

NOTRANJE POROČANJE O PROJEKTIH INTERNAL REPORTING IN PROJECTS

Povzetek

S tem prispevkom želimo odpreti razpravo o splošnih načelih poročanja v družbah kjer prevladuje projektni način dela in sicer na primeru prakse, ki se postopoma uveljavlja v družbi Numip d.o.o. Sprememba je del notranje transformacije družbe, z namenom izboljšanja njene konkurenčnosti in pozicije na domačem in tujih trgih. Vprašanje notranjega poročanja je odprto v okviru prenove ključnega procesa družbe, izvajanje projekta za zunanjega naročnika, vendar so se v okviru optimizacije pokazale potrebe po nujni usklajenosti z drugimi procesi. V prispevku je vprašnje obravnavano predvsem v kontekstu njegove vloge in uporabljenih rešitev pri izvedbi samega procesa izvajanja projekta (horizontalni vidik) ter kot del integriranega vodenja na ravni celotnega portfelja projektov družbe (vertikalni vidik). Pri tem izoblikovana splošna načela so predvsem usmerjena v izboljšanje uspešnosti in učinkovitosti obeh vidikov, prepoznane rešitve pa kot orodja njihove implementacije v praksi.

Ključne besede: projekti, obvladovanje portfelja projektov, notranje poročanje

Summary

With this article we want to initiate a discussion on the general principles of project management reporting in companies and on the practices which are gradually gaining ground in Numip Ltd. This change is part of an internal transformation within our company, with the intent to improve our competitiveness and positions in both the domestic and foreign markets. The question of internal project management reporting starts with the framework for the renewal of key processes within the company focused on project execution for external clients, and also in the framework of optimization which showed an urgent need for coordination between other integral processes. The article primarily discusses the role and the solutions for the implementation of the process within project execution (horizontal collaboration) and as part of a high level integrated management of the entire companies project portfolio (vertical collaboration). With this we formed the general principles which are primarily aimed at improving the effectiveness and efficiency of both dimensions, and identified solutions as tools of their implementation in practice.

Key words: projects, project portfolio management, internal reporting

1. UVOD

Značilnost podjetij, ki delujejo v panogah z visokimi zahtevami po kakovosti in varnosti ter so zelo regulirane, so striktno urejeni sistemi vodenja z jasnimi strukturami in nadzornimi mehanizmi. Pogosto pa vzpostavljeni načini administriranja, ki sicer zagotavljajo stabilnost delovanja sistema, pripeljejo do rigidnosti in neučinkovitosti pri odzivanju na spremembe. Hkrati pa v zadnjih letih praktično ni panoge, ki se ne srečuje z intenziviranjem dinamike sprememb. Tudi tiste, ki so bile vsaj na videz temu nekoliko manj izpostavljene. Med takšne

¹ Magister elektrotehnike, univerzitetni diplomirani inženir elektrotehnike, direktor družbe Numip d.o.o. in višji predavatelj na GEA College Fakulteti za podjetništvo v Ljubljani.

² Univerzitetno diplomirani ekonomist, Vodja službe finance, računovodstvo, informatika, kontroling v družbi Numip d.o.o.

vsekakor sodi proizvodnja električne energije v jedrskih elektrarnah in posledično segment podjetij, ki kot pogodbeni partnerji sodelujejo pri nadgradnji in vzdrževanju zlasti vitalnih delov jedrskih elektrarn.

Za sektor energetike na splošno v primerjavi z večino drugih sektorjev velja, da so ciklusi od načrtovanja do začetka uporabe objektov za proizvodnjo in distribucijo daljši. Vpliv tega sektorja na gospodarske in okoljske razmere čedalje bolj presegajo nacionalne okvire in so praviloma zunaj časovnih okvirov posameznih mandatov uprav in vlad. Praksa kaže, da pri sprejemanju ključnih odločitev gre v prvi vrsti za uveljavitev političnih interesov, po tem še gospodarskih in na koncu za uveljavitev stroke v sprejetih okvirih. To se posledično kaže tudi v bistvenih razlikah v načinu in trajanju procesa umeščanja tovrstnih objektov v prostor v različnih državah in delih sveta. Tudi v fazi eksploatacije teh objektov so načrtovani vzdrževalni posegi praviloma del vnaprej pripravljenih programov, ki se jih načrtuje tudi nekaj remontnih ciklusov v naprej. V zadnjem obdobju smo vendar priče velikim spremembam tudi v tem sektorju. Predvsem so posledica globalnih makroekonomskih sprememb, sprememb razporeditve gospodarske moči, svoje pa prispevajo negativne izkušnje pri izvedbi zahtevnejših projektov kot so Olkiluoto 3 in TEŠ 6, če za ilustracijo omenimo zgolj dva izrazita primera.

Podjetja, ki večino svojih prihodkov ustvarjajo v tem sektorju, se zato srečujejo z novimi izzivi. Po eni strani je to veliko bolj zahtevno obvladovanje tekočih stroškov, po drugi pa zagotovitev nujne fleksibilnosti zaradi spremenjene dinamike sprejemanja ključnih odločitev in pogostih sprememb med izvedbo projektov. Pri tem bi izpostavili predvsem spremembe na trgu električne energije, ker so borzne cene elektrike komaj nekaj odstotkov nad proizvodnimi cenami povprečno učinkovitih elektrarn. To stanje odpira vprašanja lastnikov s katerimi se v preteklosti vodstva jedrskih elektrarn niso srečevala. Zato je proces odločanja postal zahtevnejši, čas med sprejetimi odločitvami in roki za izvedbo pa čedalje krajši. Marsikdaj to pomeni tudi nepričakovano spremembo odločitve že med samo izvedbo – podaljšanje / skrajšanje roka izvedbe ali celo ustavitev projekta.

Pomemben vzrok povečane zahtevnosti prilagoditve razmeram izhaja tudi iz dejstva, da se podjetja v teh verigah s tem v preteklosti niso srečevala, za razliko od podjetij v na primer avtomobilskih verigah. Po eni strani to zahteva korenito spremembo v načinu razmišljanja, da marsikaj ni več samoumnevno, po drugi strani pa ustrezne prilagoditve v sistemih vodenja.

Del teh potrebnih prilagoditev se nanaša tudi na sistem projektnega vodenja. Samo projektno vodenje je kot orodje realizacij investicij, rednih remontov in modifikacij v teh verigah splošno sprejeto. Spremenjene razmere pa postavljajo dodatne zahteve v smislu bolj zahtevnega obvladovanja resursov in sprememb znotraj in zunaj projektov.

