2017

Metodološki pristop za celovito prenovo in informatizacijo poslovanja

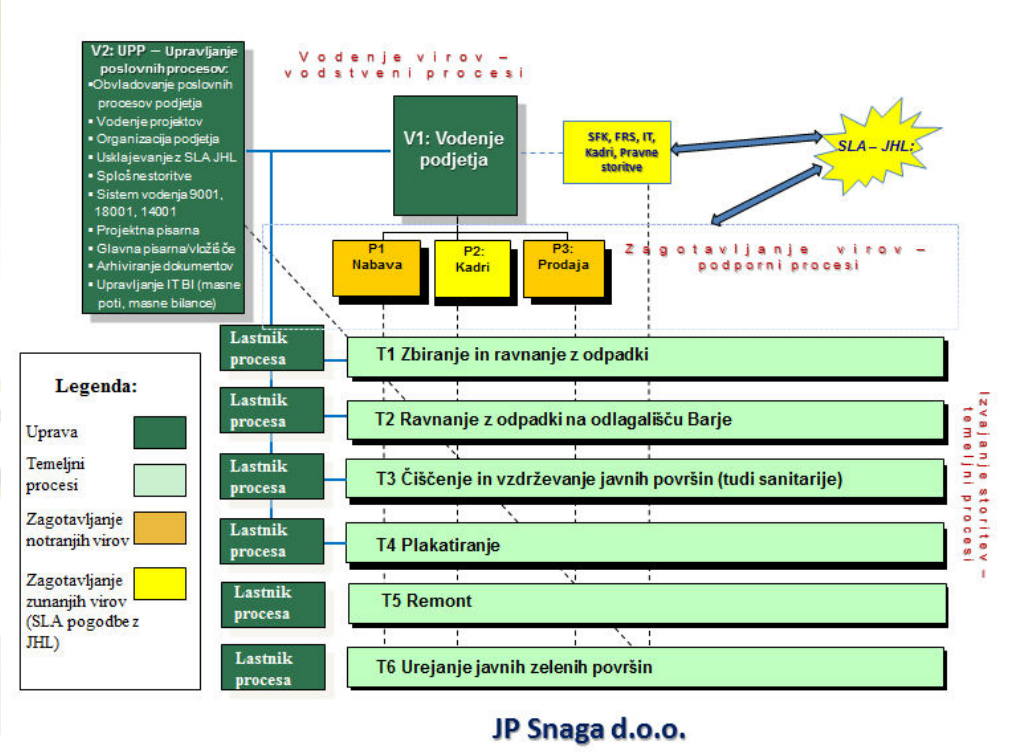
dr. Gregor Hauc, Snaga, javno podjetje, d. o. o.

Kako in s čim danes poslujemo…

- 6 procesov - storitev, 35 MIO prometa, 367.000 prebivalcev, 65.000 izdanih računov, 400 zaposlenih
- ERP SAP – podporni procesi, Dynamics NAV – temeljni procesi
- BI Snaga – poslovna analitika, GIS Snaga – geografski IS
- Intranet, Projektna pisarna, Digitaliziran sistem vodenja (DNA)
- Benchmarking (3 države, podobna komunalna podjetja, BIPRO itd.)
- ISO9001:2015, ISO1401, ISO18001, DPP, KOC-KROG
- Leta 2015 in 2016 vrnili 100% in 60% decembrske položnice

Zakaj je nam uspelo…

- Nenehna 5 letna podpora direktorja in financiranje (4 do 5%)
- Zaposlene pripravili na spremembe
- Razvita začetna informacijska, projektna in organiz. kultura
- Dobro pripravljen in voden projekt – brez izgovorov
- Večkratno šolanje, usposabljanje, usposabljanje
- Pomoč od zunaj (ne po obrazih, po vlogah v procesu)



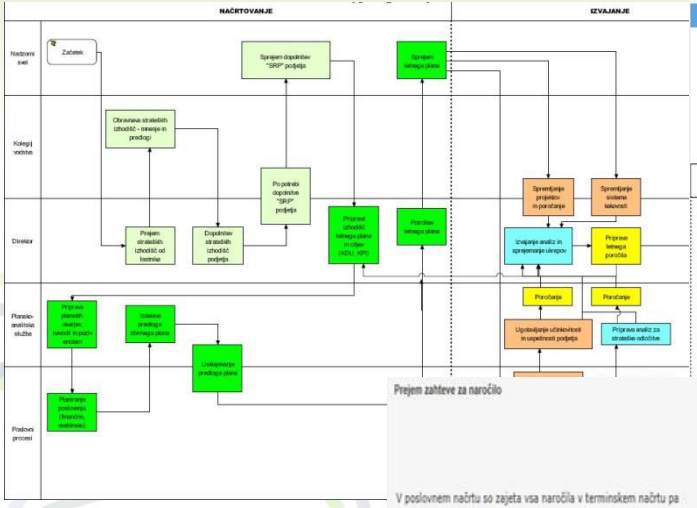
Vir: Poslovnik sistema vodenja Snaga, 2017

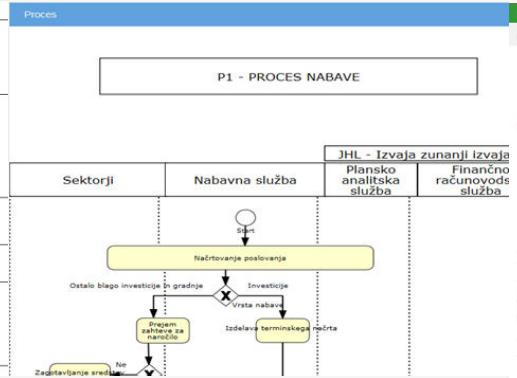
Danes:

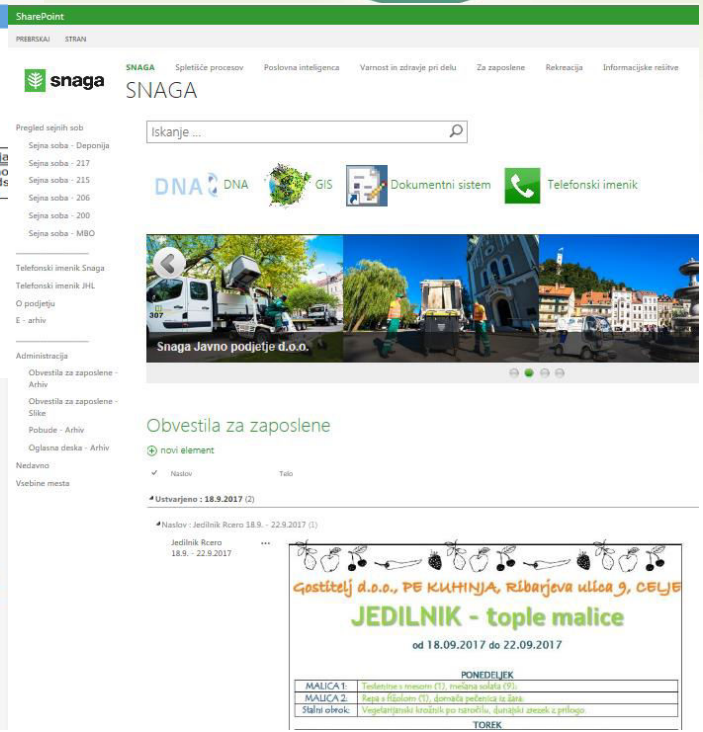
Usmerjeni v naročila kupcev, procesna usmerjenost, IPI po procesih, lastništvo procesov, optimizacije…

2017

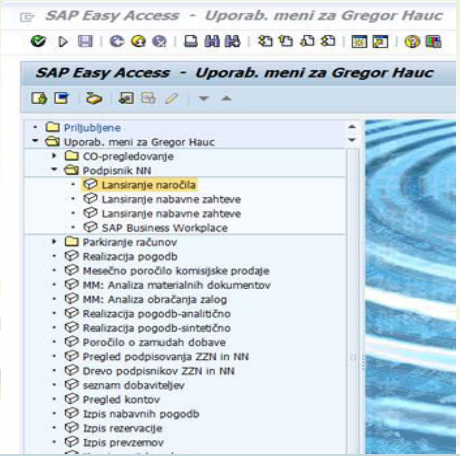
Procesni del .... učinkovitost...

