



Трансформация

РИР ↔ Квадра

Lean Smart Transformation

АО «РИР» + АО «Квадра»: Госкорпорация «Росатом»

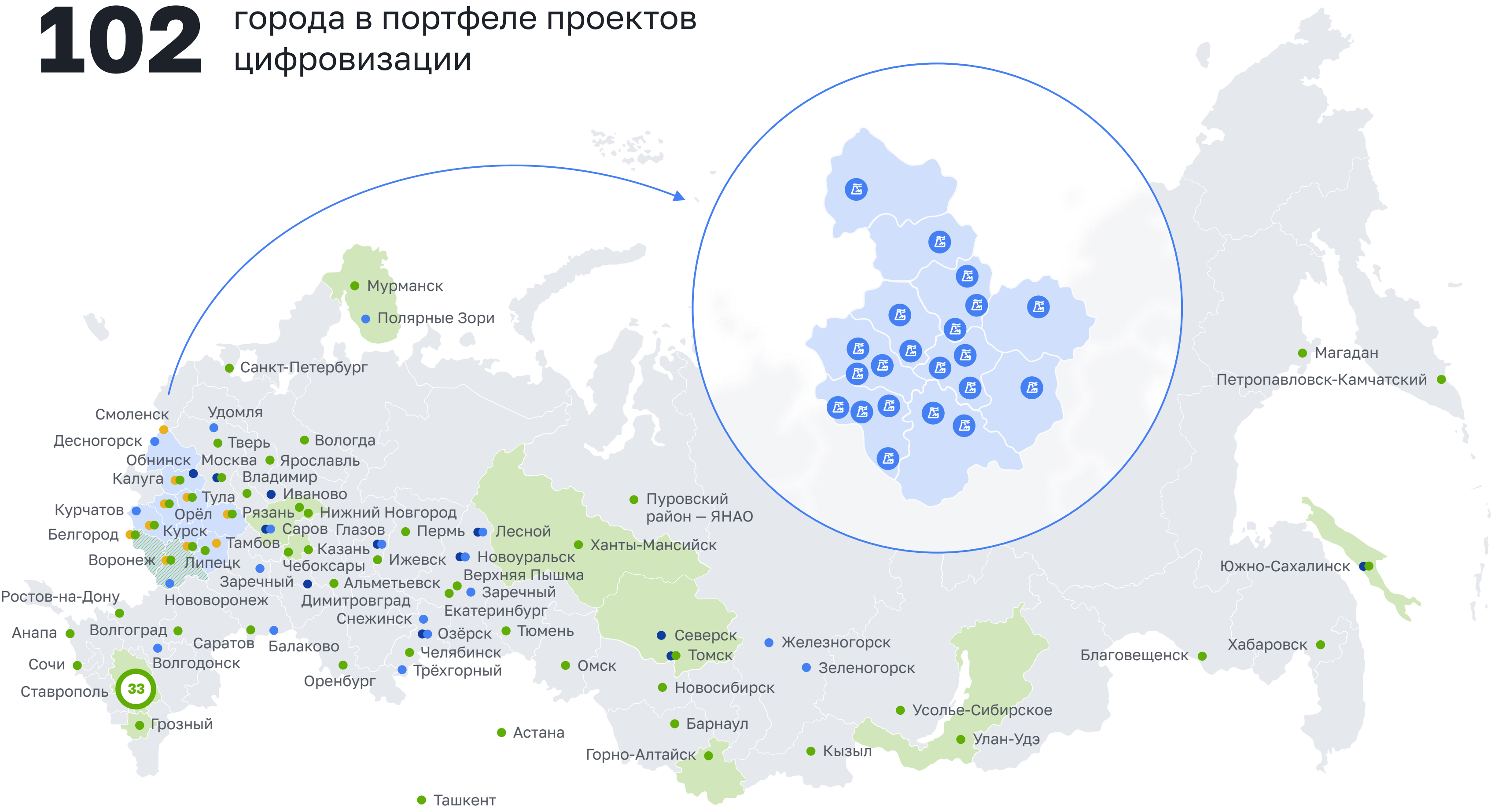
Позиции РИР на рынках присутствия



Трансформация

РИР ↔ Квадра

102 города в портфеле проектов цифровизации



Активы ТЭС



Умный город

5
федеральных округов

12 проектов
регионального уровня

17
регионов

18 городов
атомных

25
электростанций

84 города
неатомных

320+
котельных

Ключевые продукты

3 825 МВт
эл. мощность

- Цифровой водоканал
- Цифровое теплоснабжение
- Интеллектуальные транспортные системы
- Цифровое гос. и мун. управление

18 707 Гкал*ч
тепловая мощность

9 %
доля РИР в ОЭС Центра*

* По установленным мощностям ТЭС в объединённой энергетической системе Центра

- Филиалы и активы АО «РИР»
- Филиалы ПАО «Квадра»
- Территория генераций ПАО «Квадра»
- ТЭС ПАО «Квадра»
- Атомные города
- Неатомные города
- Региональные проекты

Lean Smart Трансформация РИР-Квадра



Трансформация
РИР ↔ Квадра



+ 120

различных систем Квадры и соответствующих процессов для интеграции в IT-ландшафт РИР



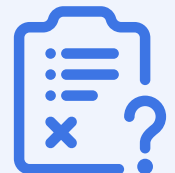
+ 2 000

пользователей требуется подключить к системам ГК



+ 12 000

работников



Другая система управления

устаревшие ЛНА, нет КПЭ и бюджета



Аудит процессов

II кв. 2022

Первые изменения

III кв. 2022

Единая управляющая компания

IV кв. 2022

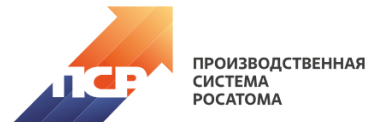
Стандартизация процессов в филиалах

II кв. 2023

Единая компания, включая филиалы

IV кв. 2023

Lean-фундамент



Культура бережливого производства и основа перестройки бизнес-процессов: благодаря ПСР в Росатоме за 10 лет сэкономили более 90 млрд ₽

Smart-каркас



Трансформация
РИР ↔ Квадра

Создание цифровой модели единой компании, автоматизация процессов с учётом опыта реализации проектов «Умный город»

Transformation-отделка



РОСАТОМ

Управление изменениями, работа с людьми и погружение в «страну Росатом»

