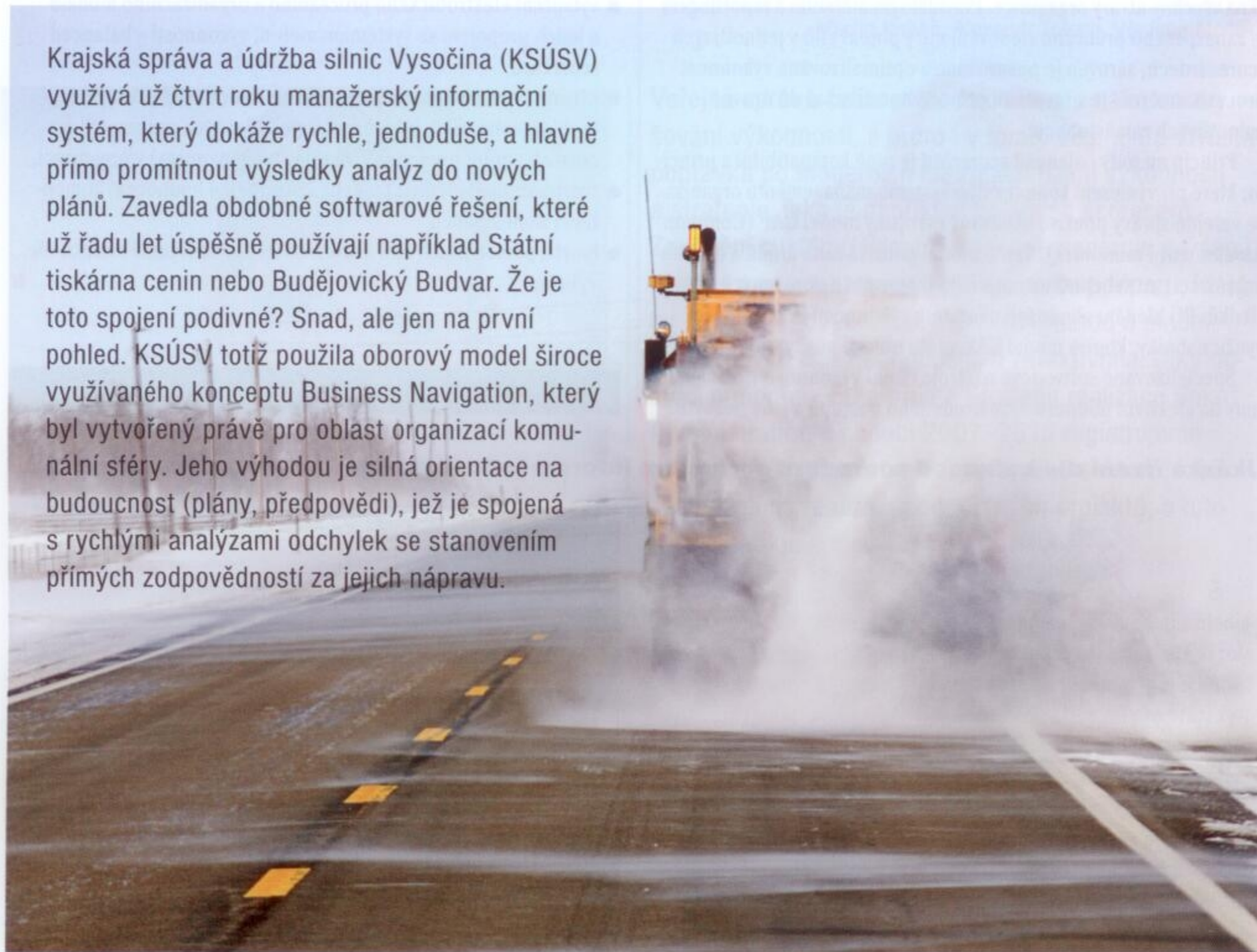


# Manažerský informační systém

## se vyplatí i příspěvkovým organizacím

Jan Míka, Jan Hušek

Krajská správa a údržba silnic Vysočina (KSÚSV) využívá už čtvrt roku manažerský informační systém, který dokáže rychle, jednoduše, a hlavně přímo promítnout výsledky analýz do nových plánů. Zavedla obdobné softwarové řešení, které už řadu let úspěšně používají například Státní tiskárna cenin nebo Budějovický Budvar. Že je toto spojení podivné? Snad, ale jen na první pohled. KSÚSV totiž použila oborový model široce využívaného konceptu Business Navigation, který byl vytvořený právě pro oblast organizací komunální sféry. Jeho výhodou je silná orientace na budoucnost (plány, předpovědi), jež je spojená s rychlými analýzami odchylek se stanovením přímých zodpovědností za jejich nápravu.



