

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

SPECIALISTIČNO DELO

Primož Rauh

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

**SPECIALISTIČNO DELO**  
**KAKO USPEŠNO IZVAJATI PROJEKTNO DELO – PRAKTIČNI PRIMER PROJEKTA V NOVI**  
**LJUBLJANSKI BANKI, D.D., LJUBLJANA**

Ljubljana, maj 2003

Primož Rauh

Podpisani Primož Rauh v skladu s 16. členom Pravil o magistrskih in specialističnih delih z dne 22.4.1996 izjavljam, da sem avtor priloženega specialističnega dela z naslovom »Kako uspešno izvajati projektno delo – praktični primer projekta v Novi Ljubljanski banki, d.d., Ljubljana«, ki sem ga izdelal pod mentorstvom prof. dr. Rudija Rozmana.

V skladu s prvim odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovoljujem objavo specialističnega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 02.06.2003

Podpis: \_\_\_\_\_

## KAZALO

<b>1. UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2. PROJEKT IN NJEGOV ŽIVLJENJSKI CIKEL .....</b>	<b>3</b>
2.1. Opredelitev projekta .....	3
2.2. Življenjski cikel projekta .....	4
<b>3. RAVNANJE PROJEKTA .....</b>	<b>6</b>
3.1. Opredelitev ravnanja projekta .....	6
3.2. Planiranje projekta.....	8
3.2.1. Opredelitev planiranja projekta .....	8
3.2.2. Členitev projekta na skupine aktivnosti - delovne pakete.....	9
3.2.3. Določanje lastnosti delovnih paketov .....	11
3.2.4. Prikaz povezanosti aktivnosti .....	12
3.2.4.1. Precedenčni diagram .....	12
3.2.4.2. Gantogram .....	13
3.2.4.3. Diagram ključnih dogodkov .....	14
3.2.5. Plan zaposlenih in sredstev .....	14
3.2.6. Plan stroškov .....	15
3.2.7. Planiranje organizacije projekta in umestitev projekta v podjetje .....	17
3.2.7.1. Projekti kot del poslovno-funkcijske organizacije.....	18
3.2.7.2. Čista projektna organizacija.....	19
3.2.7.3. Projektno-matrična organizacija .....	20
3.2.7.4. Delegiranje pri projektih .....	22
3.3. Uveljavljanje projekta.....	22
3.3.1. Opredelitev uveljavljanja projekta.....	22
3.3.2. Kadrovanje .....	23
3.3.3. Vodenje .....	24
3.3.4. Motiviranje .....	25
3.3.5. Komuniciranje pri projektu.....	26
3.4. Kontrola in presoja projekta .....	27
3.4.1. Opredelitev kontrole projekta .....	27
3.4.2. Presoja projekta .....	28
3.5. Ravnanje s kakovostjo projekta .....	29
3.5.1. Planiranje kakovosti .....	30
3.5.2. Uveljavljanje kakovosti .....	30
3.5.3. Kontrola kakovosti .....	31
3.6. Ravnanje s tveganji.....	32
3.6.1. Opredelitev tveganja in ravnanja s tveganji.....	32
3.6.2. Vrste tveganj.....	35
3.6.3. Določitev tveganj.....	35
3.6.4. Ovrednotenje tveganj.....	36
3.6.5. Priprava »odgovora« na ugotovljena tveganja.....	38
3.6.6. Kontrola oz. spremljava.....	39
<b>4. PROJEKTNA ORGANIZACIJA V NOVI LJUBLJANSKI BANKI .....</b>	<b>40</b>
4.1. Predstavitev banke.....	40
4.2. Obstoječa projektna organizacija .....	41
4.2.1. Proces projektne dela v NLB .....	41

4.2.2.	Glavni sistem .....	43
4.2.3.	Skrbniški sistem.....	44
4.2.3.	Izvajalski sistem .....	45
<b>4.3.</b>	<b>Prednosti in slabosti sedanje projektne organizacije v NLB .....</b>	<b>48</b>
<b>5.</b>	<b>PROJEKT SIGMA.....</b>	<b>49</b>
5.1.	Kaj je projekt SIGMA?.....	49
5.2.	Potek projekta.....	51
5.3.	Pomembni dokumenti, uporabni za ravnatelje projektov .....	52
5.4.	Slabosti pri projektu SIGMA .....	53
<b>6.</b>	<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>54</b>
	<b>LITERATURA .....</b>	<b>55</b>
	<b>VIRI .....</b>	<b>56</b>
	<b>PRILOGE.....</b>	<b>i</b>

## 1. UVOD

Projekti so bili sprva značilen pojav predvsem v gradbeništvu, aeronavtiki in inženiringu. Danes se tudi na drugih področjih dela pojavlja vedno več podjetij, ki lahko v dinamičnem okolju, v katerem se nahajajo, delujejo uspešno in ustrezno hitro ukrepajo le v primeru, če je njihovo delo organizirano projektno. Nekatera podjetja opravljajo svoje delo zaradi narave dela samo projektno, druga spet uporabljajo projektno organiziranost predvsem za razvojne naloge, rutinsko delo pa je organizirano drugače. Projekti se med seboj razlikujejo po obsegu dela, času trajanja in stroških oz. investicijah, potrebnih za uspešno izvedbo.

Pogosto projekti v praksi ne dosegajo svojih ciljev: učinka (kakovosti), rokov in stroškov. Zato obstaja vrsta razlogov, ki so pogosto povezani z neustreznim ravnanjem projektov in neustreznim ravnanjem nasploh.