Подход к интеграции



Трансформация
РИР ↔ Квадра



Подход к интеграции

31.01.2022

2022–2023

2024

Определение
объекта сделки

Согласование
предварительных
условий сделки

Дью-дилидженс /
финальные
параметры сделки

Обязывающая
документация /
заккрытие сделки

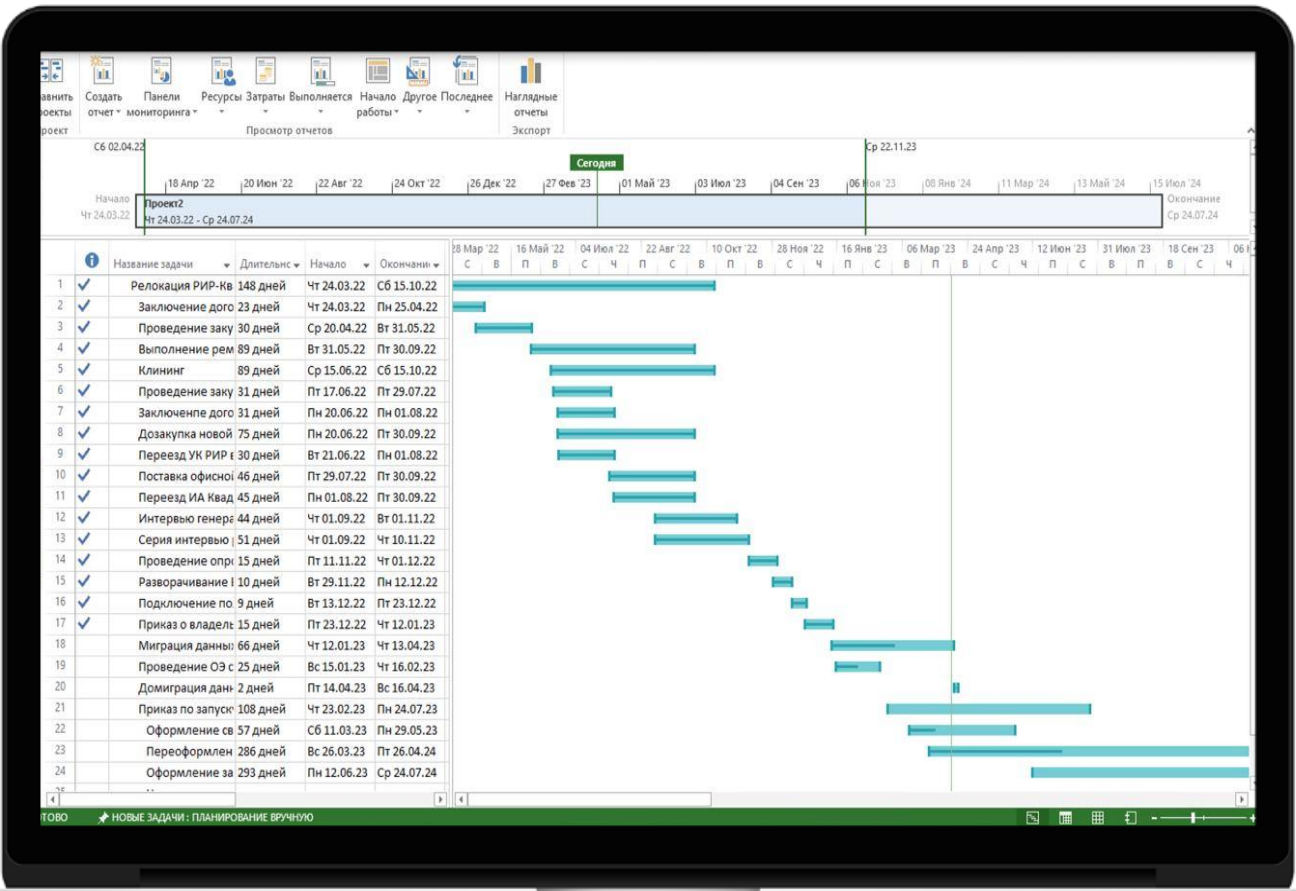
Интеграция

Операционная
деятельность

1. Функционально-административная

План интеграции, контроль и КПЭ

Обучение и материалы по новым процессам



Добавлены разновидности служебных записок

Все виды записок оформляются по форме служебной записки

Служебная записка

Пишется в адрес вышестоящего руководителя либо сотрудника из другого подразделения о выполнении какой-либо работы. Например, с просьбой провести закупку, собрать документы для отчёта в МинЭнерго, провести аудит и прочее.

Докладная записка

Пишется в адрес вышестоящего руководителя о выполнении того или иного поручения, для сообщения о статусе выполненной работы.

«По вашему поручению № _____ докладываю, что _____»

Объяснительная записка

Пишется в адрес вышестоящего руководителя с объяснением причин того или иного действия сотрудника. Например, опоздание или неявка на работу.



Изменения в системе 1С: Документооборот произойдут до 15.06.2022

Подход к интеграции

31.01.2022

2022–2023

2024

Определение
объекта сделки

Согласование
предварительных
условий сделки

Дью-дилидженс /
финальные
параметры сделки

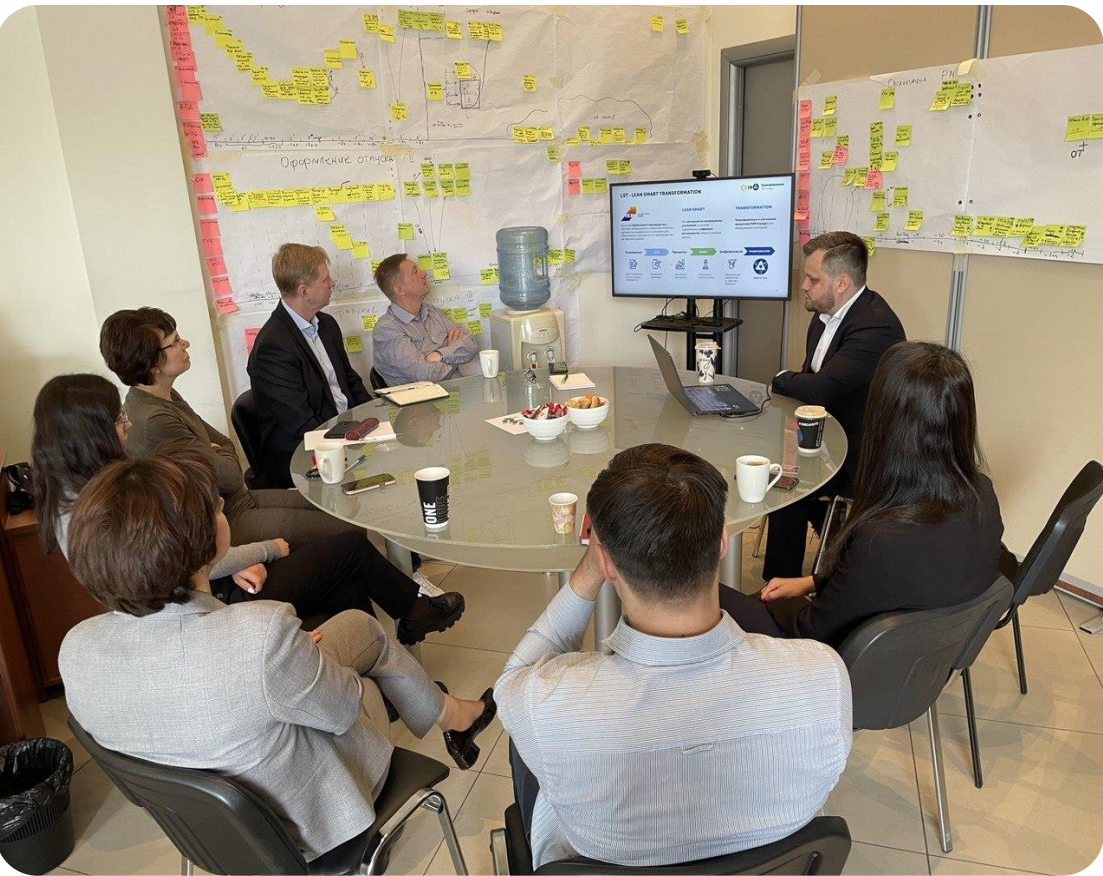
Обязывающая
документация /
заккрытие сделки