Zato so omenjene spremembe dodatno pospešile uvajanje nekaterih sicer načrtovanih sprememb v podjetju, ki je predmet obravnave tega prispevka. Realizacija aktivnosti na

področju izboljšanja učinkovitosti poslovnih procesov in nadgradnje sistema vodenja projektov, ki so bile pred nekaj leti prepoznane priložnosti, je namreč postala nujnost. To je predvsem pomenilo nadgradnjo sistema vodenja projektov v sistem obvladovanja portfelja projektov, z močno integracijo projektnih in linijskih procesov in njihovo postopno avtomatizacijo z uvajanjem učinkovitejših in medsebojno povezanih orodij informacijsko komunikacijskih tehnologij. To je zahtevalo bolj procesno razumevanje poslovanja s strani vseh udeležencev v poslovnih procesih in njihovo aktivno sodelovanje pri modeliranju procesov in njihovi optimizaciji. Del tega razumevanja je tudi zavedanje pomena pravočasne povratne informacije iz procesa zaradi učinkovitega obvladovanja sprememb, ne glede ali vzroki prihajajo iz samega procesa ali zunaj njega. Rezultat tega zavedanja je načrtovanje povratnih informacij oz. notranjega poročanja že v fazi modeliranja poslovnih procesov in upoštevanje potreb različnih udeležencev v procesu ne glede na poslovne funkcije, ki jih zastopajo.

Temeljni proces v naši organizaciji poslovanja je Vodenje projektov. Ostali procesi so podporni in usmerjeni k čim bolj učinkovitemu izvajanju temeljnega procesa. Vodenje projektov sestavljajo štiri faze:

- ponudbena,
- priprava projekta,
- izvedba projekta,
- zaključevanje projekta.

Temeljni proces se odvija znotraj 5-ih programov, v katerih se izvajajo vsi projekti za zunanjega naročnika.

V izvajanje glavnega in vseh podpornih procesov se vključujejo različne službe in oddelki z izvajanjem vlog, ki so opredeljene v modelu organiziranosti projekta in v opisih posameznih procesov. V teh opisih se srečujejo vloge projektne in linijske organiziranosti. Z opredelitvami odgovornosti in pristojnosti ter poslovnih pravil se vzpostavlja pogoje za čim bolj optimalno izvajanje procesov ter povratne informacije za obvladovanje nenehnih sprememb na projektih.

2. IZHODIŠČA NAČEL ZA NOTRANJE POROČANJE

V preteklosti je bilo računovodstvo naše družbe usmerjeno predvsem v zunanje poročanje, kar je imelo za posledico koristnost informacij za poslovodstvo. Vodstvo je računovodski proces dojemalo kot »nujno zlo«, ne pa kot koristen sestavni del poslovnega procesa.

V začetku preteklega leta je novo vodstvo s svojimi usmeritvami in zahtevami vzpodbudilo razvoj sistema notranjega poročanja, ki temelji na osnovnih načelih notranjega poročanja. Zaradi projektnega načina dela v naši družbi izpostavljam 4 načela (4P), ki smo jih poleg osnovnih načel upoštevali pri uvajanju sistema notranjega poročanja:

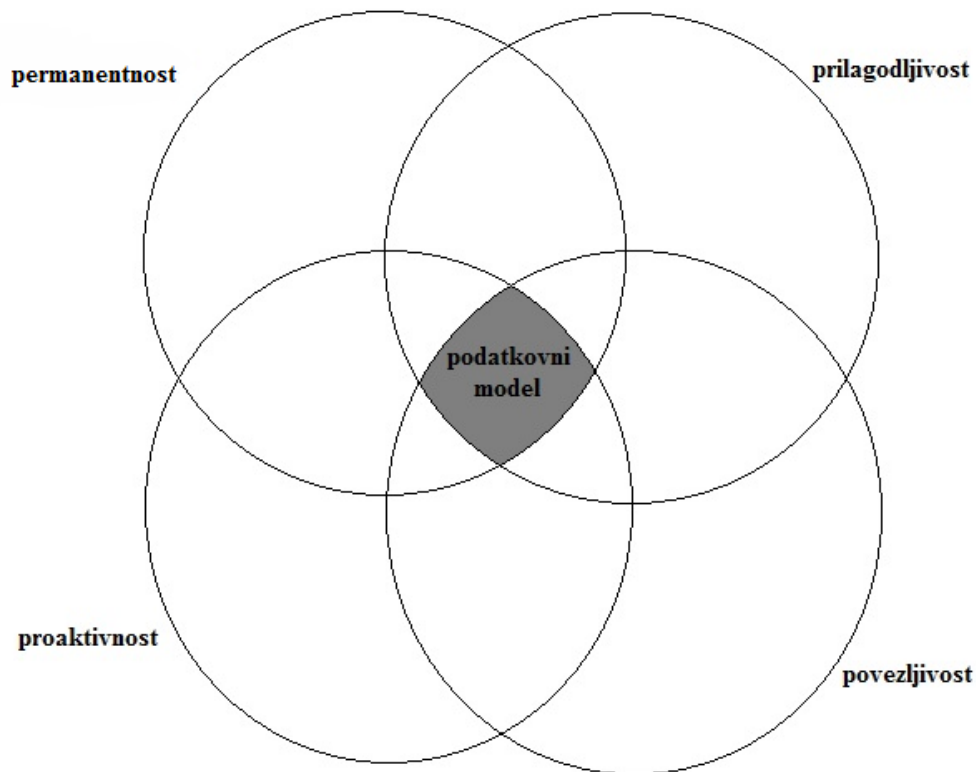
Načelo **prilagodljivosti** – pri sistemu notranjega poročanja smo morali upoštevati, da bo sistem prilagojen naravi projektnega načina dela. V našem portfelju projektov lahko najdemo velike projekte, ki zahtevajo upravljanje z več sto resursi in trajajo več let, najdemo pa tudi majhne projekte, ki jih izvaja ena oseba in projekt izvede v nekaj dneh. Projekti so po svoji naravi eksterni in jih izvajamo za zunanje naročnike, ali pa interni, predvsem razvojni projekti. Sistem notranjega poročanja mora biti prilagojen tudi na spremembe, ki so stalnica pri projektne delu.