Teoretične osnove projektne pristopa so se razvile v petdesetih letih prejšnjega stoletja in od takrat naprej doživlja razvoj projektov rast na vseh področjih poslovanja. Z razvojem znanja v sodobni informacijski družbi postajajo spremembe vse bolj kompleksne in intenzivne. Vse več je enkratnih del in sodelovanja ter zahtev družbe po ponudbi in s tem razvoju čedalje kompleksnejših ter kakovostnejših proizvodov in storitev. Zaradi usmerjenosti podjetij k doseganju čim višjih dobičkov na eni ter vse večjo konkurenčno borbo na drugi strani mora biti njihovo delovanje vedno bolj učinkovito. Posledica tega je, da potrebe tako po projektih kot njihovi učinkovitosti naraščajo. Poleg navedenega so projekti postali tudi orodje ravnateljstva za izvedbo strateških nalog. Ker gre večinoma za enkratne dejavnosti, ki niso del standardnega poslovnega procesa in za izvedbo katerih sta potrebna sistemski pristop in ravnanje, je za njihovo izvedbo najbolj primerna projektna organiziranost. V okviru projektov se tako izvajajo vse večje investicije, razvoj novih tehnologij, proizvodov in procesov, raziskovalne naloge, reorganizacije idr.; zanje je zelo pomembno, da so narejeni kakovostno, pravočasno in s čim nižjimi stroški.

Največ podjetij, ki svoje delo danes organizira projektno, se pojavlja predvsem na naslednjih področjih: farmacija, zdravstvo, telekomunikacije, razvoj programske opreme, razvoj sistemov, energetika in izobraževanje. Ni pa zanemarljiv tudi podatek o projektne delu na področju storitvenih dejavnosti, med katerimi so tudi banke (Burke, 1999, str. 3).

Namen preučevanja projektov nasploh in namen moje naloge je izboljšati odločitve vpletenih v projekte in s tem posledično izboljšati učinkovitost doseganja ciljev projektov in uspešnost poslovanja celotnega podjetja, v katerem se projektno delo

izvaja. Namen naloge je torej omogočiti projektnim ravnateljem zlasti v bankah, da bi več projektov zaključili v rokih, v okviru planiranih stroškov in da bi bile rešitve projektov tako kakovostne, kot so bile planirane.

Cilj specialističnega dela je s pomočjo teoretičnih osnov in izkušenj iz praktičnega dela pri projektu prikazati značilnosti projektne organizacije ter osnovne koncepte, ki bi lahko bralcu služili kot pomoč pri oblikovanju projektne organizacije v podjetju ali pri ravnanju konkretnega projekta. Cilj specialističnega dela je tudi ugotoviti in prikazati glavne vzroke za odstopanja pri izvajanju projektov tako pri rokih in stroških kakor tudi kakovosti projektnih rešitev ter predlagati ustrezne metode kot pomoč pri ravnanju projektov in možen način ureditve projektne organizacije oz. projektne organiziranosti v nekem podjetju.

Ne glede na to, da prvi del specialističnega dela temelji v glavnem na teoretični osnovi in drugi bolj ali manj na praktični, se teoretične metode projektne organizacije in praktične izkušnje ves čas prepletajo in skupaj tvorijo poglobljeno strokovno raziskovalno delo. Na podlagi praktičnih izkušenj, ki izhajajo iz konkretnega dela pri projektu v okviru NLB, sem v delu skušal komentirati posamezna teoretična izhodišča. Hkrati sem ob praktičnih izkušnjah, ki sem jih imel z delom pri projektu, in na podlagi teoretičnega znanja predlagal določene spremembe in izboljšave v projektnem delu Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB).

V delu so najprej obrazloženi pojmi projekt, življenjski cikel projekta, projektne organizacije, ravnanje projektov in drugi. V nadaljevanju so predstavljene posamezne funkcije (sestavine) ravnanja projektov. Te so v osnovi podobne funkcijam ravnanja nasploh, pa vendar v določenih pogledih specifične za ravnanje projektov. Posebej je nato v delu izpostavljeno ravnanje s kakovostjo in ravnanje s tveganji, ki sta po mojem mnenju ključnega pomena za učinkovito in uspešno izvajanje aktivnosti v okviru projektne organizacije. V nadaljevanju je prikazan primer projektne organizacije v NLB s kritično oceno in predlogi možnih sprememb, ki bi izvajanje projektne organizacije in s tem doseganje ciljev projektov v NLB izboljšali.

Zaključek dela prikazuje primer izvedbe konkretnega projekta v NLB. Projekt, ki ga v delu obravnavam, lahko zaradi svoje narave služi kot primer malega, srednjega in velikega projekta, saj je število članov projekta v petih letih naraslo s sedem na več kot sto. Prikazane so posamezne napake, do katerih je prišlo pri projektu in na podlagi katerih so oblikovana priporočila za učinkovitejšo izvedbo projektov.

## 2. PROJEKT IN NJEGOV ŽIVLJENJSKI CIKEL

### 2.1. Opredelitev projekta

Posamezni avtorji z manjšimi odstopanji opredeljujejo projekte in v nadaljevanju navajam nekaj takšnih opredelitev:

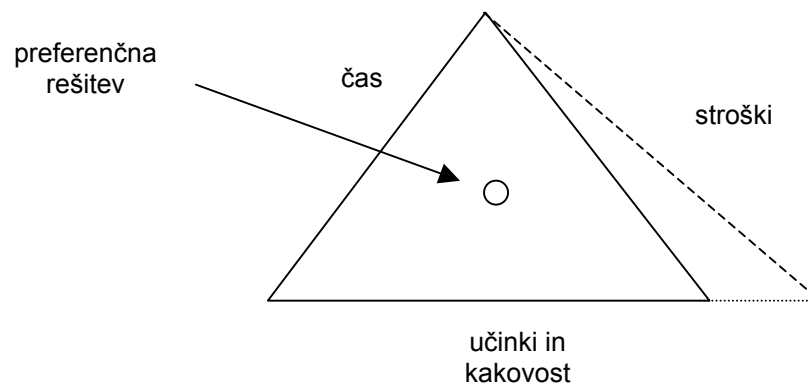
1. Projekt je začasna oblika dela, katere rezultat je specifičen proizvod ali storitev (PMI, 1996, str. 4). **Začasna** oblika dela je opredeljena v smislu časovne omejenosti, ki je predvidena za izvedbo projekta. **Specifičnost** proizvoda pa je opredeljena v smislu posebnosti, ki ga ločijo od podobnih proizvodov oz. storitev.
2. Projekt je skupina aktivnosti, ki morajo biti izvedene **v nekem logičnem zaporedju**, da bi lahko prišli do rezultata, vnaprej določenega s strani naročnika (Burke, 1999, str. 2).
3. Projekt je **začasna organizacijska tvorba**, ki je potrebna za proizvod specifičnega, vnaprej določenega proizvoda, z vnaprej določenimi finančnimi viri ter zaposlenimi in v vnaprej določenem času (CCTA, 1999, str. 7).