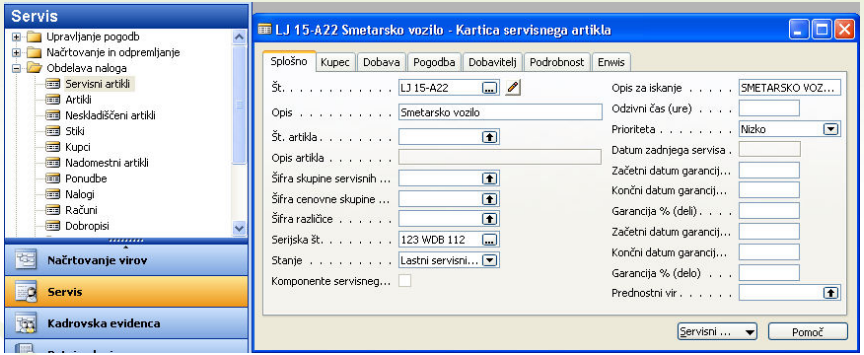


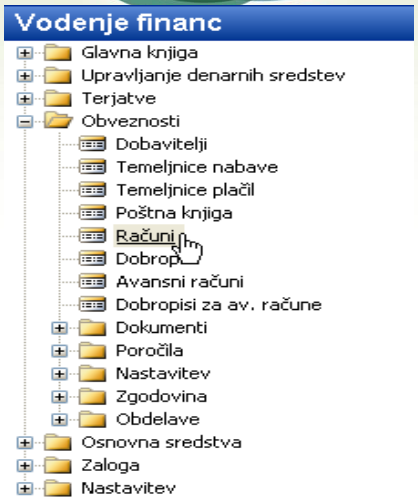


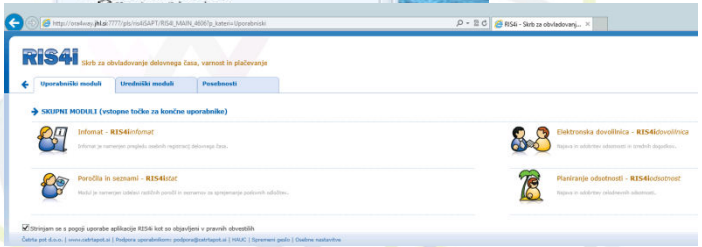


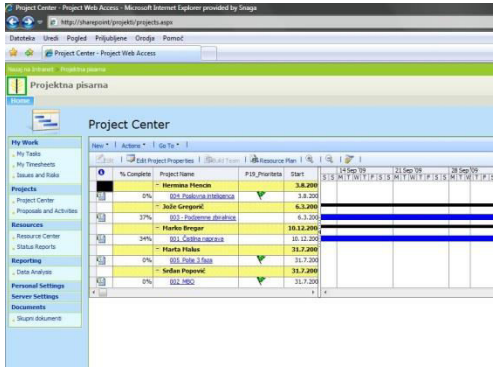
ERP in PROJEKTI ….učinkovitost



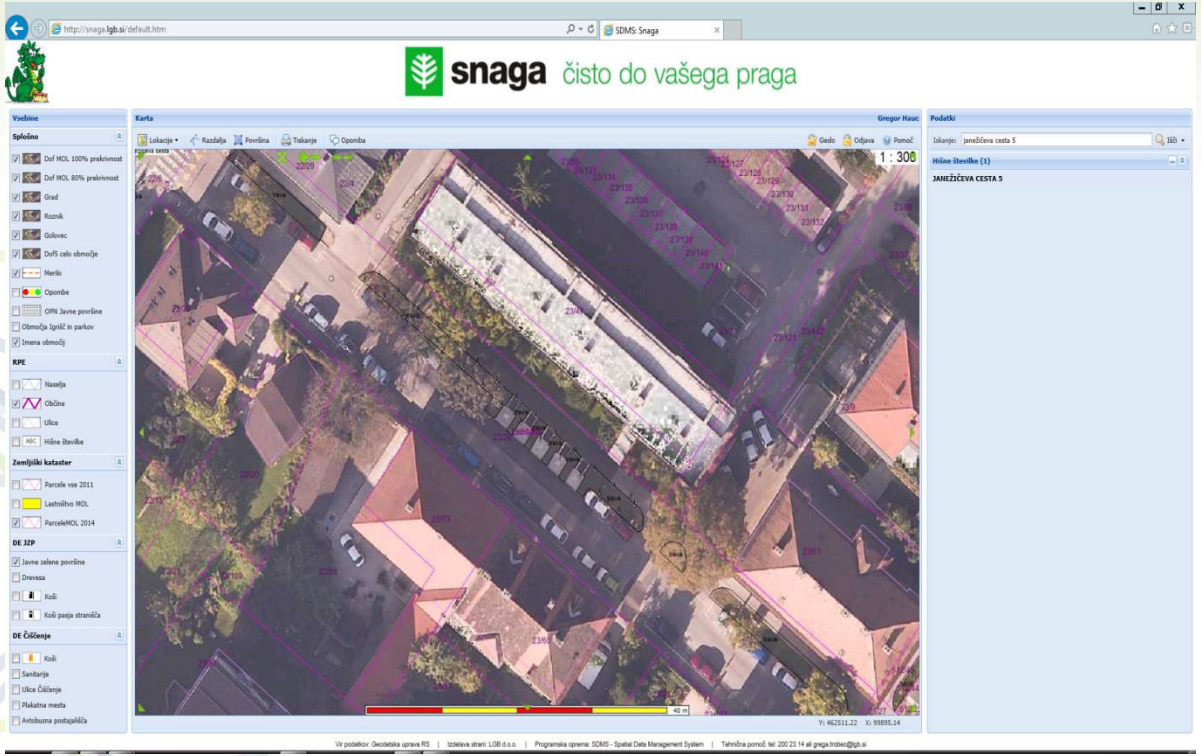






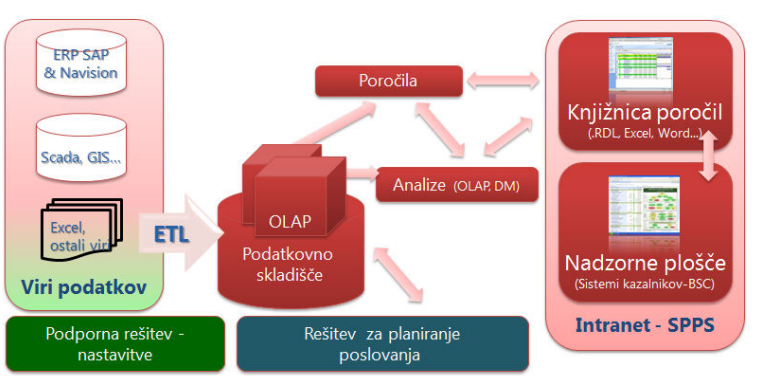


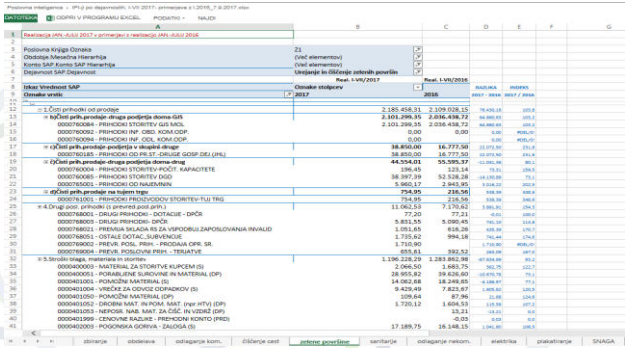
Storitve v prostoru … učinkovitost



2017

Analitski del >.....uspešnost





Microsoft Business Intelligence

Kazalniki procesa T1

Filter Mode

	Vrednost	Cilj	Vrednost LY	Trend	Analize	Opis	ST
VIDIK: KUPCI (K)							
K.2 - Zadovoljni uporabniki							
VIDIK: FINANCE (F)							
F.1 - Pozitivno poslovanje					Analize		U
F.1.1 - Čisti poslovni izid		-244.830,17	-2.313.217,89		Analize		U
F.1.4 - Čisti prihodki iz poslovanja po dejavnosti...	33.905.908,37	34.162.344,49	32.468.699,07		Analize		U
F.1.6 - Stroški materiala in storitev po dejavnost...	15.145.499,11	15.765.222,63	16.111.578,32		Analize		U
VIDIK: NOTRANJI POSLOVNI PROCESI (P)							
P.1 - Količine ločeno zbranih odpadkov							
P.1.3 - Količina zbranih nevarnih gospodinjskih od...	136,58	130,00	126,62	61,5%	Analize	Opis	P
P.1.8 - Sortirna analiza MKO	34,9%	25,0%	31,9%	0,1%	Analize	Opis	P
P.2 - Obseg opravljenih storitev							
P.2.1 - Zbiranje in prevoz odpadkov Snaga po vrsta...	124.793,55	131.007,95	131.370,41		Analize		
P.2.1.1 - Zbiranje in odvoz odpadkov - Sprejeto	69.791,90	73.764,00	84.045,78	-34,7%	Analize	Opis	P
1.1. Skupaj mešani komunalni odpadki	49.426,66	52.851,00	61.860,08	-46,2%	Analize	Opis	P