### Zdravý úsudek je potřebný, analýza rovněž

Potřebuje vůbec příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je kraj, a tudíž je financována převážně z jeho rozpočtu, tak precizní informace pro řízení podniku? Navíc ještě v tak specifické oblasti komunální sféry, jako je údržba silnic? Vždyť odpradáвна platí „větru ani dešti neporučíš“... S jistou dávkou nadsázky možná i proto nebyla před zavedením nového manažerského informačního systému (MIS) považována oblast provozního plánování za tak důležitou složku řízení jako nyní. Provozní vedoucí organizovali činnosti spíše podle svého úsudku a intuice než podle plánů a analýz.

Určujícími byly pouze finanční limity příspěvku, který měli podle přerozdělování tzv. tranží momentálně k dispozici. Závazek plnit povinnosti dané zákonem byl považován za omezující faktor jakéhokoli plánování průběhu a rozsahu zimní údržby silnic. Tento styl řízení byl statický a neumožňoval operativně reagovat na události a změny, jakými jsou například délka zimního období, přírodní kalamity i změna priorit zřizovatele či obcí. I příspěvkové organizace musí zcela logicky řešit základní manažerské otázky: Budou nám dotace zřizovatele stačit na finanční pokrytí výkonů, které od nás vyžaduje? V jakém rozsahu lze vytvářet dodatečné finanční zdroje vlastními doplňkovými

akcemi? Dokážeme dobře zdůvodnit před zřizovatelem a veřejností, které výkony a s jakými náklady provádíme? Pokud máme k dispozici systém podpory podnikového řízení, který dokáže pracovat se specifickými obory a spojit všechny klíčové procesy v jeden jednoduchý, přehledný a funkční celek, máme odpovědi jako na dlani.

### Žádný převrat, jen lepší a rychlejší možnosti řízení

KSÚSV vznikla z pěti okresních správ a údržeb silnic, které administrativně spadaly pod tři kraje. Každá měla „zažitou“ jinou kulturu řízení, výkaznictví, organizace

práce i rozlišně nastavené cíle a priority. Proto bylo nutné sjednotit systémy, kulturu organizace a výtěžnost dat. Praxe potvrdila, že nejefektivnější cesta není prostřednictvím direktivy směrnic, ale IT systémů. Implementace manažerského informačního systému Business Navigation System pro KSÚSV tedy neznamena absolutní převrat v možnostech řízení organizace. Používala a stále používá například software pro ekonomicko účetní systém. Data, která poskytuje, jsou pak využívána v rámci manažerského vedení organizace. Ovšem svou strukturou tento systém už nedokáže pokrýt všechny požadavky KSÚSV. Některá data bylo totiž před zavedením nového MIS nutné ručně přepracovávat a zadávat do manažerských přehledů. Ve výsledku to znamenalo nejen zbytečné časové zatížení pracovníků, ale i velké zdržení v situacích, kdy bylo zapotřebí přijímat rychlá a samozřejmě správná rozhodnutí. To nyní odpadlo. Všechna data jsou automaticky uchováována, tříděna a analyzována v systému, který byl vytvořen na míru potřebám KSÚSV.

### **Přizpůsobení systému konkrétním podmínkám**

Oborové řešení nasazené v KSÚSV znamenalo mimo jiné upravit MIS, jenž byl doposud využíván výrobními a obchodními podniky, pro potřeby a kompetence různých úrovní řízení – od čtrnácti cestmistrovství až po vrcholové vedení organizace. Bylo nutné přizpůsobit jej pravidlům hospodaření v příspěvkové organizaci, v níž se dotace dělí podle předem stanovených principů, a kde navíc existují jejich různé formy – na běžnou údržbu a na konkrétní akce. Rovněž metodika plánování musela počítat s tzv. souvislými a doplňkovými akcemi. Vše včetně samotné implementace trvalo zhruba devět měsíců.

Řešení, které dnes využívá KSÚSV, lze ušít na míru každé příspěvkové organizaci. Ředitelé většiny z nich totiž nemají k dispozici průběžné výsledky činnosti nebo hospodaření. Spoléhají se na ekonomy a referenty, kteří však zpravidla některé informace podceňují, mnohdy je také zkreslují či je neumí včas získat a předložit. Manažerské řízení je tak odkázáno na to, co kdo ručně vytvoří nebo co podle svého odhadu lidem ve vedení sdělí. V mnohých příspěvkových organizacích se nesleduje výkonnost zaměstnanců nebo provozů. Tudíž je nejdříve nutno znát požadavky na způsob řízení a konkrétní cíle organizace a následně implementovat řešení.