Ne glede na to, da je opredelitev, ki opisujejo projekte, veliko, sem jih na tem mestu strnil še v naslednjo: **Projekt** je skupek med seboj prepletenih aktivnosti, ki vodijo do s strani naročnika določenega rezultata, v dogovorjenem roku in v okviru finančnih omejitev. Vsak projekt je enkratna in časovno omejena organizacijska tvorba, ki ima svoj začetek in svoj konec. Konec je dosežen, ko so doseženi zastavljeni cilji te začasne organizacijske tvorbe. Časovna omejenost ne pomeni nujno tudi kratkega trajanja projekta, saj lahko nekateri projekti trajajo tudi več let. Rezultat projekta je proizvod nečesa nepoznanega in pomeni novo izkušnjo v vseh pogledih.

Iz opredelitev je razvidno, da je pri vsakem projektu potrebno določiti **kaj** (učinki in kakovost) mora biti narejeno, **kdaj** in **za koliko denarja**. Tem trem spremenljivkam pravimo tudi **sile projektnega trikotnika** (Slika 1) oz. projektne omejitve.



Slika 1: Sile projektnega trikotnika



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str.19.

Iz grafičnega prikaza je razvidno, kako posamezne spremenljivke vplivajo druga na drugo. Osnovni trikotnik prikazuje stroške in čas, ki ga potrebujemo za doseganje nekega učinka projekta oz. kakovosti projektne rešitve. Če želimo večje učinke oz. boljšo kakovost ob nespremenjenem času, ki ga imamo na razpolago, kar se odraža v podaljšanju stranice trikotnika, ki prikazuje učinke in kakovost, to avtomatično pomeni več potrebnega denarja, kar se kaže v podaljšanju stranice trikotnika, ki prikazuje stroške. Projektni trikotnik upošteva zgolj notranje omejitve na projektu, zunanje, kot so na primer zakonske omejitve, so iz njega izključene. Uporabi se lahko za prikaz projekta kot celote ali pa za prikaz posamezne faze projekta.

## 2.2. Življenjski cikel projekta

Vsak projekt je proces, ki je sestavljen iz več faz. Eden od načinov delitve procesa projekta na obvladljive faze je **življenjski cikel projekta**. Gre za faze, ki si časovno sledijo, drugače kot pri hierarhičnem načinu delitve dela projekta, ki se pojavlja pri prikazu strukture delovnih nalog (WBS – work breakdown structure) in je natančneje prikazan kasneje. Podjetja uporabljajo metodo življenjskega cikla projekta za delitev na obvladljive faze predvsem zaradi boljšega obvladovanja tveganj, ki se pojavljajo med izvedbo projekta.

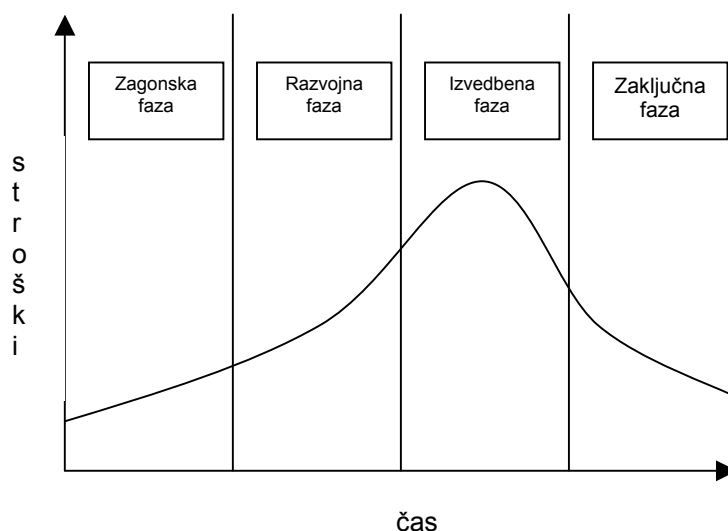
Temeljne faze življenjskega cikla skozi katere gredo večinoma vsi projekti (CCTA, 1999, str. 7), so naslednje:

1. **Specifikacijska** (planiranje namena, cilja in koncepta projekta): potrebno je natančno določiti rešitev, ki bo rezultat projekta;
2. **Oblikovna** (planiranje projekta): na podlagi natančno oblikovanih zahtev in specifikacij iz predhodne faze se pripravi plan projekta (finančni plan, časovni plan, plan ravnanja s tveganji, plan kakovosti, plan zaposlenih itd.);
3. **Razvojna/izvedbena faza** (uveljavljanje projekta): v predhodno dogovorjenih rokih, stroških in kakovosti se izvedejo planirane projektne aktivnosti;
4. **Testna** (kontroliranje projekta): projektno rešitev se testira, preden se jo preda v uporabo naročniku;
5. **Izročitvena/zaključna faza**: izdelano projektno rešitev se preda naročniku.

Vsako od posameznih faz življenjskega cikla projekta se lahko obravnava kot svoj projekt, ki vodi do neke rešitve. Vsako od teh faz lahko, ni pa nujno, izvajajo različni člani projekta. V praksi ni ostre meje med posameznimi fazami projekta, temveč se med seboj prekrivajo, tako da se aktivnosti neke faze začnejo ponavadi še pred zaključkom aktivnosti faze, ki je pred njo.

Različni avtorji opredeljujejo in prikazujejo življenjski cikel projekta različno. Eden možnih prikazov je v koordinatni sistem, v katerem se na abscisi nahaja čas trajanja projekta in na ordinati finančna vlaganja, ki so za izvajanje aktivnosti pri projektu v nekem trenutku potrebna (Slika 2).