1.2. Mešani komunalni odpadki - ostali	6.137,64	6.719,00	7.016,38	-55,4%	Analize	Opis	P
1.3. Mešani gradbeni odpadki in ruševine	8.137,30	7.405,00	7.797,42	34,8%	Analize	Opis	P
1.4. Pepel, mulji iz ČN in peskolovov	229,14	179,00	211,78	-28,5%	Analize	Opis	P
1.5. Drugi nenevarni odpadki	1.242,72	2.110,00	2.146,96	-71,4%	Analize	Opis	P
P.2.1.2 - Zbiranje in odvoz odpadkov - LZF	55.001,65	57.243,95	47.324,62	61,6%	Analize	Opis	P
1.7. Papir, Steklo, embalaža iz EKO otokov	27.572,04	28.200,00	22.311,12	73,4%	Analize	Opis	P
4-012 - STEKLO (STEKLENICE, KOZARCI) (LZ)	5.251,24	5.400,00	5.255,18	49,2%	Analize	Opis	P
4-013 - PAPIRNA IN KARTONSKA EMBALAŽA	11.405,64	10.800,00	10.102,57	23,4%	Analize	Opis	P
4-014 - PLASTIČNA EMBALAŽA (LZ)	2.204,97	12.000,00	6.953,37	-29,6%	Analize	Opis	P
1.8. Biološko razgradljivi odpadki	20.201,39	20.280,00	18.321,77	85,3%	Analize	Opis	P
1.8.1 Bio odpadki, oddani v Koto	19.882,71	20.000,00	17.941,29	88,1%	Analize	Opis	P
1.8.2. Bio odpadki - PL-KOMPOST (Snaga)	318,68	280,00	380,48	-3,9%	Analize	Opis	P
1.9. Drugi odpadki za predelavo	7.091,64	8.633,95	6.565,11	26,1%	Analize	Opis	P
1.10. Nevarni gospodinjski odpadki	136,58	130,00	126,62	61,5%	Analize	Opis	P

2006 do 2010

Kako smo začeli?

Vir: Kovačič, Bosilj Vukšić, 2005, str. 15

Vrzel v večini organizacij

Vrzel med strateškim in operativnim menedžmentom

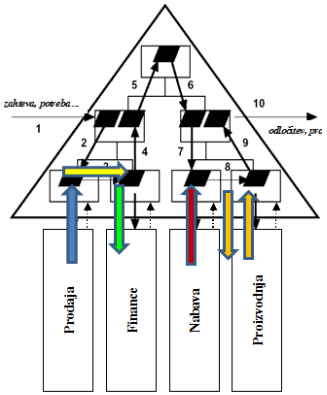
Snaga do 2006 - funkcijska usmeritev

Storitev se je izvajala med poslovnimi funkcijami - gor - dol - levo - desno (npr. nabava, proizvodnja, prodaja, računovodstvo, kadri, finance itd.)