Интеграция

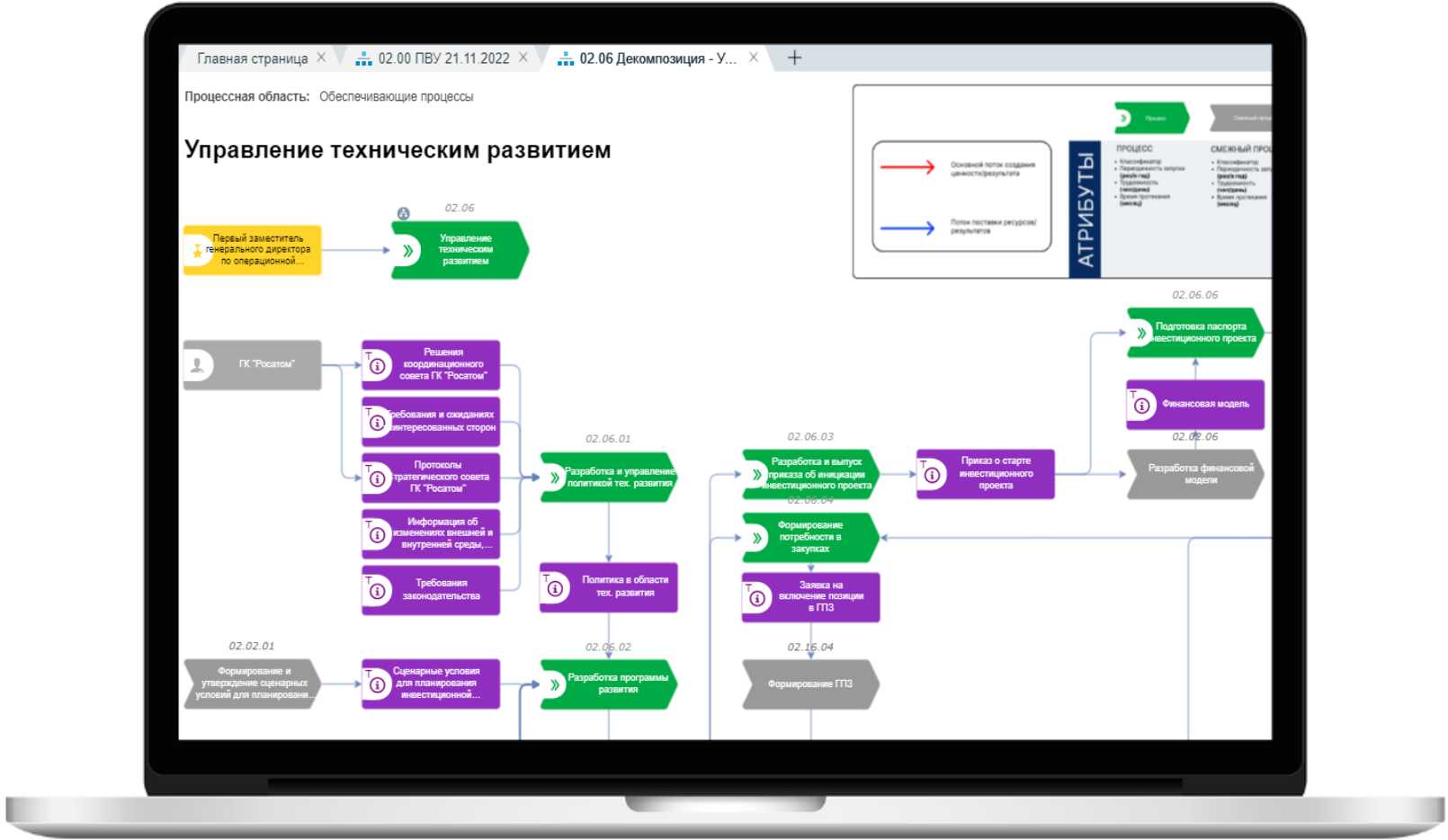
Операционная
деятельность

2. Процессная и проектная

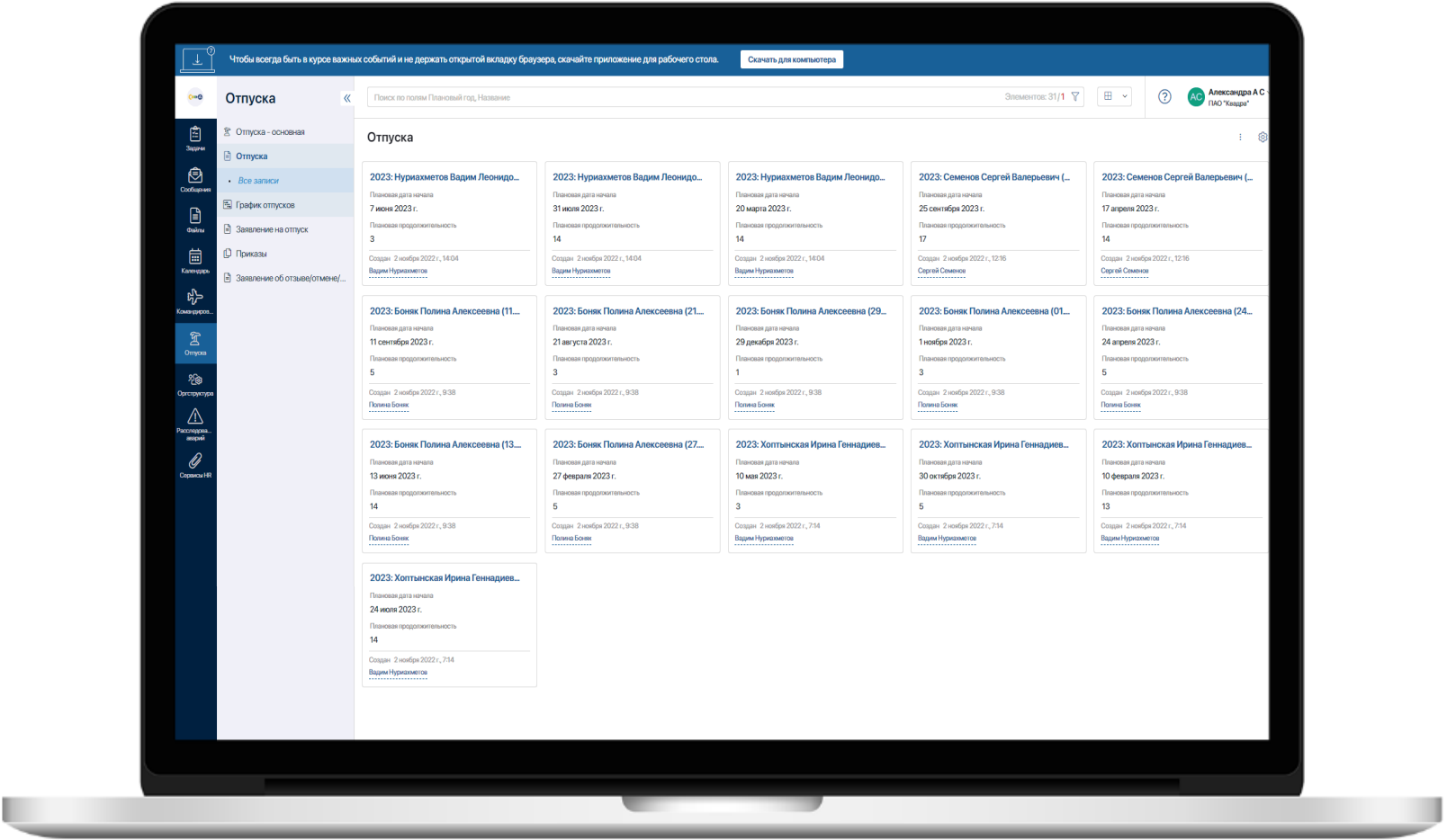
Внедрение ПСР и Lean Smart



Цифровая процессная модель



Проекты и цифровизация



Подход к интеграции

31.01.2022

2022–2023

2024



3. Культурная и коммуникационная

Управление изменениями



Объединяющие мероприятия



Команда изменений



Проектный офис Lean Smart Transformation



Сертифицированные
специалисты и тренеры ПСР



HR
Коммуникации
Проекты



Аналитики
и команда
ИТ-
разработки



Трансформация

РИР ↔ Квадра

Ключевые события 2022

- > Выкуп **100 % акций** и прекращение публичного статуса ПАО «Квадра»
- > **300 млн ₽** экономии за счёт объединения процессов и орг. структур управляющей компании
- > Внедрение единой системы оплаты труда и управления эффективностью (КПЭ)
- > Выстраивание единой системы управления:
 - **42** процесса верхнего и **>300** процессов второго уровня утверждено
 - **27 исполняемых** процессов введены в эксплуатацию посредством BPMS – ELMA365
 - **111 регламентов и документов** введено в действие и принято к руководству
 - **33 документа утратили силу**
- > Интеграция через проекты оптимизации – открытие **30 проектов** по оптимизации процессов с эффектом **112 млн ₽**