Slika 2: Življenjski cikel projekta



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 25.

Iz slike je razvidno, da potreben finančni vložek (stroški) od začetne faze narašča in doseže maksimum v izvedbeni fazi, po tej pa se ponovno zmanjša. V prikazani krivulji so seveda možna odstopanja, saj lahko določeni projekti dosežejo vrh krivulje prej, drugi pa kasneje. Prav tako so seveda možna odstopanja v dolžinah posameznih faz, ki so na sliki prikazane v enakih časovnih dolžinah.

Če primerjamo prejšnjo opredelitev življenjskega cikla in prikaz v koordinatnem sistemu, lahko ugotovimo, da je specifikacijska faza enaka zagonski, kjer gre zgolj za opredeljevanje rešitve, kar ne zahteva velikih finančnih vložkov. Razvojna faza je enaka oblikovni, kjer vidimo porast stroškov. Razlog za to je predvsem v večjem vključevanju ljudi v aktivnosti te faze, saj morajo biti pripravljeni vsi plani, ki so potrebni. Naslednja faza je izvedbena, ki je po prejšnji opredelitvi enaka razvojni/izvedbeni. Tu je finančni vložek največji, saj gre za uveljavljanje prej pripravljenih planov in sodelovanje vseh udeležencev projekta. Potrebno pa je vključevanje tudi drugih sredstev (delovnih), ki so za izvedbo aktivnosti te faze nujno potrebna. Prikaz zaključne faze v koordinatnem sistemu se ujema s prej omenjeno testno fazo in izročitveno/zaključno fazo.

### **3. RAVNANJE PROJEKTA**

#### **3.1. Opredelitev ravnanja projekta**

Zaradi povečanja učinkovitosti, izboljšanja kakovosti in seveda zaradi znižanja stroškov proizvodov in storitev se je v preteklosti pojavila tehnična delitev dela. Tehnična delitev dela je razčlenitev enotnega delovnega procesa na sestavne delne procese in dodelitev teh procesov v izvedbo različnim ljudem v isti združbi ali podjetju (Lipovec, 1987, str. 72).

Tehnična delitev dela omogoča, da ljudje opravijo delo, ki ga sicer kot posamezniki ne bi zmogli (Rozman et al., 1993, str. 17). Pomeni pa, da neko nalogo ne opravlja en človek, temveč je ta naloga razčlenjena na manjše, ki jih lahko opravijo različni ljudje v različnem času. Hkrati s tehnično delitvijo dela se je pojavila tudi potreba po usklajevanju razčlenjenega. Razčlenjeno delo v novo celoto usklajujejo ravnatelji in to usklajevanje je bistvo njihovega dela (Rozman et al., 1993, str. 19). Ne smemo pozabiti, da je naloga ravnatelja poleg usklajevanja razčlenjenega dela tudi usklajevanje razmerij med ljudmi.

Temeljne funkcije tako ravnanja nasploh kakor tudi ravnanja projektov so (Lipovec, 1987, str. 223-231): planiranje organizacije (projekta) in poslovanja, uveljavljanje

organizacije (projekta) in kontrola organizacije (projekta) ter kontrola poslovanja. Funkcije ravnanja se med potekom celotnega projekta prepletajo. Planiranje projekta se začne že pred dejanskim začetkom izvedbe projekta, v fazi analiz in odločanja za izbiro in izvedbo posameznega projekta. Nadaljuje se preko specifikacijske in oblikovne faze projekta. Uveljavljanje projekta je bistveno v razvojni/izvedbeni fazi, ko so ključnega pomena vodenje, motivacija in komuniciranje. Po uveljavljanju pa je vedno prisotna tudi funkcija kontrole, ki zaključuje cikel ravnanja in ga v primeru odstopanja vrača na začetek, tj. planiranje. Ravnanje projekta je tako proces zagotavljanja smotrnega doseganja ciljev projekta, ki poteka kot planiranje, uveljavljanje in kontroliranje. Je doseganje ciljev projekta z delovanjem projektnega tima.

**Ravnanje projekta** lahko opredelimo tudi kot uporabo znanja, sposobnosti, tehnologije in tehnike pri izvajanju projektne aktivnosti za doseganje rezultata, ki ga naročnik želi (Burke, 1999, str. 3). Naročnik, kot že omenjeno, zahteva določen učinek, v določenem času in za določen denar. Prav tako pa ga lahko opredelimo kot usklajevanje aktivnosti in vseh udeležencev v projektu.

Pred samim začetkom (zagonom) projekta poteka tako imenovani začetni proces, kjer gre za ugotavljanje potrebe po nečem novem oz. ugotavljanje potrebe po neki rešitvi, do katere je moč priti zgolj s pomočjo projekta. Po ugotovitvi, da do neke rešitve lahko pridemo zgolj s projektom, je potrebno opraviti analizo izvedljivosti in analizo možnih alternativ.

**Analiza izvedljivosti** ponavadi vsebuje namen projekta, cilj projekta, analizo udeležencev (sponzor, ravnatelj, projektne tim,...), analizo zahtev, analizo omejitev (internih projektne, internih v poslovnem sistemu in eksternih) ter analizo stroškov in koristi. Gre zgolj za zelo »grobe« ocene, saj do dejanskih števil pridemo šele z natančnim planiranjem projekta. Pove pa, ali obstajajo osnove (učinek bo večji od stroškov), da se s projektom prične.

Velik problem, ki se pojavlja v podjetjih, je neuresničevanje zastavljenih strategij (Rozman, 2000, str. 6). Strategija je bistven del načrtovanja v podjetjih, vendar se pojavlja vrsta problemov, ki so povezani z njenim uresničevanjem. Rešitev, ki se ponuja, je uresničevanje strategij s projektno organizacijo (Rozman, 2000, str. 10). Pred sprejemom neke strategije se je vedno potrebno vprašati kdo, kako in kdaj bo odgovoren za uresničevanje neke strategije. Če odgovori na ta vprašanja niso podani je zelo verjetno, da bo uresničevanje strategije neuspešno. Celotno ravnateljstvo mora pri oblikovanju strategije sodelovati in se zavedati odgovornosti, ki iz nje izhajajo. Sočasno z nastajanjem strategije mora nastajati načrt projektne organizacije, ki bo služila za uresničevanje strategije. Projektne

organizacija pa opredeljuje vse projekte in ravnatelje, ki bodo odgovorni za učinkovito izvedbo le-teh. Šele z zavedanjem, kako je v uresničevanje strategije nekega podjetja vpet posamezen projekt, se lahko začne ravnanje projekta.