### **Každý by měl mít přístup k potřebným informacím**

K plánování a hodnocení výsledků jednotlivých provozů a cestmistrovství nyní existuje jednotný a všemi pověřenými osobami sdílený přístup. Ten umožňuje například srovnání napříč celou organizací, které dříve nebylo možné. To vzbuzuje zdravou soutěživost a motivaci vedení na všech úrovních podílet se pozitivně na výsledcích hospodaření. Data jsou přitom permanentně obnovována a doplňována. Lze je použít v různých modifikacích přehledů podle osobních či vzhledem k podmínkám aktuálních požadavků.

Co to znamená v praxi? Řešení pro oblast komunální sféry, které KSÚSV implementovala, propojuje všechny analytické a plánovací procesy. Neustále vyhodnocuje změny situace, které ovlivňují plnění stanoveného plánu. Například bude-li průběh zimy mírný, dokáže systém odpovědné pracovníky rychle informovat o ekonomických dopadech nižší spotřeby posypové soli a menšího počtu využitých silničních pluhů. Prostřednictvím simulací výsledků nových rozhodnutí pak umožní vedení organizace zvolit takovou variantu plánu, která bude v dané situaci nejvýhodnější. To, že KSÚSV bude v závislosti na vývoji počasí schopna okamžitě vyhodnotit, zda vystačí se svou silniční technikou, nebo bude potřebovat posily zvenku, se projeví nejen při údržbě komunikací, ale i ve výsledcích hospodaření.

Jako řidiči si v této chvíli jistě položíte následující otázky: Budou tedy v letošní zimě silnice a dálnice na Vysočině vždy sjízdné? Zabezpečí moderní informační systém za každých okolností dostatek posypových vozů na silnicích? Odpovědět na ně „ano“ by bylo bláhové. Pojem dostatek je totiž velice subjektivní. Avšak... Plánování strojních kapacit nebo pracovníků potřebných pro údržbu silnic a dálnic se zjednoduší a zkonkretizuje. Podklady poskytované novým softwarem MIS zpřesní řízení pracovních sil, dopravních i mechanizačních činností. Odpovědní zaměstnanci budou tedy mít k dispozici vždy relevantní informace, v jakém množství a také jak často lze posypové vozy na silnice posílat, aby bylo možné splnit zákonné normy v rámci celkového příspěvku na činnost organizace. Pokud je z přidělených prostředků nebude možné v zákonných termínech poskytnout, bude nutné následně naplánovat menší finanční objem na letní měsíce nebo v nich některé práce neprovádět. Na základě těchto analýz je možné rovněž požadovat zvýšení finančního objemu vyčleněného zřizovatelem na

činnost KSÚSV. Samozřejmě, oborové řešení MIS by mělo odhalit i případné nedostatky uvnitř samotné organizace. A to vše se určitě v budoucnu na zvýšení rychlosti úklidu silnic od sněhu nebo v efektivnějším plánování oprav komunikací projeví.

Navíc se nový manažerský informační systém bude v KSÚSV i nadále rozvíjet. S mnoha dalšími návrhy ke zdokonalení, vylepšení a doplnění přichází sami manažeři příspěvkové organizace, s jinými zase dodavatel. Postupně se tak připravuje rozšíření informačního systému o další součásti. Jde například o implementaci tzv. deníku zimní údržby jako efektivního nástroje pro rychlou a korektní přípravu informací pro zřizovatele a vedení organizace. V KSÚSV se navíc začíná projevovat „týmový“ efekt implementace MIS – vedení se více sjednocuje na principech řízení a lépe komunikuje.

### **Plánování pro příští rok už může být přesnější**

V současné době KSÚSV plánuje rok 2011. Vychází přitom z určitého historicky daného předpokladu průběhu zimního období a z historie daných podkladů pro povinnosti, které jsou každoročně shodné. Z vygenerovaného zůstatku finančních prostředků jsou odečteny fixní náklady a zbytek se rozplánuje do variabilních nákladů. Výstupy, které KSÚSV poskytne zavedený MIS v rámci plánování, poslouží i jako podklad k požadavkům u zřizovatele na celkové financování organizace. ■



Jan Míka působí jako ředitel Krajské správy a údržby silnic Vysočiny.



Jan Hušek je obchodním ředitelem společnosti Inekon Systems.