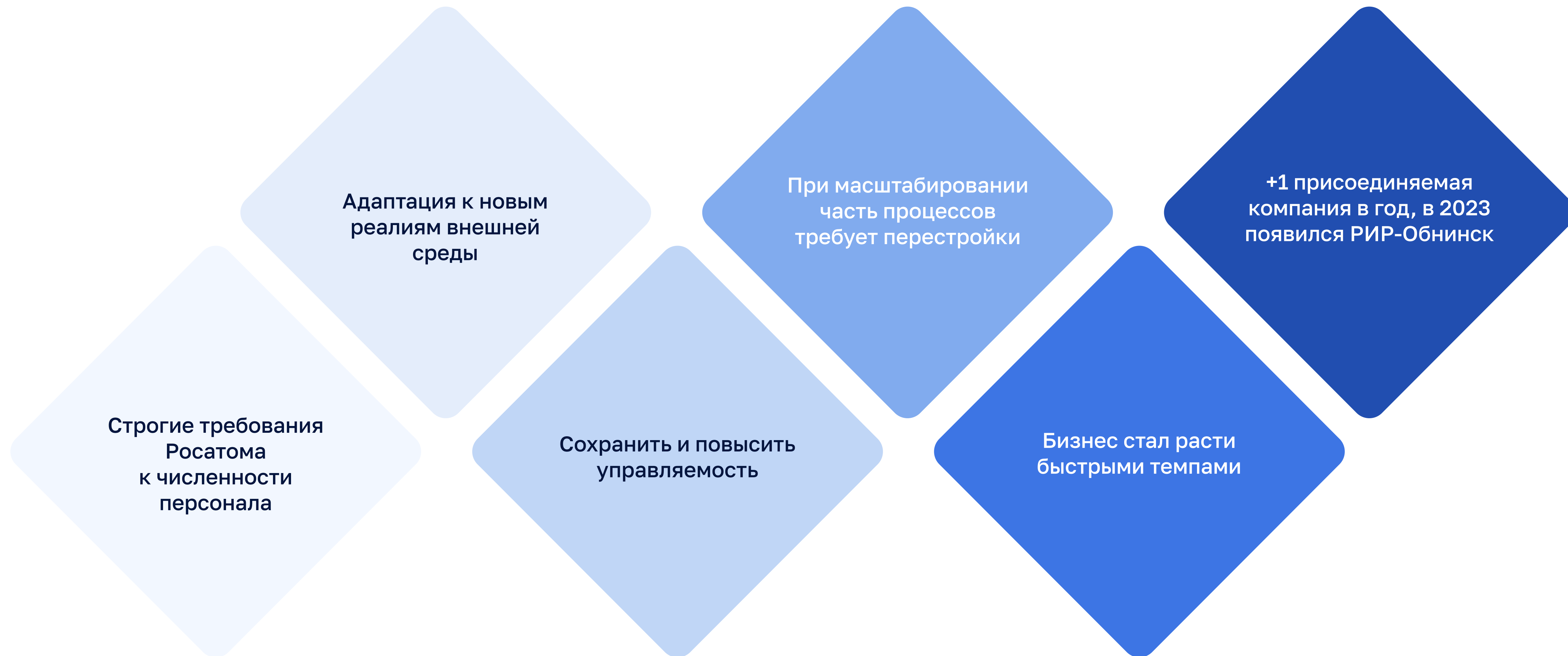
Цифровая процессная модель

Зачем нам это нужно

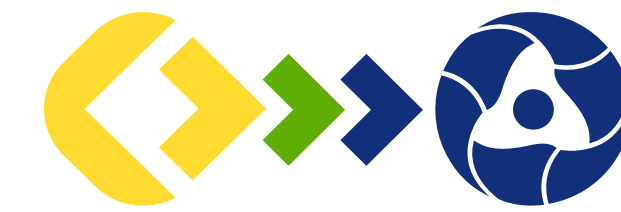


Трансформация

РИР ↔ Квадра

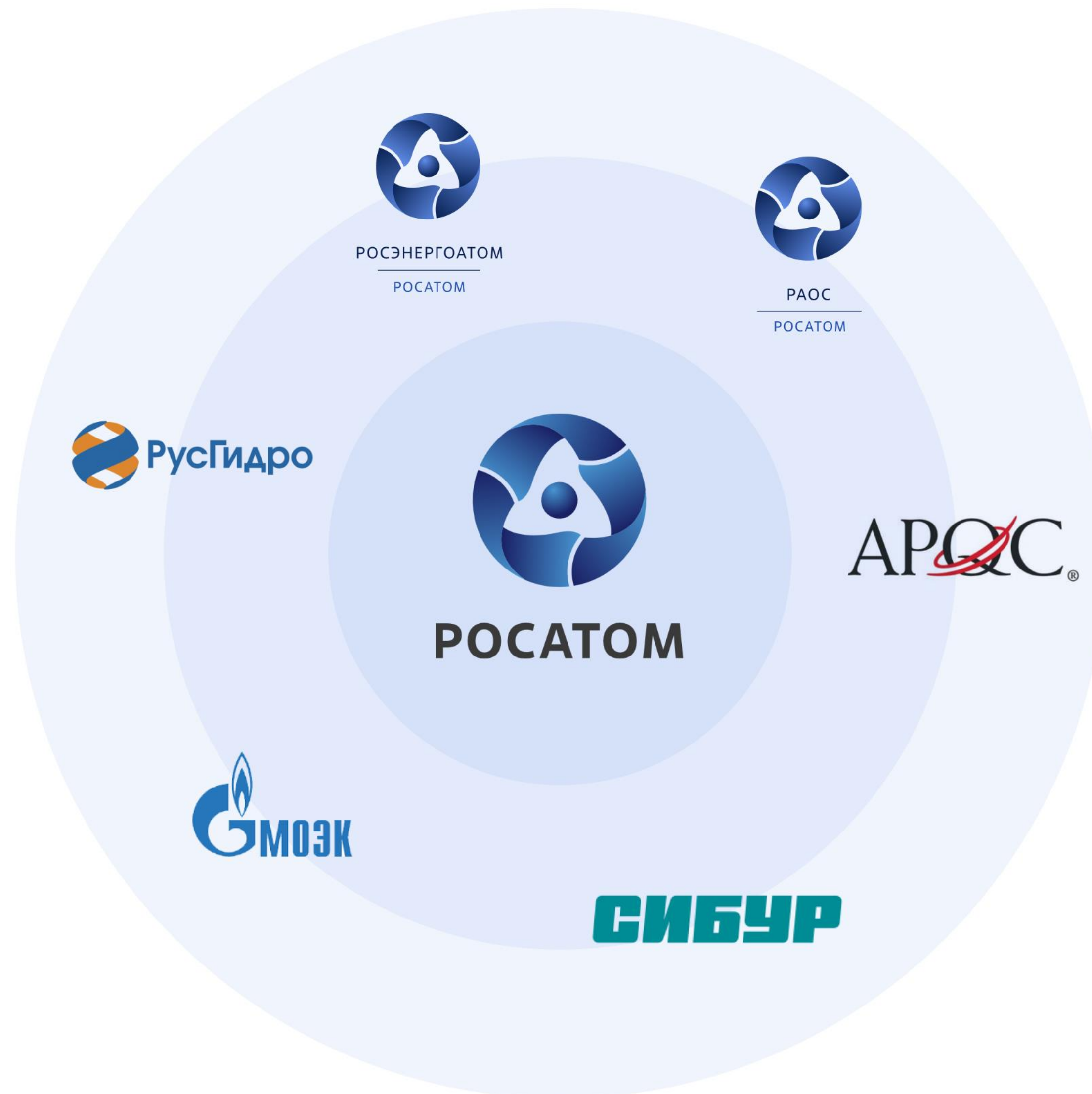


Бенчмаркинг



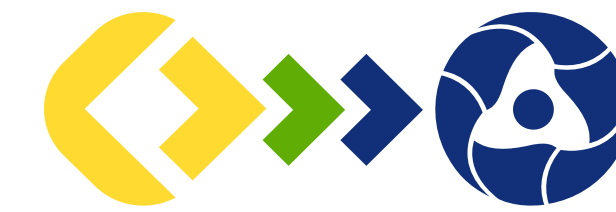
Трансформация

РИР ↔ Квадра



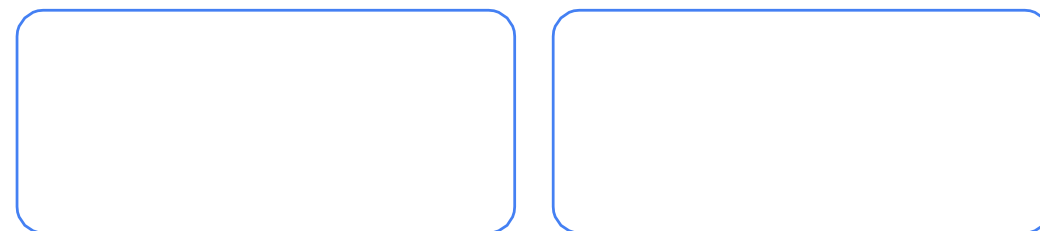
- ✓ Бизнес-архитектура
- ✓ Моделирование бизнес-процессов
- ✓ Результативность бизнес-процессов
- ✓ Связь регламентов и моделей бизнес-процессов
- ✓ Взаимосвязь информационных технологий и моделей бизнес-процессов

Подход к построению процессной копии

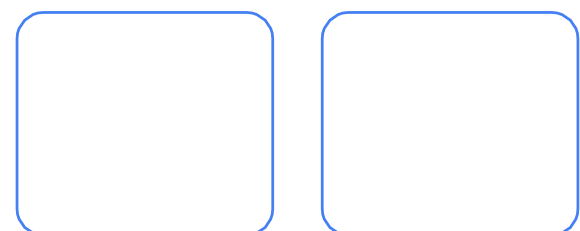


Трансформация
РИР ↔ Квадра

Специализированные информационные системы



Стандартные средства