## **3.2. Planiranje projekta**

### **3.2.1. Opredelitev planiranja projekta**

Planiranje nasploh in v podjetju je vnaprejšnje zamišljanje vsake dejavnosti (Rozman et al., 1993, str. 76) z namenom, da bi nemoteno in smotrno potekala. Planiramo lahko proizvod in proces, poslovne funkcije in celotno poslovanje, prav tako tudi projekt. V primeru, da je določen del aktivnosti v podjetju potrebno opraviti projektno, je planiranje projekta po trditvah nekaterih avtorjev (Burke, 1999, str. 8; Kerzner, 1979, str. 158; Spinner, 1992, str. 75) ključna funkcija ravnatelja projekta. Gre za pripravo planov za uspešno izvedbo zamišljenega projekta. V okviru planiranja se pripravijo vsi plani, ki lahko kakorkoli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta: plan aktivnosti, predračun – finančni plan projekta, terminski plan, plan ravnanja s tveganji, plan kadrov, plan zagotavljanja kakovosti, komunikacijski plan, plan ravnanja s spremembami in drugi.

Štirje glavni razlogi za planiranje projektov so (Kerzner, 1979, str. 160):

- zmanjšanje tveganja,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- boljše razumevanje ciljev in
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Planiranje projekta ima kar nekaj prednosti (CCTA, 1999, str. 38) v primerjavi, če planiranja ni:

- izognemo se neredu in ad hoc odločitvam, ki bi jih povzročilo odločanje brez plana;
- ravnateljem pomaga razmišljati vnaprej, saj vedno vedo katera aktivnost sledi in kakšne stroške lahko povzroči;
- postavi temelj za kontrolo in spremljanje projekta;
- nudi pomoč pri komunikaciji z vsemi udeleženi v projektu, ki se ob poznavanju plana zavedajo kakšne so njihove aktivnosti in kdaj naj bi jih izvedli;

- služi kot pomoč pri pripravi ciljev posameznih članov projekta.

Planiranje projektov je sicer lahko različno, vendar ponavadi vsebuje sledeče elemente (Meredith, Mantel, 1995, str. 203):

- cilj in namen, ki jasno opredelita kaj je končni rezultat projekta in čemu bo služil;
- pristop oz. metodo dela, ki vnaprej določata kako bomo do rezultata projekta prišli;
- urnike, iz katerih je razvidno kdaj mora udeleženec projekta določeno aktivnost izvesti;
- ljudi (zaposlene pri projektu in druge udeležence);
- potencialne probleme (tveganja, zaradi katerih lahko projekt propade), kar omogoča pripravo dodatnih planov za primere, če bi se problemske situacije uresničile.

V nadaljevanju je prikazan način, ki ga pri planiranju projektov najpogosteje uporabljamo, in metode planiranja posameznih kategorij projektnega plana. Uporabljajo se strukturirani pristopi, ki so v pomoč pri pripravi projektnega plana vsakega projekta. Lahko gre zgolj za predloge, ki izhajajo iz preteklih projektov, v posameznih delih podobnih temu, za katerega pripravljamo projektni plan. Predvsem za pripravo plana ravnanja tveganj se lahko uporablja tudi metode simulacij (npr. Monte Carlo simulacija). Ponavadi gre pri planiranju različnih kategorij za kombinacijo programskih orodij za pomoč projektne planiranju in vrsto vodenih sestankov, ki v končni fazi pripeljejo do konsistentnega projektnega plana.

### 3.2.2. Členitev projekta na skupine aktivnosti - delovne pakete

Projektno planiranje se ponavadi prične s pripravo strukture delovnih nalog oz. skupin aktivnosti (WBS - work breakdown structure), ki jih lahko opredelimo kot v rezultate usmerjeno grupiranje projektne aktivnosti, iz katerega je razviden končni cilj projekta. Gre za podroben prikaz cilja projekta - skupne delovne naloge, razčlenjene na rezultate opravljenih delnih nalog. Ponavadi gre za delitev celotnega delovnega procesa na zaključene manjše procese. Lahko tudi rečemo, da je to hierarhičen prikaz končne rešitve projekta z delnimi rešitvami oz. sklopi delovnih nalog, ki so potrebne za doseganje končnega cilja projekta. Najnižji nivo strukture delovnih nalog imenujemo **delovni paket**, ki je sestavljen iz ene ali več posameznih aktivnosti. Aktivnosti v okviru enega delovnega paketa so v

pristojnosti enega zaposlenega, prav tako stroški, ki nastajajo v okviru tega delovnega paketa.

Struktura delovnih nalog prikazuje proces, ki bo pripeljal do končnega cilja projekta, poleg tega pa je iz strukture delovnih nalog razviden tudi sam cilj oz. rešitev, do katere naj bi pripeljale posamezne delne rešitve (delovni paketi).

Strukturo delovnih nalog lahko prikažemo na dva načina. Pri prvem (slika 3), gre za prikaz posameznih delovnih paketov s seznamom, ki je pripravljen tako, da je razvidna hierarhija. Iz seznama je jasno, kateri so delovni paketi, ki jih je potrebno opraviti, da bi bili tisti, ki so višje v hierarhiji, opravljeni v celoti. Zaradi drevesnega načina prikazovanja predstavi drugi način (slika 4) hierarhijo delovnih paketov in nalog še bolj jasno kot prvi.