Načelo **permanentnosti** - Notranje poročanje je permanentna notranja zanka povratnih informacij za obvladovanje poslovnega procesa. Stabilnost delovanja te notranje zanke je možno zagotoviti z avtomatizacijo procesov in jasno opredeljenimi pravili za aktiviranje sprožilcev za generiranje povratnih informacij, ki sprožajo korektivne ukrepe ali opozarjajo na potrebo po njihovem oblikovanju.

Načelo **proaktivnosti** - ključni fokus notranjega poročanja je prihodnost in ne zgodovina. Poslovodstvo lahko dobi koristne informacije za potrebe odločanja samo ob pravočasnem ugotavljanju odmikov od planiranja. Hkrati pa je zelo pomembno sprotno potrjevanje ohranitve predpostavk na katerih temeljijo plani.

Načelo **povezljivosti** - sistem notranjega poročanja je vgrajen v vsak korak poslovnega procesa. Planiranje temelji na poročanju, vzpostavitev poročanja je del planiranja. Horizontalni in vertikalni vidik. Informacijski tok iz koraka v korak, podatkovni model. Različnost namenov, pravil stroke in metodologij. Uporaba istih podatkov za različne namene ter kritična presoja in uporaba pridobljenih informacij je najboljše zagotovilo za kakovost podatkov, posledično informacij in na koncu samih odločitev.

Slika 1: Načela 4P s podatkovnim modelom



Presečišče štirih dodatnih načel notranjega poročanja predstavlja podatkovni model notranjega poročanja, ki vsebuje podatke o vsebini predmeta poslovanja (izdelek, storitev) in samih procesih (resursi). Pomemben del modela podatkov, ki se nanaša na proces so meta podatki.

3. POSLOVODNI VIDIK

Transformacija notranjega poročanja kot posledica transformacije družbe je hkrati pomenila spremembo računovodkega poročanja s poudarkom na zunanjem poročanju na poudarjeno notranje poročanje³. Učinkovito notranje poročanje v spremenjenih pogojih poslovanja postaja eden od notranjih kritičnih dejavnikov, ki pogojuje uspeh ali celo preživetje družbe. Po eni strani je to posledica veliko bolj zahtevnega obvladovanja tekočih stroškov, po drugi pa zagotovitev nujne fleksibilnosti zaradi spremenjene dinamike sprejemanja ključnih odločitev in pogostih sprememb med izvedbo projektov.

Pomembna je opredelitev poslovodnega računovodstva, ki je opredeljeno kot računovodstvo za potrebe po računovodskih informacijah pri poslovodenju v organizaciji, v katerem je poseben poudarek na računovodskem predračunavanju in računovodskem proučevanju, pri

³ Bergant (2011), str. 11

slednjem pa zlasti pri predstavljanju odmikov od predračunov in standardov po področjih odgovornosti; je preoblikovan del stroškovnega računovodstva in tudi finančnega računovodstva, katerega težišče je na oblikovanju računovodskih informacij za sprotno poslovno odločanje⁴.

Načrtovanje v zvezi z notranjim poročanjem se izvaja na ravni računovodske službe. Družba ima kratkoročni (letni), srednjeročni (razvojni) in dolgoročni (strateški) poslovni načrt in temu prilagojeno tudi načrtovanje računovodenja s svojim kratkoročnim, srednjeročnim in dolgoročnim načrtom.

Kot je že omenjeno v uvodu naš temeljni proces Vodenja projektov izvajamo skozi 5 programov, t.i. profitnih centrov. Vodje programov poleg vodij služb predstavljajo širšo vodstveno ekipo družbe in sodelujejo v procesu poslovanja.

Dolgoročni (strateški) poslovni načrt opredeljuje cilje družbe za prihodnje štiri letno obdobje in vsebuje naslednje vsebine:

- analizo stanja,
- strateška izhodišča,
- strategije,
- merila in cilje glavnih strateških ciljev,
- doseganje ciljev s pomočjo poslovnega modela, internimi projekti, organiziranostjo in človeškimi viri,
- ekonomsko finančno projekcijo.

Ekonomsko finančne projekcije predvidevajo tudi ocene predvidenega doseganja prometa po programih in posledično ocene IPI programov. Vodja programa je odgovoren za raziskavo trga in pripravo ocen prometa tako na ravni dolgoročnega kot srednjeročnega in kratkoročnega poslovnega načrta. Ocena IPI programa je sestavljena iz obstoječih projektov, iz projektov v pridobivanju in iz projektov za katere na podlagi zunanjih informacij ocenjujemo, da se bodo v prihodnje izvajali. Za tovrstne projekte je izdelana verjetnost pridobitve posla v prihodnje in ocenjena struktura stroškov izvedbe na podlagi izvedenih podobnih projektov v preteklosti.

Poleg kalkulacij projektov za zunanjega naročnika strateški poslovni načrt vsebuje tudi predvidene razvojne projekte, z izvedbo katerih uresničujemo razvoj družbe na naslednjih področjih:

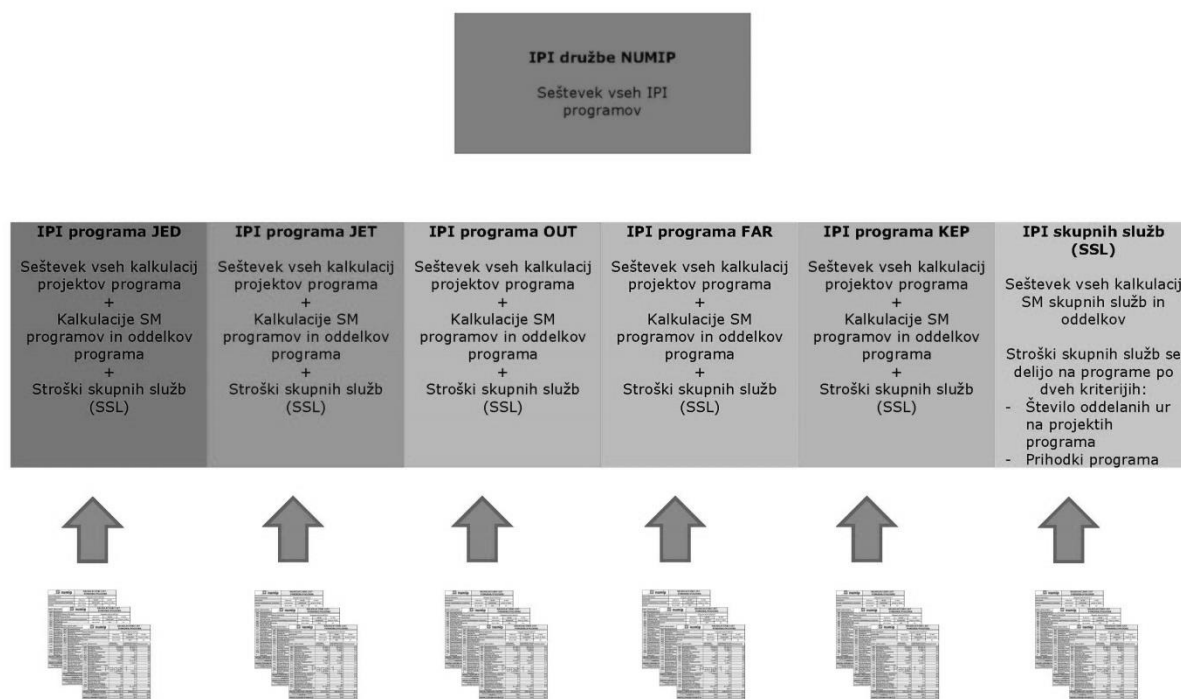
- tehnološki razvoj,
- razvoj kadra,
- krepitev pozicije na trgu,
- optimizacija notranjih procesov.