Vrednote - osredotočenost je bila na produkt namesto na naročilo kupca

Veščine - osredotočenost je bila na prejete naloge namesto na znanje

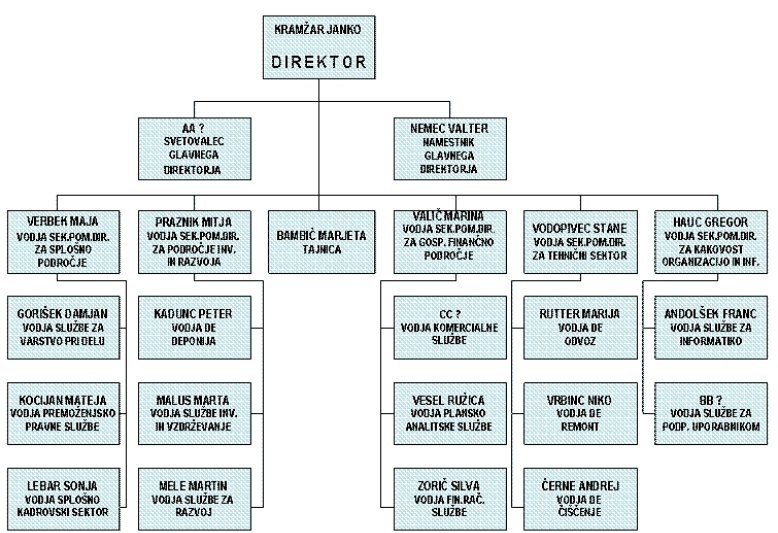
Opolnomočenost - omejena namesto polna



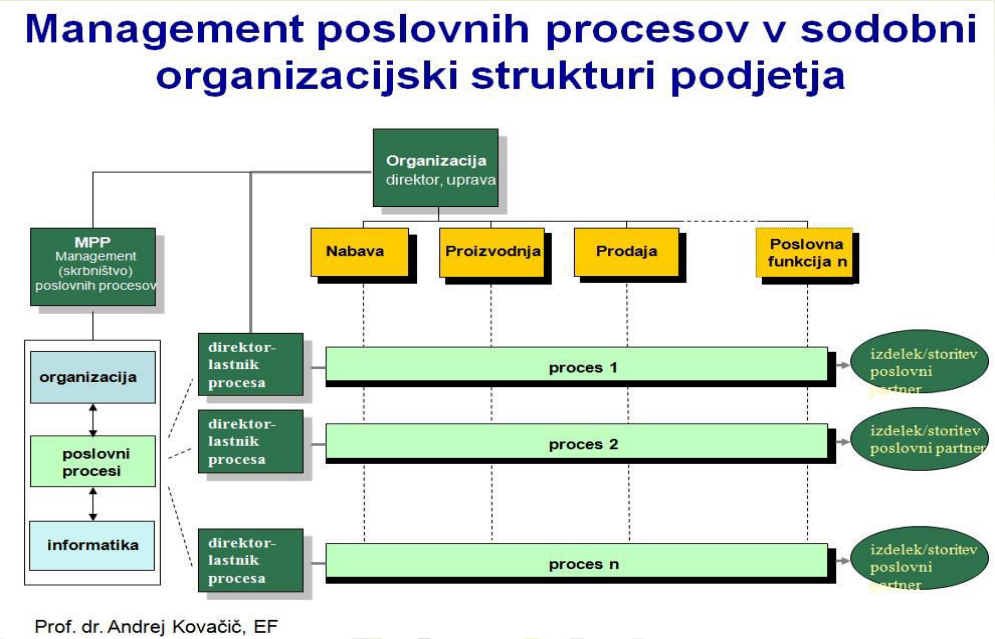
Vir: Kovačič, 2009

Stanje pred prenovo:

Takratna funkcijska organiziranost



Vir: Letno poročilo Snaga , 2006



Vir: Kovačič, 2012

Cilj:

Transformacija v procesno usmerjeno organiziranost …

10 ciljev ob začetku prenove 2006 v Snaga:

Ugotovitev možnosti izboljšav pri organizaciji (podjetju) na podlagi gap analize poslovanja (kratek pregled trendov, presoja po procesih, benchmarking z ostalimi…).

Cilj 1: Pregled in ponovna opredelitev strateškega razvojnega programa po metodi uravnoteženih kazalcev razvoja (BSC – Kaplan & Norton).

Cilj 2: Pregled in ponovna opredelitev (snemanje) poslovnih procesov, izdelava in predstavitev poslovnika o upravljanju poslovnih procesov (proces, vloge, pristojnosti, dokumenti, opis del in nalog), slovar strokovnih terminov, vloga in aktivnosti Službe za Menedžment poslovnih procesov v podjetju (v nadaljevanju Služba MPP).

Cilj 3: Razvoj in vzpostavitev koncepta lastništva poslovnih procesov ter imenovanje lastnikov vodstvenih, podpornih in temeljnih procesov ter ob tem prenova njihovih pooblastil in odgovornosti.

Cilj 4: Izdelava izhodiščnega modela procesne organiziranosti in zasnova prehoda iz funkcijske na novo procesno organiziranost.

Cilj 5: Analiza obstoječih poslovnih procesov z vidika ustreznosti, učinkovitosti in zanesljivosti izvajanja.

Cilj 6: Oblikovanje predloga izboljšav poslovnih procesov z ukrepi in modeli prenovljenih poslovnih procesov, vključno s kompletno arhitekturo poslovnih procesov po standardni notaciji BPMN (Business Process Modeling Notation).

Cilj 7: Oblikovanje sistema merjenja učinkovitosti in uspešnosti poslovnih procesov na podlagi ključnih dejavnikov uspeha (KDU) in ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) za vsak poslovni proces.

