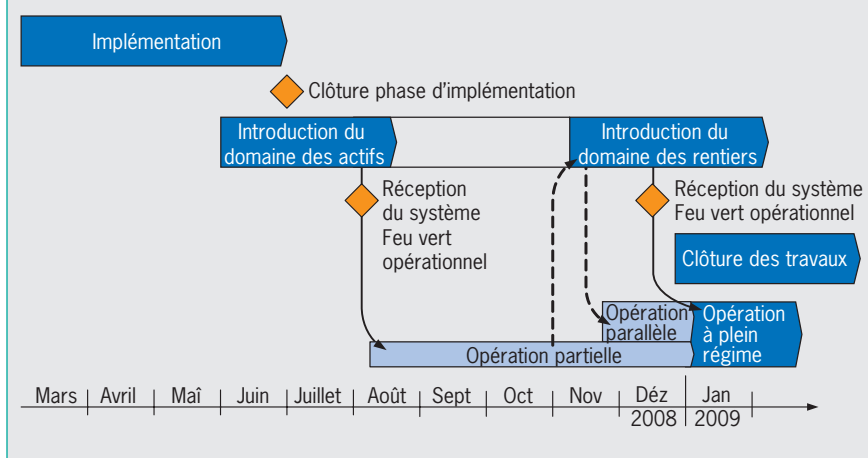
- > La migration de logiciel nécessite une direction stricte du projet
- > Les spécialistes externes peuvent fournir des conseils précieux
- > Un catalogue de critères clairs et mesurables est essentiel pour la sélection du fournisseur

Le choix du bon fournisseur

Par souci du politiquement correct, la décision fut prise de chercher le fournisseur de la future solution par le biais d'une mise au concours conforme à la loi et à l'ordonnance sur les achats de la main publique dans le canton de Berne.

Après les travaux préliminaires d'initialisation et d'analyse qui consistaient à cerner les objectifs, on procéda à la définition exacte des exigences envers le nouveau produit, envers son fournisseur et le déroulement des travaux, puis le dossier de la mise au concours fut constitué sur cette base. Il comprenait le cahier des charges, le texte de la mise au concours et le catalogue des critères, à ne pas confondre avec le catalogue des exigences, car le catalogue des critères spécifie les critères selon lesquels les offres soumises devront être comparables, afin de permettre le choix de la solution la plus appropriée et la plus économique. La difficulté consiste évidemment à fixer les critères et

Graphique: Déroulement chronologique de la migration du progiciel de caisse de pensions



les règles d'évaluation de manière à faire ressortir dans les offres les divergences de qualité majeures et ainsi séparer le grain de l'ivraie.

Pour garantir la transparence et l'égalité de traitement, chaque offre soumise fut évaluée séparément par chacun des cinq membres de l'équipe d'évaluation. Un fournisseur sortit du lot avec une avance nette aux points: le projet fut donc adjugé à la société PK Softech AG à Bâle.

Implémentation et introduction

Pour les phases d'implémentation et d'introduction, le fournisseur de la solution s'est joint à l'organisation du projet.

A ce stade du projet, le désir fut formulé d'avancer de cinq mois l'introduction du domaine des assurés actifs. Motif: la nouvelle année scolaire commence en

août et les conditions d'emploi de pratiquement tous les assurés changent à ce moment-là. Dans le domaine des rentes, la date d'introduction du 1er janvier 2009 fut maintenue. Ce qui signifie qu'au lieu des douze mois prévus dans le projet initial, on ne disposait que de sept pour tous les travaux de spécification et d'adaptation. Un défi de taille. De plus, les dossiers en souffrance devaient être mis à jour avant la migration. La CACEB a donc engagé des collaborateurs supplémentaires – jusqu'à dix par moments – pour éliminer ces montagnes de dossiers en suspens.

Un réglage minutieux du travail à accomplir et de l'échéancier a permis d'adapter la planification globale aux nouveaux désirs.

Les travaux sur le système technique sont allés de pair avec une réorganisation

des processus de travail qui ont été révisés et optimisés en vue de déroulements plus pratiques. En même temps, le mode de travail a été modifié dans le domaine de l'encadrement et du conseil aux membres: la proximité du client et un encadrement global ont pris la place du compartimentage par spécialisations.

Une clôture en bonne et due forme

Une fois l'introduction achevée, il s'agissait de clore les travaux et de veiller à l'intégration ordonnée du système global dans l'organisation de l'entreprise.

En même temps, l'atteinte des objectifs a été vérifiée par un contrôle des résultats. La comparaison du résultat final avec les objectifs définis pour le système et le projet a révélé un degré d'atteinte des objectifs très élevé malgré l'hétérogénéité déjà mentionnée des conditions d'emploi des assurés et la complexité supplémentaire venant des directives et des contraintes réglementaires.

Le rajeunissement du système a été réalisé en un temps record – et la nouvelle solution fonctionne! La première mise à jour a été réalisée dès le printemps 2009 en raison d'une modification importante du règlement et elle est déjà bien rodée. Les collaborateurs plébiscitent le nouveau progiciel car il permet de travailler avec efficacité tout en garantissant la transparence nécessaire. ■

Christian Kaufmann