Srednjeročni (razvojni) poslovni načrt opredeljuje prihodnje osemnajst mesečno poslovanje družbe.

Kratkoročni letni poslovni načrt predstavlja vertikalno integracijo letnih načrtov programov in letnega načrta skupnih služb (slika 2). Letni načrt programa predstavlja horizontalno integracijo posameznih kalkulacij projektov (že pridobljeni projekti) in ocen zelo verjetnih projektov (projekti še niso pridobljeni, za njihovo pridobitev postoji določena verjetnost).

⁴ Turk (2004), str. 495

Slika 2: Prikaz horizontalnega in vertikalnega načrtovanja notranjega poročanja



Priprava izvajanja računovodenja zajema predvsem zagotovitev ustrezne organiziranosti posameznih procesov računovodenja, da bodo lahko po eni strani uresničena pričakovanja uporabnikov informacij (kakovost informacij), po drugi strani pa mora biti delovanje računovodskega sistema učinkovito (strošek informacij)⁵. Za ustrezno kakovost informacij se računovodski procesi raztezajo čez celotno poslovanje družbe in zajemajo tudi druge organizacijske enote kot so komerciala, nabava, kadrovska služba, služba podpore izvedbi projektov... Računovodska služba skrbi za ustrezno koordiniranje teh procesov, saj gre za zagotavljanje informacij, ki niso urejene z računovodskimi standardi, jih ima pa družba urejene v Pravilniku o računovodstvu.

Nadziranje procesov računovodenja se razteza čez celotno poslovanje družbe in gre dejansko za koordiniranje računovodskega nadziranja tudi na področjih delovanja izven računovodske službe.

4. INFORMACIJSKI VIDIK

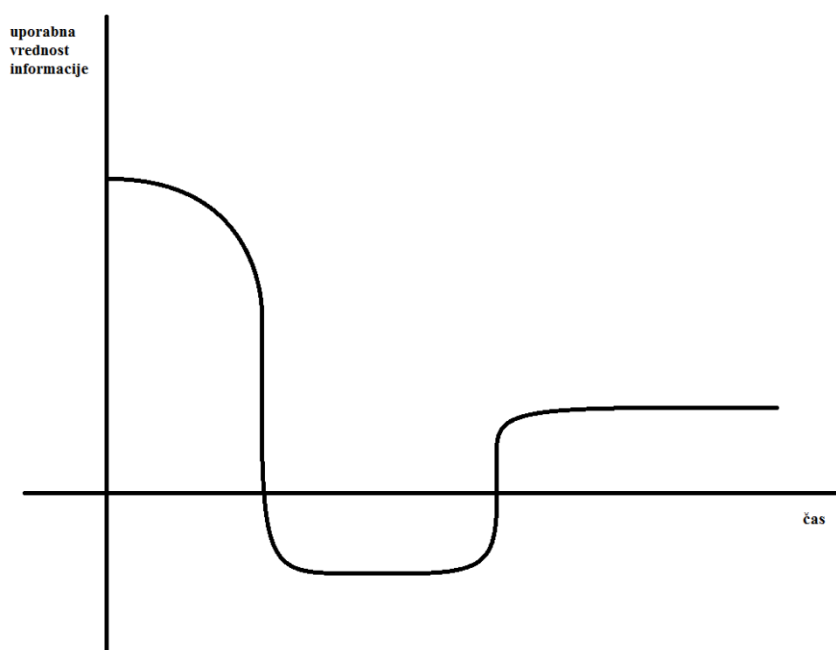
Informacijski vidik notranjega poročanja zajema del vseh treh informacijskih funkcij računovodenja: izvajalni (predračunavanje, knjigovodenje, izvajanje računovodskega nadziranja, izvajanje analiziranja), informacijski (računovodsko informiranje, shranjevanje in arhiviranje računovodskih podatkov in informacij, poročanje o računovodskem nadziranju) in poslovodni (načrtovanje računovodenja, priprava izvajanja računovodenja, nadziranje procesov računovodenja) delni sistem računovodstva.

⁵ Bergant (2011), str. 29

Namen tega poglavja je opredeliti načela notranjega poročanja z informacijskega vidika v zvezi z izvajanjem našega temeljnega procesa vodenja projektov. Informacije za sprotno poslovno odločanje temeljijo na podatkovnem modelu s slike 1, ki ga podrobneje opisujemo v nadaljevanju.

V današnjem času je prava informacija v pravem trenutku vredna zlata, pa naj gre za zunanjo ali notranjo. Na sliki 3 lahko vidimo, kako uporabna vrednost informacije skozi čas hitro pada, v določenem trenutku ima celo negativno uporabno vrednost ter se od določenega trenutka naprej uporabna vrednost informacije ne spreminja. V procesu vodnja projektov je zadeva še toliko bolj očitna, saj smo priča nenehnim spremembam in je pravočasnost informacije za obvladovanje teh sprememb toliko bolj ključna. Kot primer lahko navedemo pravočasnost informacije glede stanja zalog materiala za vgradnjo na projektu. V primeru nepravočasnosti informacije o prostih zalogah na skladišču lahko to predstavlja dezinformacija, ki ima za posledico napačne odločitve v procesu naročanja materiala. Posledično se dodatno naroči material, ki po končanju projekta ostane na zalogi, zaradi specifičnosti projektov pa je zelo težko uporabljen v prihodnje.