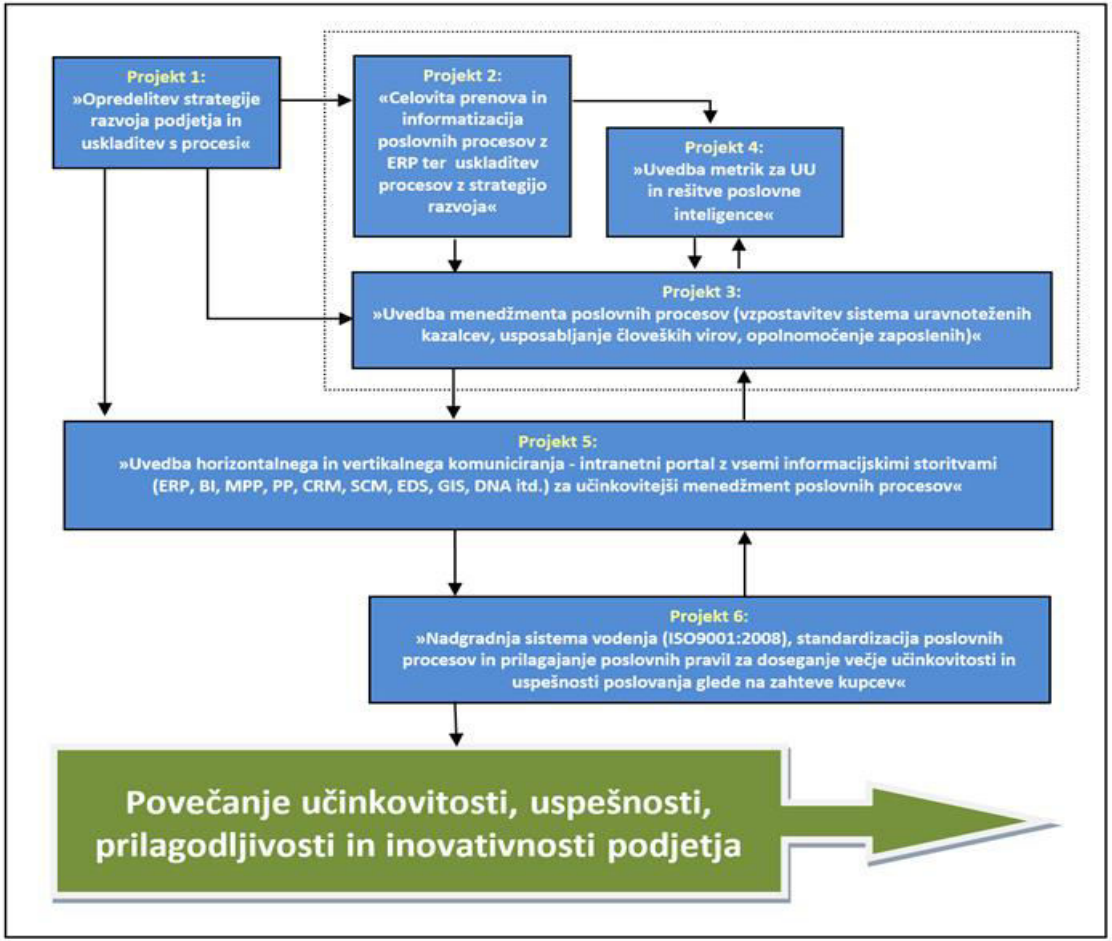
Cilj 8: Vzpostavitev Službe MPP in implementacija sistema za vodenje podjetja po standardu ISO9001:2008 (takrat, danes ISO9001:2015).

Cilj 9: Prenova ključnih pravilnikov in organizacijskih navodil za implementacijo sprememb iz funkcijske v procesno usmerjenost in organiziranost družbe (npr. Pravilnik o notranji organizaciji, Pravilnik o pooblastilih in odgovornosti lastnikov in skrbnikov procesov, itd.).

Cilj 10: Prenova informatizacije bodočih poslovnih procesov ter sodelovanje pri predlogu nadgradnje informatizacije (ERP, BI, GIS, EDMS, CRM, MIS, ostali) z vidika podpore prenovljenim poslovnim procesom z namenom večjega zadovoljstva uporabnikov.

In potem usposabljanje, usposabljanje, vztrajanje, podpora…

Artefakt-program projektov pri celoviti prenovi in informatizaciji poslovanja



Vir: Hauc, 2011

2017

Pristop:

Šest med seboj odvisnih in povezanih projektov v program projektov.

Vloga: Vodja programa projektov

Obdobje izvajanja:

2006 do 2010

Rezultati in ugotovitve

Podjetje Snaga po prenovi v 2006

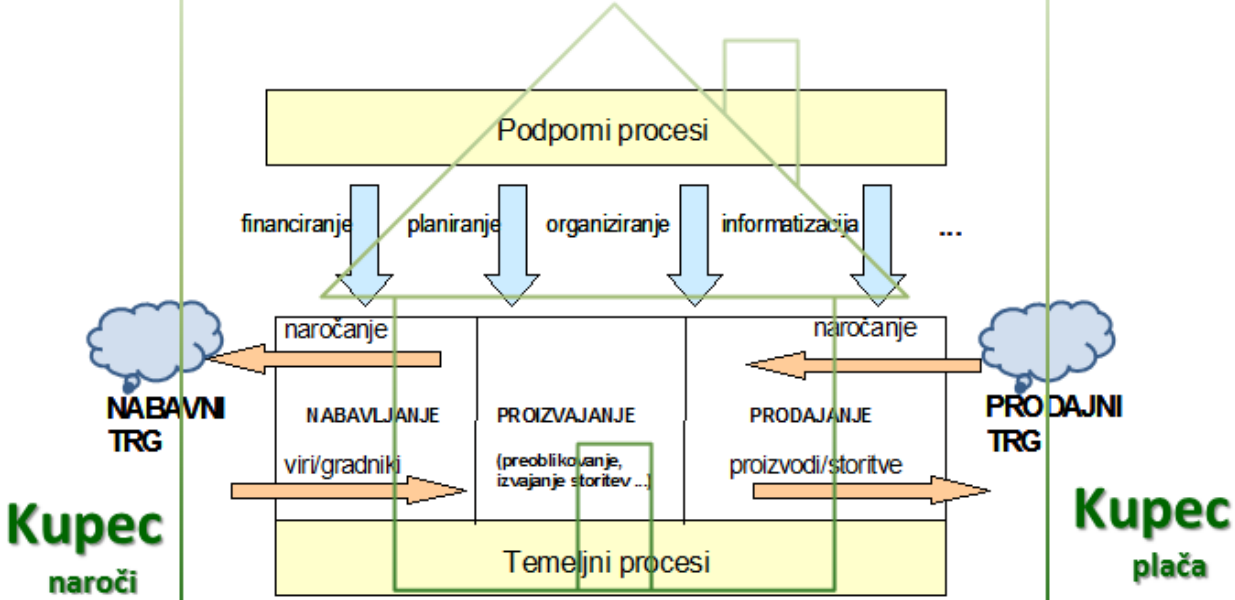
Vir: Hauc, 2010

Cilji Snage iz Strategije razvoja ravnanja z odpadki v MOL (2014-2035)

	PAPIR	EMBALAŽA	STEKLO		BIO	DRUGO*	LZF	Gospodinjski	Skupaj	Delež
	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj	Skupaj	odpadki		ločenih frakcij
	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)	sim. (kg/preb./ leto)
Cilj 2025	**45**	**55**	**20**	**120**	70	30	**220**	**60**	**280**	**78,57%**
Doseženo 2012	28,5	24,4	14,6	67,5	49,8	21,0	138,3	165,9	304,3	45,46%
Doseženo 2013	31,9	30,9	14,1	76,9	55,5	22,0	154,4	129,4	283,8	54,40%
CILJ 2014	33,0	33,0	15,0	81,0	58,0	23,0	162,0	121,0	283,0	57,24%
CILJ 2015	35,0	36,0	16,0	87,0	61,0	24,0	172,0	111,0	283,0	60,78%
CILJ 2016	37,0	38,0	17,0	92,0	64,0	25,0	181,0	102,0	283,0	63,96%
CILJ 2017	38,0	40,0	17,5	95,5	66,0	26,0	187,5	95,0	282,5	66,37%
CILJ 2018	39,0	42,0	18,0	99,0	67,0	26,5	192,5	89,0	281,5	68,38%
CILJ 2019	40,0	44,0	18,5	102,5	67,5	27,0	197,0	84,0	281,0	70,11%
CILJ 2020	41,0	46,0	19,0	106,0	68,0	27,5	201,5	80,0	281,5	71,58%
CILJ 2021	42,0	48,0	19,5	109,5	68,5	28,0	206,0	75,0	281,0	73,31%
CILJ 2022	43,0	50,0	20,0	113,0	69,0	28,5	210,5	70,0	280,5	75,04%
CILJ 2023	44,0	52,0	20,0	116,0	69,5	29,0	214,5	66,0	280,5	76,47%
CILJ 2024	45,0	54,0	20,0	119,0	70,0	29,5	218,5	62,0	280,5	77,90%
CILJ 2025	45,0	55,0	20,0	120,0	70,0	30,0	220,0	60,0	280,0	78,57%

* kosovni odpadki, zbirni centri, OEEO, zbiralnice nevarnih odpadkov, ONS, ...

Procesna organiziranost od 2007



Vir: Kovačič, 2009

Transformacija razumevanja podjetja

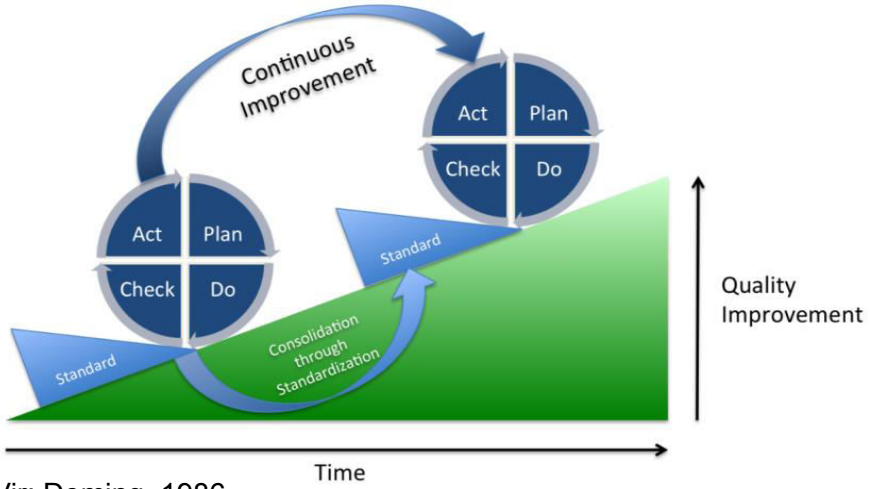
	Tradicionalno podjetje	Procesno podjetje
Poslovni izid	*poslovna funkcija*	***poslovni proces***
Odgovornost	*vodji*	***kupcu***
Opis dela	*ozko določen*	***širok***
Osredotočenost	*na produkt*	***na naročilo stranke***
Opolnomočenost	*omejena*	***polna***
Vloga vodstva	*nadzor*	***mentorstvo***
Ključna oseba	*direktor posl. funkcij*	***lastnik (skrbnik)***
Poslovna kultura	*konfliktno naravnan*	***sodelovanje***

Vir: Kovačič, 2009

Najtežji in ključen del projekta!