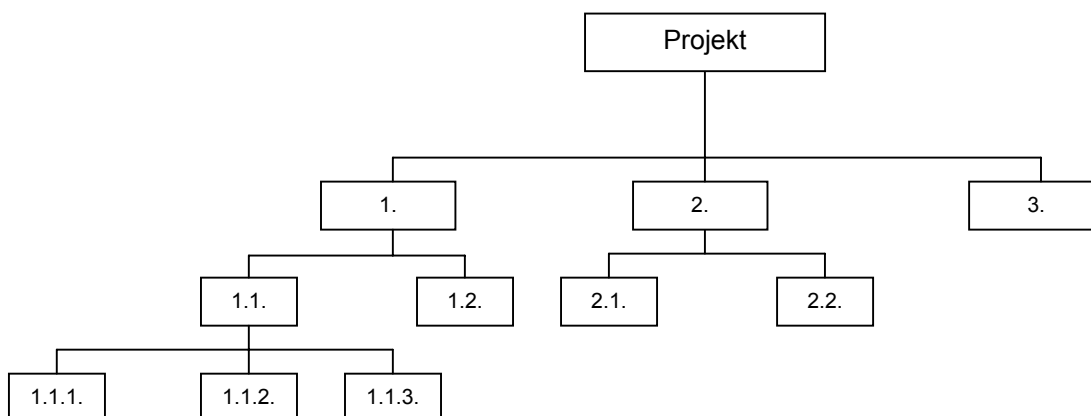
Slika 3: Seznam delovnih nalog

- 1. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - 1.1. xxxxxxxxxxxxxxxx
    - 1.1.1. xxxxxxxx
    - 1.1.2 xxxxxxxx
    - 1.1.3 xxxxxxxx
  - 1.2. xxxxxxxxxxxxxxxx
- 2. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
  - 2.1. xxxxxxxxxxxxxxxx
  - 2.2 xxxxxxxxxxxxxxxx
- 3. xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

Vir: IBM –študijsko gradivo (Course code N2650), str. 4-8.

Iz slike so razvidne tri glavne naloge, ki jih sestavlja večje ali manjše število delnih nalog in delovnih paketov.

Slika 4: Drevesna struktura delovnih paketov



Vir: IBM –študijsko gradivo (Course code N2650), str. 4-7.

Slika prikazuje projekt, ki ga sestavljajo tri glavne naloge. Pri prvi je razvidno, da se deli na dve podnalogi in prva od teh naprej na tri delovne pakete.

Struktura delovnih nalog je pomemben dokument, ki ga lahko uporabimo na vrsto načinov. V povezavi z natančno oceno posameznega delovnega paketa lahko prikazuje, kako del projektne rešitve vpliva na celotno rešitev v smislu storilnosti, odgovornosti zaposlenih, stroškov in urnika dela. Posamezni delovni paket je lahko povezan tudi s posameznimi »zunanji dobavitelji«, ki prispevajo k izvajanju aktivnosti oz. delovnega paketa, kar pomeni, da je iz strukture delovnih nalog mogoče razbrati, kdo so udeleženci, povezani s projektom.

### 3.2.3. Določanje lastnosti delovnih paketov

Po opredelitvi delovnih paketov oz. skupin aktivnosti (WBS) je potrebno določiti lastnosti posameznih delovnih paketov. Pomembno je poznavanje posameznih aktivnosti, ki sestavljajo delovni paket. Kot že rečeno, aktivnost (in tudi delovni paket) je vedno v pristojnosti oz. izvajanju enega zaposlenega. Za vsako aktivnost in posledično za vsak delovni paket ocenimo:

- trajanje,
- potrebna delovna sredstva in
- potrebna finančna sredstva.



Na podlagi ocenjevanja lahko določimo »ceno« projekta, lažje spremljamo izvajanje projektnih aktivnosti in omogočimo lažje odločanje. Na podlagi ocen, dejanskega trajanja projekta in porabljenih finančnih sredstev lahko v končni fazi zberemo kakovostne informacije za analizo celotnega projekta. Ocenjevanje ni aktivnost, izvedena zgolj na začetku, temveč je tako kot celotno planiranje proces, ki se med potekom projekta ponavlja, še posebej ob odstopanju doseženega od planiranega.

Samo ocenjevanje lahko poteka na podlagi podobnih aktivnosti, ki so se že izvajale v preteklosti, na podlagi mnenj strokovnjakov, na podlagi ugibanja in na podlagi dejanskih ponudb zunanjih dobaviteljev, ki so povezani s posamezno projektno aktivnostjo oz. delovnim paketom.

#### 3.2.4. Prikaz povezanosti aktivnosti

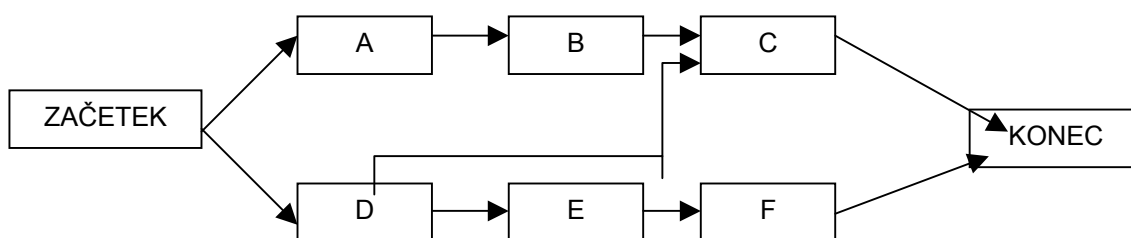
Pripravi strukture delovnih nalog ponavadi sledi priprava diagramov, ki prikazujejo natančnejšo povezanost med posameznimi aktivnostmi ali delovnimi paketi. Tri glavne oblike diagramov, ki so uporabni v fazi planiranja in fazi spremljanja izvajanja projektnih aktivnosti, so:

- precedenčni diagram,
- gantogram in
- diagram ključnih dogodkov.