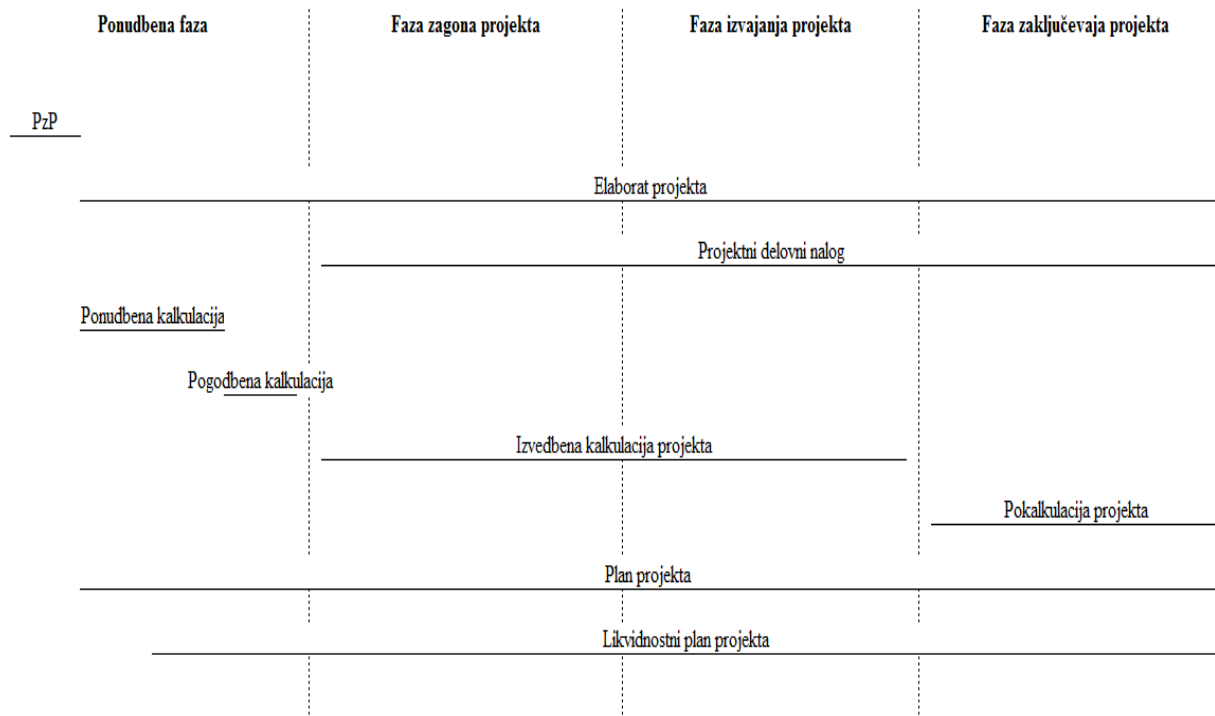
Slika 3: Uporabna vrednost informacije skozi čas



Poleg zgoraj opisanega primera glede pravočasnosti ustreznih informacij poskušamo z elementi notranjega poročanja reševati probleme pravočasnosti informacij, ki so nam v naprej znani in na njih nimamo vpliva. Primer so nekvalitetni popisi materiala za vgradnjo, ki ga dobimo od naročnika in predstavljajo vhode v naše procese naročanja, operative priprave dela in podobno. V opisanih primerih dobimo ustrezno informacijo zelo pozno, informacije se skozi proces izvedbe spreminjajo in potrebno je hitro prepoznavanje odklikov od prvotnih informacij, nenehno ocenjevati spremembe in sprejemati ustrezne ukrepe.

V nadaljevanju navajamo elemente notranjega poročanja na projektih (glej slika 4), ki so posledica spremljanja temeljnega in vseh podpornih procesov družbe in s katerimi zagotavljamo pravočasnost informacij za obvladovanje sprememb na projektih.

Slika 4: Elementi notranjega poročanja po fazah projekta



Predlog za projekt je dokument na katerem združimo osnovne zunanje in notranje informacije o bodočem projektu in s katerim zaženemo proces vodenja projekta v naši družbi. Vsebuje informacije o projektu kot so naziv, naročnik, stroškovno mesto, izhodišča, namem, obseg, povezave z drugimi projekti, ključne datume, vodjo ponudbenega postopka...

Elaborat projekta predstavlja orodje za obvladovanje posameznega projekta in nastane ob potrditvi Predloga za projekt. Za razliko od omenjenega dokumenta predstavlja dinamičen dokument, ki skozi različne življenjske faze projekta in obvladovanje sprememb na projektu, doživlja svoje revizije in dopolnitve. Elaborat projekta združuje povezave na različne dokumente in poročila projekta (terminski plan, likvidnostni plan, plan zasedenosti resursov, kalkucija...).

Projektni delovni nalog je elektronski dokument, ki nastane iz Predloga za projekt v fazi zagona projekta in služi kot orodje za overjanje življenjskih faz projekta. Odgovorne osebe za različna področja preverjajo izvedbo v procesu definiranih aktivnosti, ki so pogoj za prehajanje projekta med življenjskimi fazami.

Ponudbena kalkucija projekta nastane v ponudbeni fazi izvajanja temeljnega procesa kot rezultat razgradnje projekta na izdelke, ki jih moramo izročiti naročniku in potrebnih virov za izdelavo teh izdelkov. V osnovi je kalkucija sestavljena iz neposrednih stroškov projekta in posrednih. Slednji so sestavljeni iz pribitka za kritje stroškov programa v katerem se projekt izvaja in iz pribitka za kritje stroškov družbe ter dobička. Direktni stroški so rezultat plana

projekta, ki je podrobneje opisan v nadaljevanju in nastane v orodju Primavera. Direktni stroški projekta so sestavljeni iz stroškov materiala, storitev in stroškov dela zaposlenih in so združeni po t.i. »cost account-ih« (trimestni konto) izvozijo iz Primavera v Excel, kjer se kalkulacija opremi z vnaprej določenimi prej omenjenimi pribitki. V fazi pogajanj za pridobitev posla doživlja svoje revizije.

Pogodbena kalkulacija projekta je rezultat uspešnega zaključka ponudbene faze temeljnega procesa. Skozi celoten projekt merimo odstopanja od načrtovanega, ko Pogodbeno kalkulacijo primerjamo z Izvedbeno kalkulacijo.