Нотации
VAD, BPMN

Методология

- ✓ Соглашение о моделировании
- ✓ Положение о процессной модели
- ✓ Положение о системе регламентации бизнес-процессов

Обучение

- ✓ Формирование методологов/команды изменений
- ✓ Создание видео-курсов
- ✓ Очное обучение

Реинжиниринг процессов

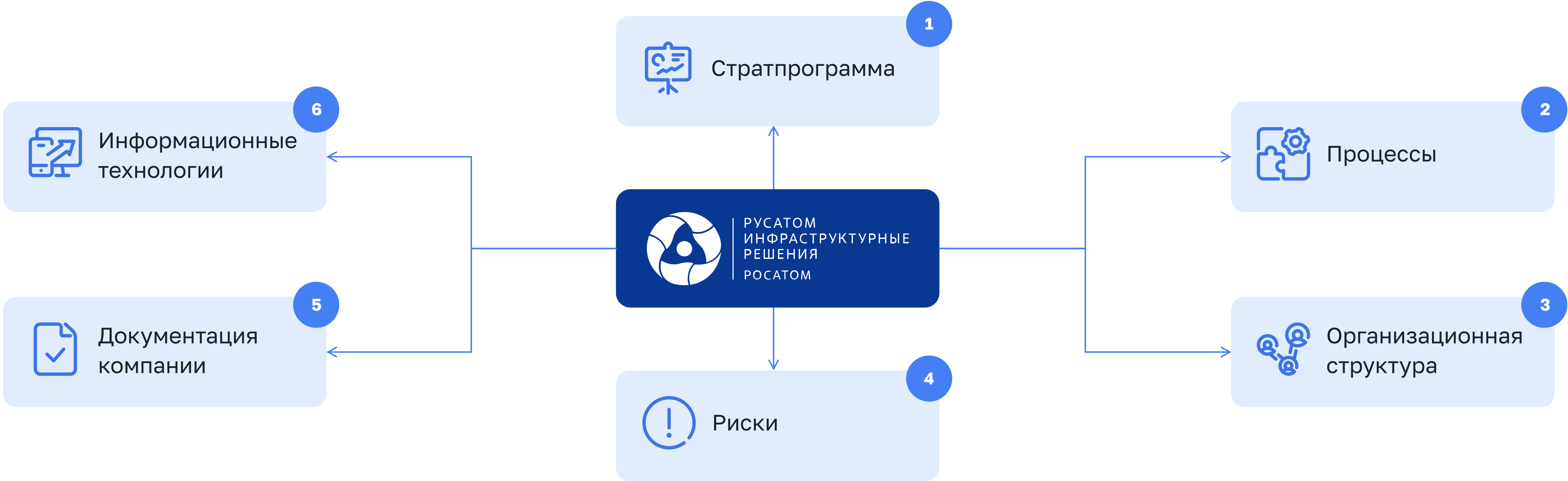
- ✓ Реализация проектов: ИТ, ПСР, ППЭ, LS
- ✓ Организационные изменения
- ✓ Принятие/отмена ЛНА/ЛНД

Структура единой цифровой модели процессов



Трансформация
РИР ↔ Квадра

1 Бизнес-архитектура



- > Унификация архитектуры процессной модели
- > Утверждение единых подходов к моделированию
- > Обеспечение целостности и взаимосвязи объектов
- > Закрепление требований в положении о процессной модели