Vsi nivoji vodenja usmerjeni v izboljšave

- Načrtovanje
- **Organiziranje (DN)**
- **Izvajanje**
- Obračunavanje
- Izdaja računa in kontrola plačila
- Prejemanje reklamacij in reševanje
- Merjenje UU (učinkovitost-uspešnost)
- Analiziranje
- Ukrepanje
- Poročanje

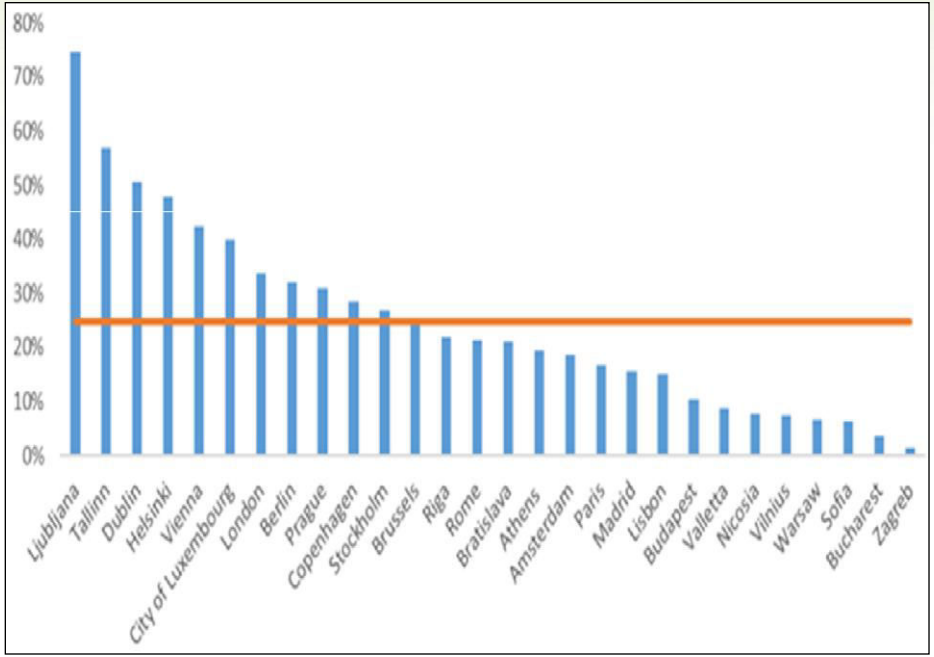


Vir: Deming, 1986

Dodana vrednost prenove…

Prikazuje, kako je podjetju uspelo postati **najboljši v tej panogi med 28 evropskimi prestolnicami.**

(vir: BIPRO, 2016)



Prispevek k boljšemu poslovanju

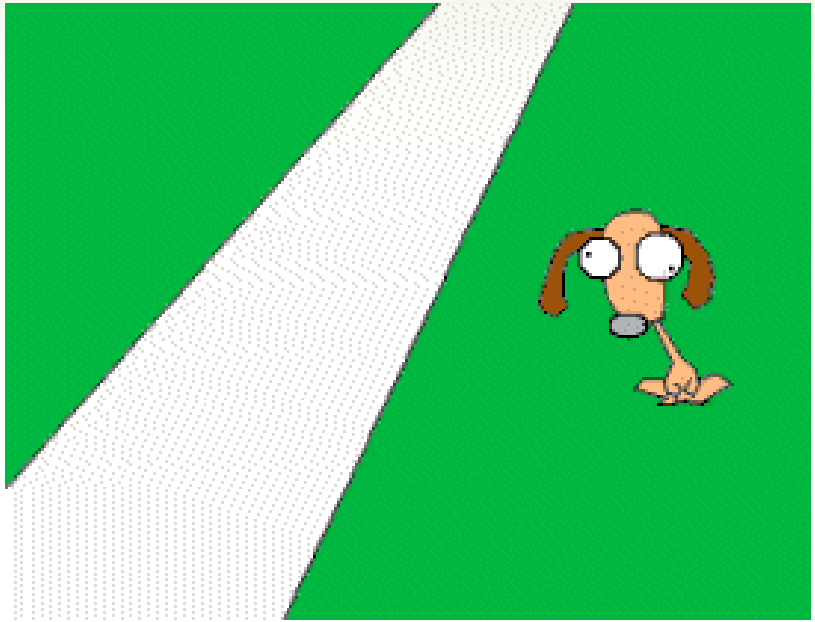
1. Prenova SRP in uskladitev s procesi (benchmarking, trendi..)
2. Prenova procesov (BPMN), uvedba rešitve ERP Navision, vloge v procesih
3. BSC kazalci po procesih (metrike, načrtovanje, analize, poročanje)
4. Uvedba rešitve BI Snaga (finančni in projektni kolegiji)
5. Vzpostavitev vertikalnega in horizontalnega komuniciranja – intranetni portal, storitve IT, mesečno komuniciranje po procesih

Združitev obstoječega vodenja s sistemom vodenja ISO9001:2015 na vse ravni upravljanja – vodenja.

Visoka podpora vodstva, informacijska, projektna in organizacijska klima.

Zakaj nam je uspelo?

- Odločenost celotnega vodstva, da gre v celovito prenovo (ne sami, s pomočjo zunanjih strokovnjakov).
- Dobro pripravljen načrt šestih med seboj povezanih projektov.
- Zelo močna podpora direktorja (vseh 5 let).
- Ustrezna organizacijska kultura.
- Ustrezna informacijska kultura.
- Veliko usposabljanja in želja po boljšem poslovanju.

Mnenja …

Vprašanja…