Izvedbena kalkulacija projekta se izdelava v drugi fazi izvajanja temeljnega procesa (faza zagona projekta) in se uporablja skozi celotno fazo izvedbe projekta. Izvedbena kalkulacija je orodje za spremljanje izvajanja projekta, merjenje odstopanj od načrtovanega in ugotavljanje/napovedovanje rezultata projekta ob njegovem končanju. Izvedbena kalkulacija se enkrat mesečno uskladi s podatki iz izvajalnega delnega sistema računovodstva. Podatki o trenutni realizaciji na projektu (knjiženi stroški) in napoved stroškov do končanja projekta predstavljajo napoved ob končanju projekta.

Izvedbena kalkulacija projekta predstavlja osnovo za mesečno ugotavljanje stopnje dokončanosti projekta po stroškovni metodi, kar je podlaga za ustrezno mesečno razmejevanje projektov.

Pokalkulacija projekta se izdelava v četrti fazi temeljnega procesa (faza zaključevanja projekta) in služi za analiziranje in arhiviranje. Na podlagi rezultatov in odstopanj preverjamo ustreznost kalkulativnih osnov kot so na primer povprečne stroškovne urne postavke zaposlenih po vlogah in pribitki na direktne stroške.

Plan projekta začne nastajati takoj po potrditvi Predloga za projekt in se dopolnjuje in spremlja skozi vse življenske faze projekta ter predstavlja orodje za obvladovanje projektov. Je osnova ostalim elementom notranjega poročanja na projektih, saj na podlagi plana projekta nastanejo kalkulacije, plan zasedenosti resursov in likvidnostni plan projekta. Planiranje projektov ima družba opredeljeno v dokumentu Usmeritve pri planiranju projektov, kjer so navedeni obvezni in priporočljivi elementi plana projekta na podlagi predhodnih dobrih praks. Plan projekta v osnovi sestavljajo izdelki projekta (bodisi izdelki, ki jih moramo izročiti naročniku ali izdelki, ki so potrebni za obvladovanje projekta – že prej opisani elementi notranjega poročanja na projektih) in viri, ki so potrebni za izdelavo prej omenjenih izdelkov projekta.

Vsak plan projekta ima štiri obvezne temeljne skupine izdelkov: izdelki vodenja projekta, priprava projekta, izvedba projekta in zaključevanje projekta. Znotraj temeljnih izdelkov projekta je izdelana struktura priporočljivih izdelkov za različne tipe projektov po programih družbe.

Vire, ki so potrebni za izvedbo projekta delimo na tri skupine: material, storitve in delo. Na podlagi planiranja potrebnih virov za pripravo izdelkov projekta se skozi pripravo in izvedbo projekta spremljajo plani zasedenosti resursov na projektu, likvidnosti plan projekta. S pomočjo beleženja porabe virov imamo na posameznem projektu pregled nad planiranimi in porabljenimi viri, kjer se na tedenski ravni spremlja odstopanja.

Likvidnostni plan projekta nastane v ponudbeni fazi kot posledica načrtovanja prilivov in odlivov na projektu. Spremlja se skozi vse življenske faze projekta.

Poleg zgoraj naštetih elementov notranjega poročanja na projektih uporabljamo še naslednje elemente notranjega poročanja, ki združujejo informacije iz posameznih projektov na nivoju portfelja projektov:

- Preglednica portfelja projektov
- IPI programov
- IPI družbe
- Zasedenost resursov na nivoju družbe
- Likvidnostni plan na nivoju družbe

Preglednica portfelja projektov predstavlja orodje za obvladovanje in pregled nad vsemi projekti v družbi in se nahaja v orodju Oracle Primavera (glej Slika 5). Projekt se zapiše v Preglednico portfelja projektov po potrditvi Predloga za projekt. V njej se nahajajo osnovni podatki o projektih kot so stroškovno mesto projekta, naziv, naročnik, odobreni viri (direktni stroški projekta), pogodbeni vrednost, ključni datumi...

Poleg naštetih podatkov pri vsakem projektu merimo indeksa SPI in CPI po metodi prislužene vrednosti, ki prikazujeta odstopanje projekta od njegovega časovnega in stroškovnega načrta. Na podlagi podatkov obeh indeksov je možno na tedenskem nivoju sprejemati ukrepe.

IPI programov sestavljajo vse kalkulacije projektov znotraj določenega programa (glej slika 2). V sklopu IPI programov spremljamo naslednje kategorije:

- Plan IPI programa
- Ocena IPI programa
- Napoved IPI programa

Plan IPI programa je letni poslovni načrt programa, ki ga vodja programa pred pričetkom poslovnega leta uskladi z vodstvom, vodstvo družbe pa z lastniki. Plan IPI programa sestavljajo vse kalkulacije projektov oziroma deli kalkulacij projektov, ki se izvedbeno nanašajo na planirano poslovno leto. Omenjenim kalkulacijam so po vnaprej definiranih ključih prišteti še stroški programa in družbe (stroški skupnih služb).

Ocena IPI programa se od plana razlikuje v tem, da gre pri oceni za dinamično kategorijo, ki se skozi leto spreminja in prikazuje možen rezultat programa na podlagi kalkulacij projektov, ki so v izvedbi ali pridobivanju.

Napoved IPI programa v primerjavi z zgornjima dvema kategorijama temelji zgolj na kalkulacijah projektov, ki so že v izvedbi (pomeni, da imamo za projekt že podpisano pogodbo). Napoved je sestavljena iz trenutne realizacije, ki je na mesečni ravni usklajena s knjiženimi podatki in iz napovedi za naslednjih 18 mesecev poslovanja. Napoved vsebuje tudi mesečne razmejitve projektov na podlagi stroškovne metode, kar nam zagotavlja realne mesečne informacije o poslovanju posameznega programa.

IPI družbe prav tako vsebuje vse tri zgoraj opisane kategorije (plan, ocena in napoved) in predstavlja vertikalno združevanje informacij o uspešnosti izvajanja posameznega projekta preko poslovanja programov v informacijo o poslovanju družbe (glej sliko 2).