Проведение обследования и создание процессной модели объединённой компании



Трансформация
РИР ↔ Квадра

2 Модель процессов верхнего уровня



39

бизнес-процессов верхнего уровня сформировано



3

процесса верхнего уровня, подлежащие детальной проработке

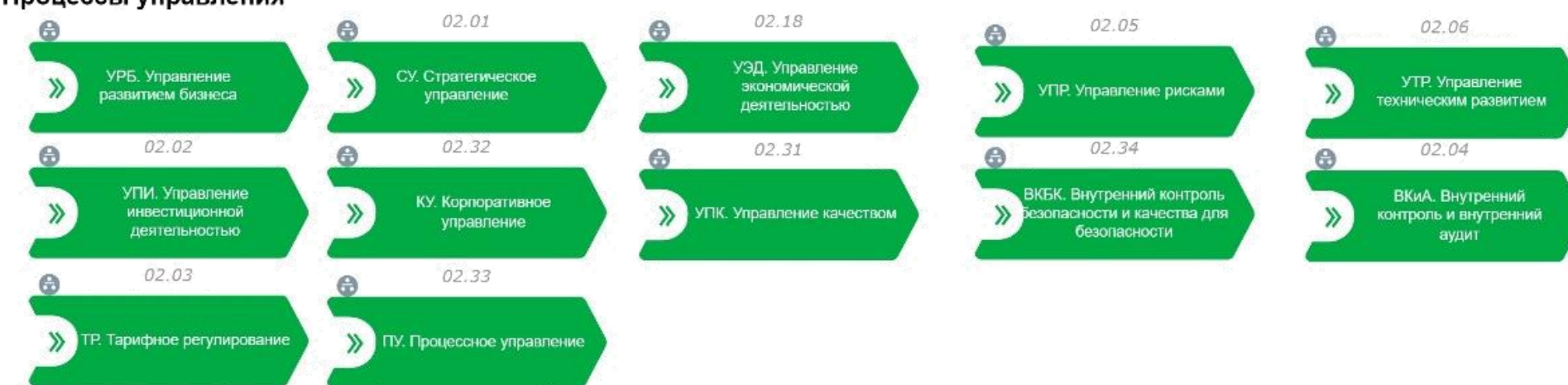


300+

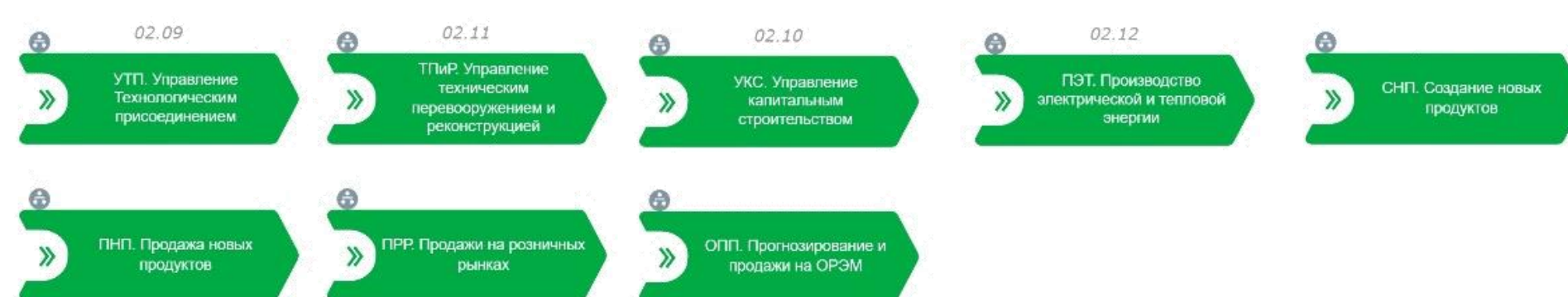
бизнес-процессов 2-го уровня внедрено и унифицировано

- Выстроена единая модель управления верхнего уровня
- Сформирована новая орг. структура и разграничены полномочия
- Введены в действие ключевые регламенты по организации деятельности управляющей компании

Процессы управления



Основные процессы

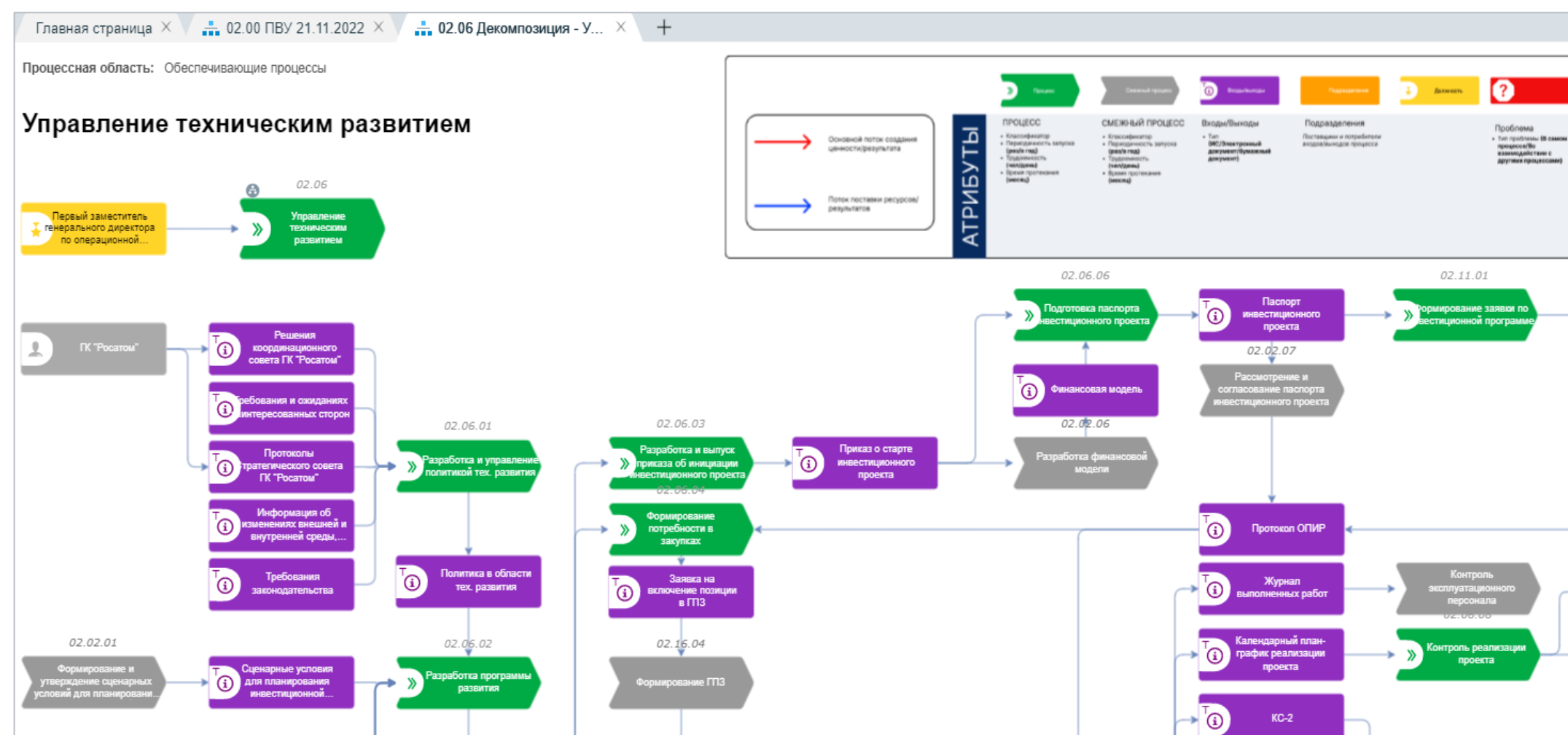


Обеспечивающие процессы



Выявление зон для повышения эффективности

3 Сквозные процессы и границы 2 уровня



- Унифицированы процессы двух управляющих компаний, приняты единые регламенты
- Внедрены лучшие практики Квадры в рамках процесса торговли на оптовом рынке электроэнергии
- Централизован функционал ранее распределённый между отделами по процессам ценообразования по ТМЦ, сметных работ и закупок

Топ ошибок, выявленных при описании 2 уровня

- Несоответствие процесса циклу SPDCА
- Процесс слишком сложный и запутанный
- В процессе есть лишние шаги
- В процессе есть ставшие неэффективными (устаревшие) шаги
- Описание процесса на бумаге не совпадает с реальностью
- Недостаточный или избыточный контроль