##### 3.2.4.1. Precedenčni diagram

Med najbolj znanimi metodami za prikazovanje zaporedja in časa trajanja aktivnosti je prikaz s precedenčnimi diagrami (slika 5). Da bi lahko pripravili kakovostni precedenčni diagram, moramo poznati vse aktivnosti, ki jih je za uspešno izvedbo projekta potrebno izvesti. Te lahko dobimo iz kakovostno pripravljene strukture delovnih nalog. Poleg tega moramo poznati vrstni red izvajanja posameznih aktivnosti. Na podlagi diagrama lahko nato s pomočjo metode kritične poti (CPM – critical path method) in ob poznavanju trajanja posameznih aktivnosti izračunamo predvideni čas trajanja celotnega projekta. CPM nam omogoča določiti sklop aktivnosti, ki se nahajajo na kritični poti, torej tistih aktivnosti, na katere moramo biti še posebej pozorni in z njihovo izvedbo ne smemo zamujati, saj bi sicer ogrožali končni rok izvedbe projekta. Kritična pot projekta je najkrajši možni čas, v katerem lahko zaključimo z vsemi projektnimi aktivnostmi.

Slika 5: Precedenčni diagram



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 122.

Na sliki 5 je možno videti, da je pred aktivnostjo B potrebno opraviti aktivnost A in pred aktivnostjo C aktivnosti B in D. Aktivnost D ni odvisna od drugih aktivnosti, vendar mora biti opravljena pred aktivnostma E in C. Pred aktivnostjo F pa mora biti opravljena aktivnost E. Ko sta opravljene aktivnosti C in F, je projekt zaključen.

#### 3.2.4.2. Gantogram

Prikaz urnika v obliki gantograma je ena najstarejših metod, ki se še vedno uporablja. Leta 1917 jo je razvil Henry L. Gantt, pionir znanstvenega ravnanja (Meredith, Mantel, 1995, str. 354). Gantogram lahko prikazuje planirani in dejanski čas trajanja posameznih aktivnosti. Uporaben je za prikazovanje trenutnega stanja projekta in določanja aktivnosti, ki so v zamudi; s tem je v pomoč pri prerazporejanju ljudi na kritične naloge. Na abscisi je vedno čas oz. koledar projekta.

Slika 6: Gantogram



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 146.

Slika 6 prikazuje tri naloge, ki so se začele istočasno. Spodnja črta pri posamezni nalogi prikazuje plan izvedbe posamezne naloge, zgornja pa dejansko izvedbo. Iz prikazanega primera vidimo, da se naloga 2 izvaja po planu, izvedba naloge 3 pa bistveno zamuja glede na plan.

### 3.2.4.3. Diagram ključnih dogodkov

Kot že ime pove, je diagram ključnih dogodkov metoda, ki prikazuje ključne dogodke v izvedbi nekega projekta. Ob izvajanju nekega projekta je pomembno, da že v fazi planiranja postavimo datume oz. roke, ko bomo kontrolirali, ali so bili posamezni ključni dogodki, ki so pomembni za končno rešitev projekta, izvedeni v roku, ki smo ga v fazi planiranja predvideli. Poročanje o posameznih ključnih dogodkih je predvsem pomembno za višje ravnatelje oz. druge udeležence zunaj projekta, ki jih izvajanje projekta zanima, katerih interes pa ni izvajanje posameznih projektnih aktivnosti, temveč predvsem nekaj ključnih dogodkov, ki opredeljujejo uspešnost projektnega tima.

Slika 7: Diagram ključnih dogodkov

<b>Ključni dogodek</b>	<b>Jan</b>	<b>Feb</b>	<b>Mar</b>	<b>Apr</b>
A	Δ			
B			Δ	
C				Δ

Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 149.

Iz slike 7 lahko razberemo, da so za projekt pomembni trije ključni dogodki. Dogodek A je planiran za januar, B za marec in dogodek C za april.

### 3.2.5. Plan zaposlenih in sredstev

Ravnatelji projektov se srečujejo z izzivi ob ravnanju vsakega projekta, saj želijo izvesti posamezne aktivnosti kakovostno, vendar ob tem uporabiti kar se da malo ljudi in sredstev, saj s tem znižujejo stroške projekta. S pomočjo kakovostne priprave strukture delovnih nalog, opredelitve lastnosti delovnih paketov in posameznih aktivnosti ter njihove povezanosti lahko ravnatelj projekta pripravi

plan rokov, plan ljudi in sredstev, ki bo omogočal izvajanje vseh projektnih aktivnosti v planiranih rokih in z dogovorjeno oz. predpisano kakovostjo oz. učinki. Ponavadi se vzporedno s planom zaposlenih in sredstev pripravi tudi plan vključevanja zunanjih udeležencev (dobaviteljev), ki se vključujejo v posamezne aktivnosti projekta.

Pri planiranju ljudi potrebnih za izvedbo projektnih aktivnosti je potrebno upoštevati:

- znanja in sposobnosti, ki so potrebna za izvajanje posameznih aktivnosti;
- razpoložljivost ljudi (posamezniki so lahko že vključeni v druge projekte);
- možnost dela v več izmenah;
- možnost razporejanja več ljudi na isto aktivnost;
- kritično pot projekta – zaposlene je potrebno najprej razporediti na aktivnosti, ki so na kritični poti;
- možnost uporabe zaposlenih po pogodbi – v primeru kritičnih aktivnosti (ni dovolj specifičnih znanj ali zadostnega števila zaposlenih).

Ko smo za vse aktivnosti, ki so potrebne za izvedbo nekega projekta, določili zaposlene, ki bodo sodelovali, moramo pogledati, katera so sredstva, ki bodo zaposlenim služila za doseganje njihovih individualnih ciljev v okviru projekta. Končni rezultat je torej plan ljudi in sredstev, ki jih za doseganje kakovostnega rezultata projekta potrebujemo.

### 3.2.6. Plan stroškov

Plan stroškov je glavni mehanizem za kontrolo projekta. V planu stroškov se odražajo vsi ostali plani: urniki, plan ljudi, plan zunanjih udeležencev, plan sredstev. Vsi prej omenjeni plani se v končni fazi spremenijo v plan stroškov, ki nato projektnemu ravnatelju služi kot osnova za primerjavo z dejansko uresničenim.