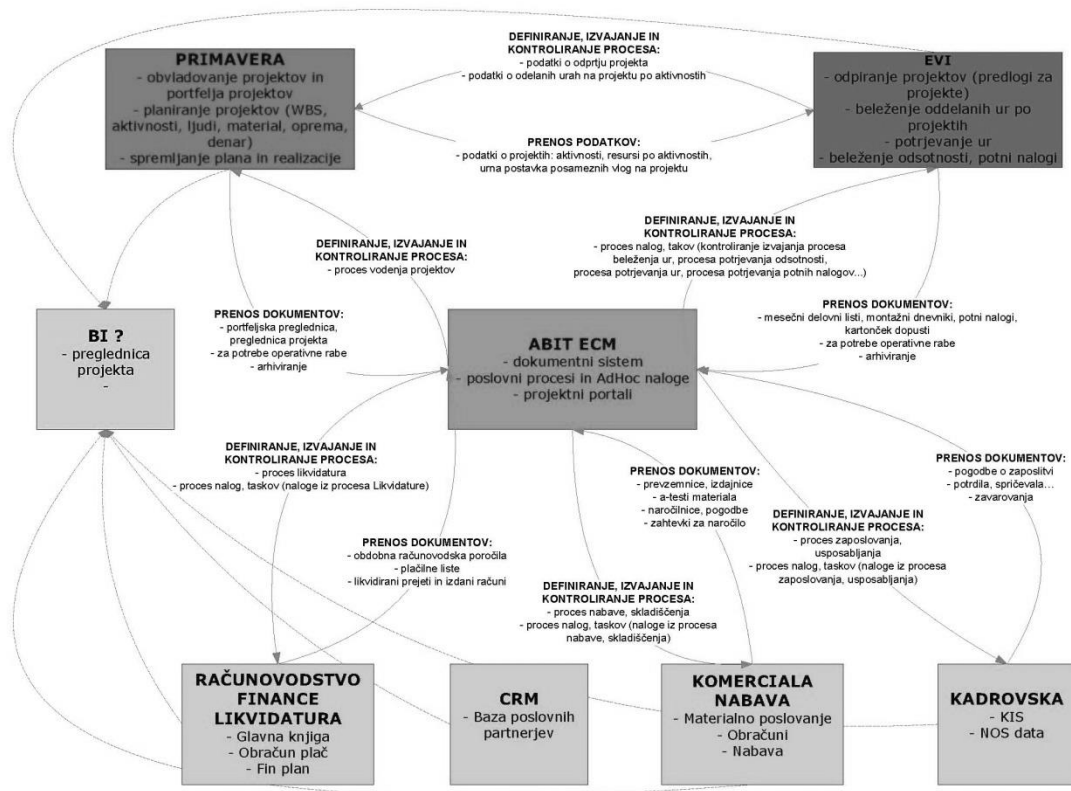
Zasedenost resursov na nivoju družbe je izdelan na nivoju celotne družbe, kjer gre za horizontalno integracijo planov posameznih projektov. Z omenjeno informacijo na tedenski ravni centralizirano spremljamo zasedenost zaposlenih in sprejemamo odločitve glede optimalnega razporejanja resursov po projektih in ostalih aktivnostih družbe.

Likvidnostni plan na nivoju družbe sestavljajo planirani fiksni odlivi in prilivi, katerim nato za potrebe simulacije prištevamo planirane prilive in odlive iz likvidnostnih planov projektov glede na življensko fazo projekta. V ta namen imamo v likvidnostnem planu družbe dve kategoriji plana:

- Dejanski plan, ki ga sestavljajo planirani odlivi in prilivi za pokrivanje fiksnih stroškov ter odlivi in prilivi iz likvidnostnih planov projektov za katere je že bil izdan račun.
- Ocenjeni plan, ki ga poleg zgornjih dveh kategorij sestavljajo še planirani prilivi in odlivi iz likvidnostnih planov projektov v izvedbi, za katere je narejena ocena fakturiranih vrednosti skozi čas.

Vsi zgoraj opisani elementi notranjega poročanja so del ciljno usmerjenega poročanje in so umeščeni v spodaj opisano arhitekturo informacijskega sistema družbe. Z arhitekturo informacijskega sistema zasledujemo cilj povezanosti elementov notranjega poročanja od Strateškega poslovnega načrta družbe do zadnje aktivnosti na projektu.

Slika 5: Arhitektura informacijskega sistema in umestitev notranjega poročanja



Informacijski sistem sestavljajo štirje glavni elementi:

- ABIT ECM
- Oracle Primavera
- ErMan
- Hermes ERP

ABIT ECM (Enterprise Content Management) je sistem za obvladovanje poslovnih procesov (BPM) in dokumentov (DMS). V omenjenem sistemu definiramo, informatiziramo in nadziramo izvajanje poslovnih procesov s pripadajočo dokumentacijo. Trenutno v tem sistemu izvajamo tri poslovne procese: proces priprave ponudbe (1. faza temeljnega procesa družbe), proces likvidature in proces nalog (podporna procesa). Poleg tega nam sistem služi kot centralni dokumentacijski sistem družbe.

Oracle Primavera je sistema za upravljanje portfelja projektov in vodenje posameznih projektov. Pod vodenjem projektov razumemo načrtovanje, izvajanje, spremljanje in analiziranje projektov.

ErMan je sistem za spremljanje in beleženje realizacije na nivoju družbe. Sistem je povezan s sistemom Oracle Primavera iz katerega pridobiva podatke o planiranih aktivnostih in vrača podatke o porabi virov po aktivnostih, ki jih vodje projektov pred tem pregledajo in potrdijo. Poleg tega v sistemu vodimo različne evidence za potrebe izvajalnega delnega sistema računovodstva (mesečni delovni listi za potrebe obračuna plač, potni nalogi, obračuni za potrebe izdanih računov) in kadrovski informacijski sistem.

Hermes ERP je sistem namenjen vsem trem informacijskim funkcijam računovodenja in skrbi za konsistentnost baze podatkov v družbi.

Shranjevanja in arhiviranja podatkov in informacij za potrebe notranjih uporabnikov je organizirano v okviru sistema Abit ECM, ki omogoča:

- sledenje predanih informacij,
- ugotavljanje njihove kakovosti (primerjava s predhodno predanimi informacijami),
- dostopnost do potrebnih informacij.

Računovodsko informiranje notranjih uporabnikov predstavlja zadnjo fazo v procesu oblikovanja informacij. Informiranje poteka na tedenski ali mesečni ravni v sklopu dogovorjenih sestankov ali z nalaganjem vnaprej dogovorjenih poročil v sistem.