Оптимизация/автоматизация на 3–4 уровне, примеры проектов

4 Нижний уровень операций ВРМН

Командирование

92 часа
было

→ x 4,8 раза

16 часов
стало

5 чел/час
было

→ x 11,5 раз

0,4 чел/час
стало

Экономический эффект **2 600 тыс. ₽**

Оформление отпуска

14 дней
было

→ x 610 раз

0,55 часов
стало

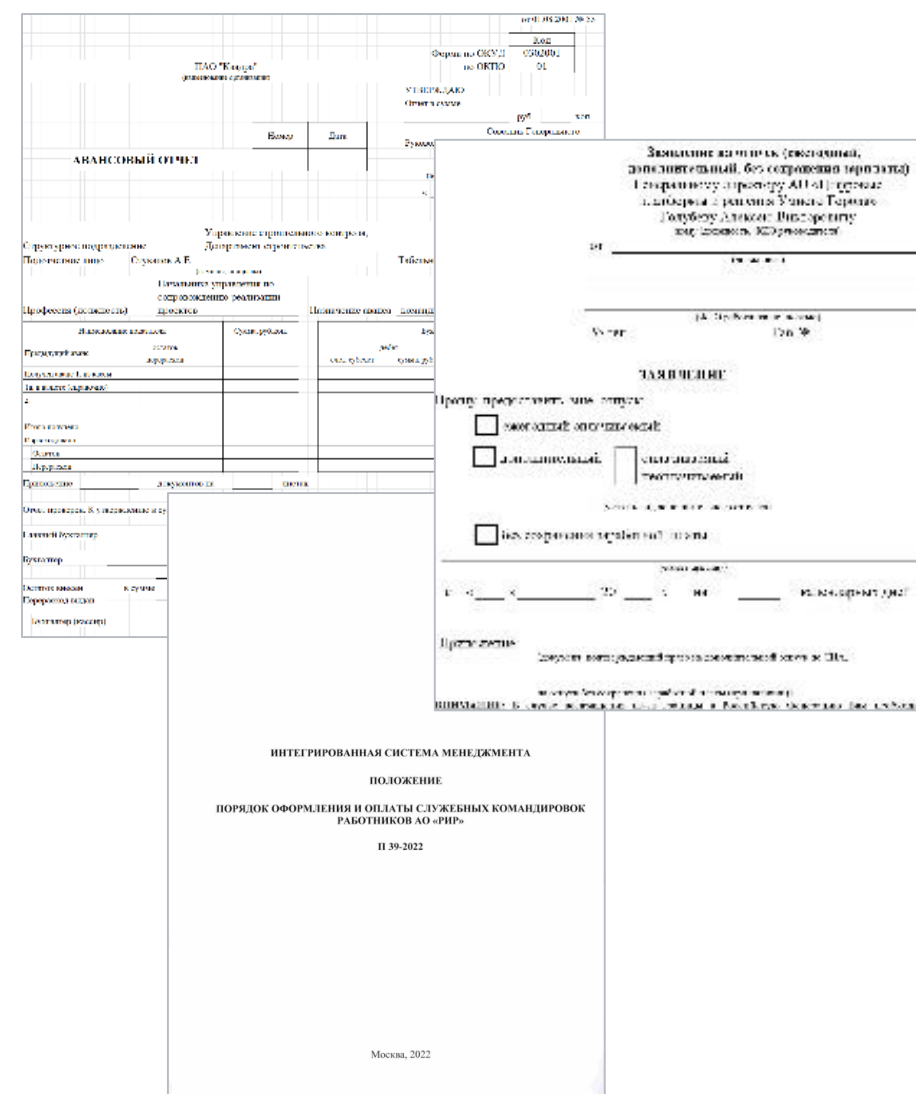
9 чел/час
было

→ x 89 раз

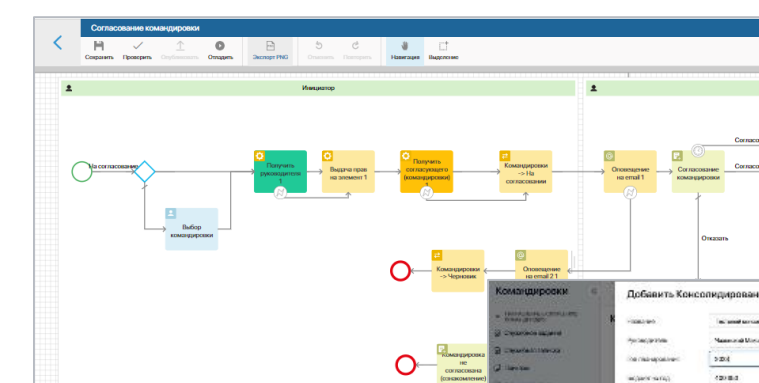
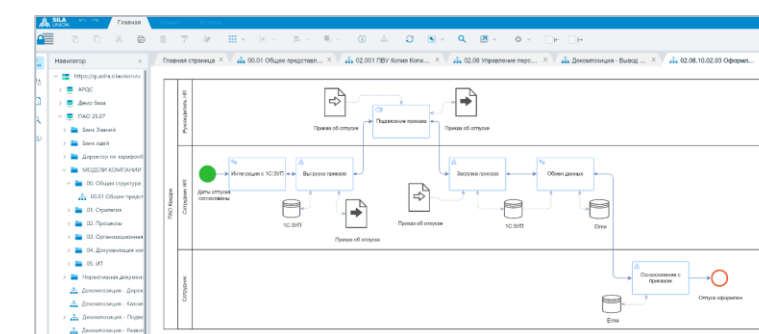
0,1 чел/час
стало

Экономический эффект **8 872 тыс. ₽**

От ручного оформления и бумажных документов



К цифровым регламентам и интерфейсам



Итоги реализации проектов 2022

8 проектов

реализовано

27 процессов

исполняемых
внедрено

+24 млн ₽

экономический эффект от проектов
оптимизации в 2022 году

Команда изменений и проекты

Команда изменений

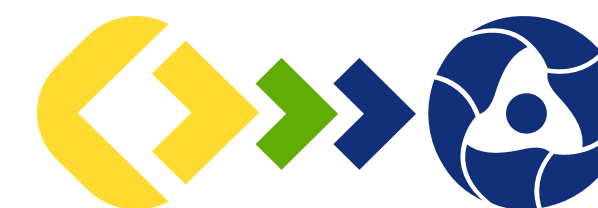


150 заявок принято

46 человек обучено

40 инициатив предложено

30 проектов открыто



Трансформация

РИР ↔ Квадра

- 1 Поддержка изменений на местах, лидеры и проводники изменений
- 2 Горизонтальное взаимодействие смежных подразделений и внутри вертикали РИР+Квадра
- 3 Двусторонняя коммуникация и обратная связь
- 4 Межфункциональные проекты и локальные улучшения
- 5 Решение проблемных вопросов и реализация мероприятий по интеграции
- 6 Выстраивание единых процессов и функций для объединённой компании

Команда изменений



Трансформация

РИР ↔ Квадра



Пример Lean Smart проекта-1



Трансформация
РИР ↔ Квадра

Михаил Сидоров

Миссия в компании:

отвечает за эксплуатацию электрооборудования ТЭЦ

Суперспособность:

делать так, чтобы ТЭЦ работали безаварийно



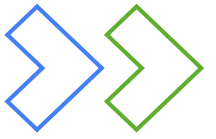
Проект

Расследование аварий в электроэнергетике на объектах АО «РИР»