Primeri informiranja notranjih uporabnikov:

- Trženjski sestanek – poteka vsak teden, kjer se vodstvo skupaj z vodji programov seznanijo z doseganjem planov in prepoznanimi trženjskimi priložnostmi programih. V ta namen so po programih pripravljene napovedi (pridobljeni projekti) in ocene (projekti v pridobivanju) prometa po programih.
- Sestanek o resursih – poteka vsak teden, kjer skrbnik poola resursov z vodji projektov usklajuje prekrivanja in plan zasedenosti resursov na nivoju družbe.
- Projektni sestanek – poteka vsak teden, kjer sodelujejo vodje projektov s člani projektnih timov iz drugih organizacijskih enot pri pregledu Preglednice portfelja projektov.
- Kolegij direktorja – poteka vsak teden z vodji služb.
- IPI na nivoju programov – mesečno informiranje vodij programov o doseganju rezultatov ter usklajevanje glede sprejemanja potrebnih ukrepov.
- IPI na nivoju družbe – mesečno informiranje vodstva in lastnikov.

Računovodsko informiranje notranjih uporabnikov uporabimo tudi za izvajanje spodnjih nalog:

- stalno proučujemo potrebe uporabnikov in dajemo pobude za oblikovanje novih oziroma drugačnih informacij;

- stalno usposabljam uporabnike za boljše razumevanje posredovanih informacij in s tem vzbujamo zavedanje potreb po novih informacijah.

5. IZVAJALNI VIDIK

Računovodstvo je nosilec izvajalnega dela notranjega poročanja, ki se po področjih deli na knjigovodenje, predračunavanje, analiziranje in nadziranje. Računovodska služba ne more zajeti vseh procesov računovodenja za notranje uporabnike, zato se le-ti deloma izvajajo tudi v drugih organizacijskih enotah zunaj računovodske službe. Računovodstvo vodi in koordinira procese knjigovodenja in računovodskega nadziranja. Izvajanje procesov predračunavanja in analiziranja je organizirano zunaj računovodske službe, vendar v sodelovanju z računovodsko službo.

Procesi knjigovodenja in računovodskega nadziranja se deloma izvajajo s pomočjo zunanega izvajalca, vendar imamo v sklopu računovodstva organizirano ekipo, ki koordinira procese z zunanjim izvajalcem in izvaja naloge v zvezi z notranjim poročanjem.

Izvajanje procesov predračunavanja in analiziranja na nivoju projektov je organizirano v podpornih službah kot naprimer komerciale in podpore izvedbi projektov. Odgovornosti posameznih izvajalcev in njihove vloge v posameznih procesih so opredeljene v Poslovniku vodenja sistemov in Matriki odgovornosti družbe.

Ob prepoznani priložnosti, ki jo v sistem zavedemo s pomočjo Predloga za projekt, se imenuje vodja ponudbenega postopka (VPP), ki je v nadaljevanju izvajanja procesa vodenja projekta praviloma tudi vodja projekta (VP), ni pa nujno. VPP oziroma VP je lastnik procesa vodenja projekta in povezuje vse vidike procesa in linijskega dela iz katerega se v proces vodenja projekta vključujejo nosilci nalog iz podpornih služb.

Na predlog VPP Operativni kolegij imenuje projektni tim, ki ima svoje vloge definirane v dokumentu Organiziranost na projektu. V projektni tim so vključeni izvajalci iz različnih služb in oddelkov, ki sodelujejo pri izvajanju glavnega in podprnih procesov. Poleg izvajanja procesov so člani projektih timov tudi skrbniki elementov notranjega poročanja opisanih v prejšnji točki po naslednji razdelitvi:

- VPP in VP - *Elaborat projekta in Plan projekta,*
- Projektna podpora - *Preglednica portfelja projektov, Zasedenost resursov na nivoju družbe,*
- Komerciala - *Predlog za projekt, Projektni delovni nalog, Ponudbena kalkulacija projekta, Pogodbena kalkulacija projekta, Izvedbena kalkulacija projekta, Pokalkulacija projekta in Likvidnostni plan projekta,*
- Računovodsko - *IPI programov, IPI družbe in Likvidnostni plan na nivoju družbe.*

6. SKLEP

V prispevku smo želeli prikazati pristop k vzpostavitvi sistema notranjega poročanja v družbi katere ključni proces je izvajanje projektov za zunanjega naročnika. Izpostavili smo pomen informacije v okolju, kjer so edina stalnica spremembe. Zato je toliko bolj pomembno, da so že znotraj sistema planiranja projekta vgrajeni pogoji za vzpostavitev učinkovitega poročanja, saj so za obvladovanje sprememb na projektih ključne informacije v pravem trenutku. To je

hkrati pogoj za nadzor nad celotnim portfeljem projektov in učinkovito obvladovanje resursov na ravni družbe.

Za pridobivanje ustreznih informacij smo opisali sistem notranjega poročanja z vsemi njegovimi elementi ter prikazali umeščenost teh elementov v proces vodenja projektov skozi življenske faze in različne ravni načrtovanja in spremljanja poslovanja. Hkrati smo prikazali arhitekturo informacijskega sistema, ki temelji na integraciji različnih informacijskih rešitev, ki nam na eni strani omogočajo fleksibilnost pri izvajanju procesov, na drugi strani pa konsistentnost baze podatkov za arhiviranje in analiziranje.

Predstavljen pristop je trenutno dosežena razvojna stopnja in ne načrtovano ciljno stanje. Za preskok na višjo razvojno stopnjo bodo potrebne določene spremembe notranje organizacijske kulture z vidika odnosa do planiranja in razumevanja vrednosti pravočasne povratne informacije na uspešnost in učinkovitost izvajanja poslovnih procesov in poslovanja v celoti ter osebne vloge vsakega od udeležencev v procesih.

LITERATURA

Bergant, Živko (2011): Računovodstvo za notranje poročanje, 1. Konferenca o notranjem poročanju, zbornik. Ljubljana 2011.

Ilić, Miroslav, Sternad Edvard: Prenova paradigme celovite informacijske podpore, Dnevi slovenske informatike, zbornik. Portorož 2012.

Budd Charles I., Budd Charlene S.: A Practical Guide to Earned Value Project Management, MANAGEMENT CONCEPTS, 2005.

Turk, Ivan (2004): Pojmovnik računovodstva, financ in revizije. Ljubljana: Slovenski inštitut za revizijo, 2004.

Bergant, Živko (2010), Organiziranje računovodstva v povezavi s finančno funkcijo. Ljubljana: Inštitut za poslovodno računovodstvo, 2010.