Цель

Сократить время проведения расследований

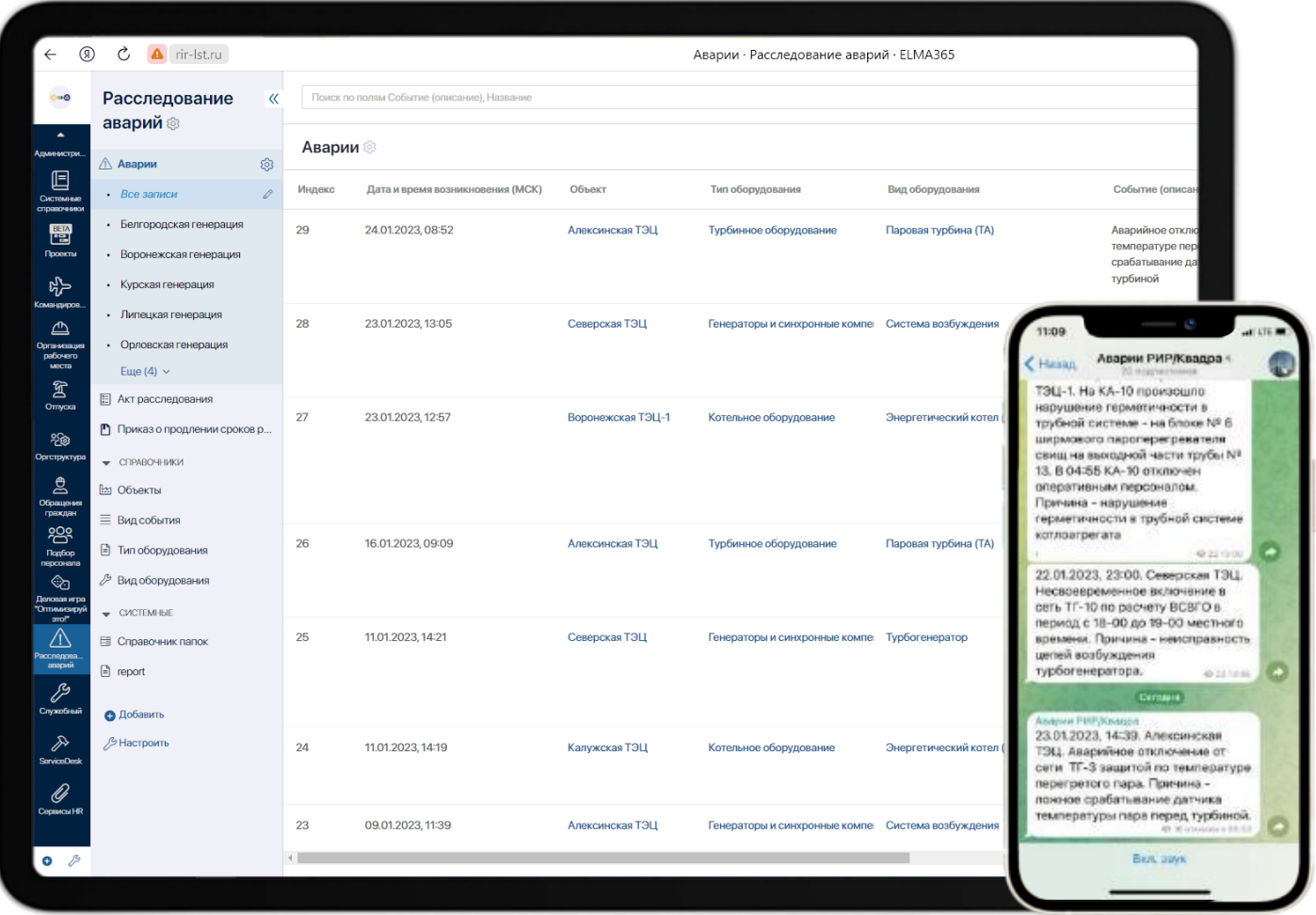
65 дней
сейчас



20 дней
будет

Опытная эксплуатация: до 10.2023

- Единый регламент расследования аварий
- Цифровой сервис по информированию об авариях и ведению расследований
- Тиражирование на филиалы компании



Пример Lean Smart проекта-2

Олеся Чеботарь

Миссия в компании:

консультировать сотрудников
по всем HR-вопросам

Суперспособность:

заботиться
о коллегах



Проект

Предоставление оперативных услуг по кадровому делопроизводству

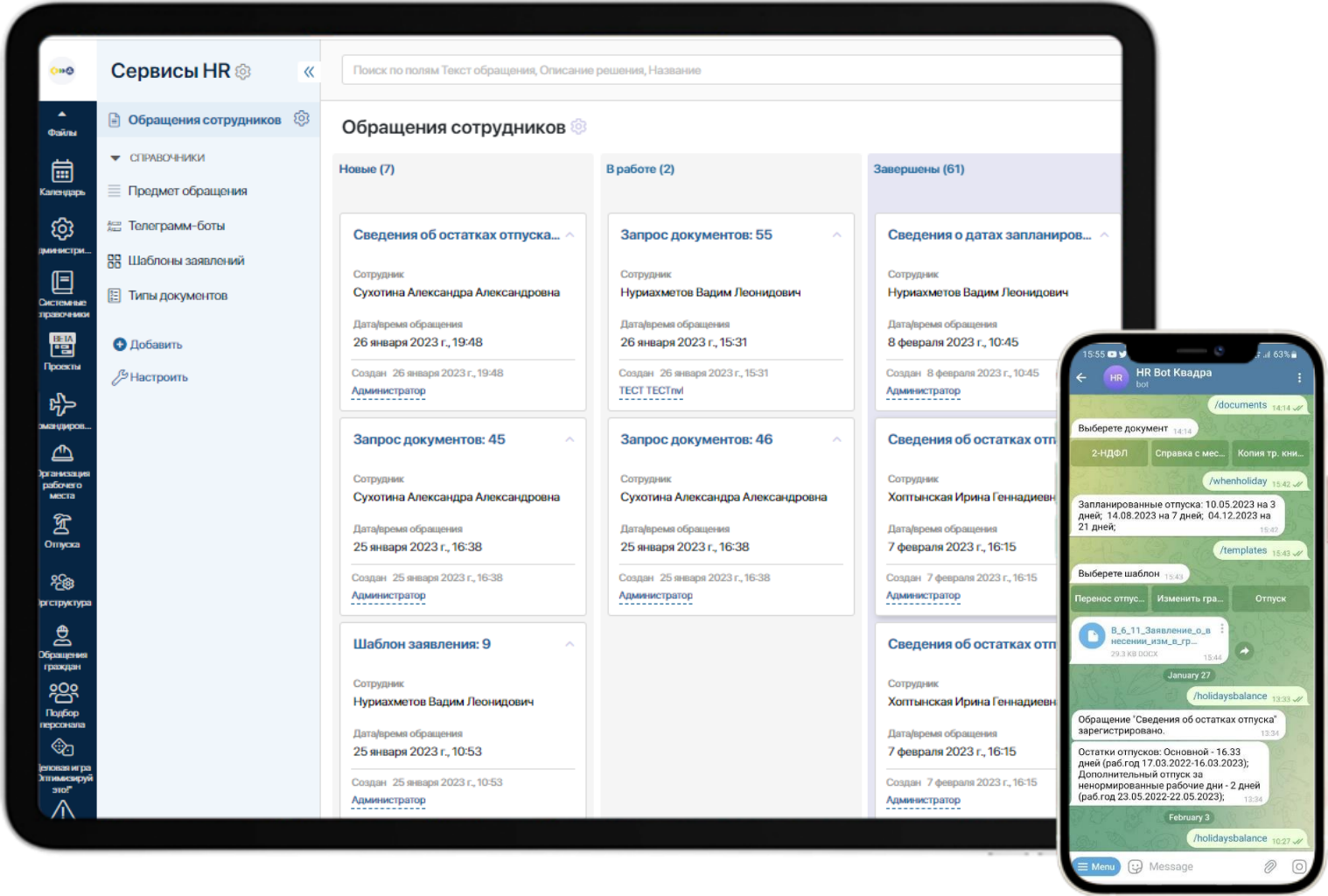
Цель

Сократить время обработки обращений
(>7000 обращений в год)

Опытная эксплуатация: до 07.2023

- Таск-трекер для распределения и контроля задач, требующих ручной обработки
- HR-бот для автоматизации предоставления типовых данных
- Интеграция с внутренними сервисами личного кабинета для предоставления персональной информации

16 часов сейчас  **16 минут** будет



Выученные уроки и следующие шаги

- ✓ Управление изменениями и коммуникации — основа проектов интеграции и трансформации
- ✓ Инициативы по изменениям должны запускаться «снизу» и «сверху»
- ✓ Уделять внимание к формированию команды и распределению ролей
- ✓ В условиях неопределённости нужны гибкие инструменты управления проектом
- ✓ Стандартизация процессов в филиалах
- ✓ Тиражирование лучших практик по реализованным проектам оптимизации
- ✓ Переход филиалов на централизованные системы ГК Росатом