Za pripravo plana stroškov, se kot že rečeno, uporabi vse prej omenjene plane, vendar je v tej fazi potrebno finančno ovrednotiti vsako kategorijo, ki bo za določen projekt uporabljena. Za pripravo plana stroškov lahko uporabljamo več načinov oz. metod planiranja, med katerimi so glavne (Meredith, Mantel, 1995, str. 291):

- planiranje od zgoraj navzdol (Top-Down),
- planiranje od spodaj navzgor (Bottom-Up) in
- planiranje s ponavljanjem (iterativno planiranje).

**Planiranje od zgoraj navzdol** temelji na zbiranju mnenj in izkušenj višjega in srednjega ravnateljstva in preteklih podatkov, ki izhajajo iz podobnih aktivnosti, ki so že bile izvedene. Na podlagi tega lahko dobimo oceno finančnega plana za celoten projekt oz. posamezne podprojekte. Te ocene se nato preda projektnim ravnateljem oz. vodjem projektnih timov, ki »razbijejo« posamezne finančne plane do nivoja posameznih delovnih paketov strukture delovnih nalog oz. v končni fazi posameznih aktivnosti.

Slabost te metode priprave plana je v tem, da se nemalokrat zgodi, da se projektni ravnatelji oz. vodje projektnih timov ne strinjajo z ocenami, ki jih je pripravilo višje ravnateljstvo, ter so prepričani, da so prenizke.

Prednosti te metode so v glavnem te, da so finančni plani, pripravljene na podlagi preteklih izkušenj in strokovnih mnenj, relativno točni, ter da se ni potrebno poglobljati v majhne naloge, ki ponavadi stroškovno ne pomenijo visokega prispevka v celotnem planu stroškov.

**Planiranje od spodaj navzgor** temelji na planu stroškov posamezne aktivnosti ali posameznega delovnega paketa strukture delovnih nalog. Ponavadi te plane pripravijo skupaj projektni in funkcijski ravnatelji, ki imajo izkušnje s posameznimi aktivnostmi. Posamezne plane se nato združi v skupni plan, ki se mu dodajo še določeni indirektni, administrativni stroški in t. i. rezervni stroški za nepredvidene izdatke, ki se lahko pojavijo ob izvajanju projektnih aktivnosti.

Ta strategija ponavadi pripelje do natančnejših planov kot prejšnja, vendar pa je potrebno biti pazljiv, da se določenih aktivnosti iz plana ne izpusti. Slabost te strategije planiranja je tudi v tem, da nižji ravnatelji svoje planirane stroške »napihnejo«, ker predvidevajo, da jih bo višje ravnateljstvo tako ali tako znižalo. Prav zaradi te slabosti se ponavadi uporablja strategija planiranja od zgoraj navzdol.

**Planiranje s ponavljanjem** temelji na pripravi plana s strani izvajalcev posameznih aktivnosti. Plane nato nadrejeni pregledajo in podajo določene pripombe in predloge. Planiranje se ponavlja, dokler se vsi sodelujoči ne strinjajo z njimi. Prednost tega načina je, da je odgovornost za plan prenešana na izvajalca posamezne aktivnosti. Glavna slabost tega načina pa je dolgotrajnost procesa planiranja.

### 3.2.7. Planiranje organizacije projekta in umestitev projekta v podjetje

Po opredelitvi aktivnosti, zaporedij, trajanja, ljudi in sredstev ter stroškov je potrebno določiti in opredeliti razmerja med njimi. Organizacija projekta je tista, ki identificira odnose med udeleženci projekta, poleg tega je osnova za prikaz obveznosti, odgovornosti in avtoritete posameznih udeležencev projekta. Organizacija mora obsegati samo organizacijsko strukturo, matriko odgovornosti in vse udeležence z razmerji med njimi.

Matrika odgovornosti prikazuje povezavo med delovnimi paketi, prikazanimi v strukturi delovnih nalog, in odgovornostjo posameznega zaposlenega za njihovo izvedbo.

Razmerja med udeleženci prikazujejo vse povezave med ravnateljem projekta in udeleženci znotraj in zunaj projekta. Udeležencev v projektu je veliko, med najpogostejše omenjene pa štejemo:

- naročnika projekta, ki opredeli namen in cilje projekta;
- sponzorja projekta, ki je vključen v financiranje projekta;
- ravnatelja podjetja, ki ima velikokrat vlogo sponzorja projekta. Poleg tega pa je njegova glavna vloga v usklajevanju sodelovanja poslovnih funkcij in projektov;
- ravnatelja projekta, ki opravlja funkcije planiranja, uveljavljanja in kontroliranja projekta;
- usmerjevalno skupino, ki je imenovana predvsem pri večjih projektih, sestavljajo jo člani, povezani s projektom, in sodeluje pri pomembnejših odločitvah;
- projektni tim, ki ima glavno funkcijo pri neposrednem izvajanju vseh projektnih aktivnosti;
- zunanje dobavitelje, ki po potrebi sodelujejo pri posameznih aktivnostih s storitvami ali pa dobavljajo sredstva, nujno potrebna za izvajanje posameznih aktivnosti.

Posebna pozornost velja umestitvi projekta v organizacijo projekta. Obstajajo tri glavne oblike organizacijske strukture za organiziranost projektne dela (Meredith, Mantel, 1995, str. 291):

- projekti kot del funkcijske organizacije,
- čista projektna organizacija in
- matrična organizacija.

V nadaljevanju so natančneje obrazložene.

### 3.2.7.1. Projekti kot del poslovno-funkcijske organizacije

Gre za tradicionalno organiziranost podjetja po posameznih funkcijah (slika 8). Gre za hierarhično oz. navpično organizacijo, v kateri se izvajajo predvsem manjši projekti, ki od zaposlenih zahtevajo, da del svojega časa sodelujejo v enkratnih dejavnostih. Projekt se v tako organizacijo lahko umesti kjerkoli, odvisno od projektne rešitve, in posamezni oddelki nato sodelujejo pri izvajanju projektnih aktivnosti. Ponavadi je izvedba projekta dodeljena posamezni poslovni funkciji ali štabu.

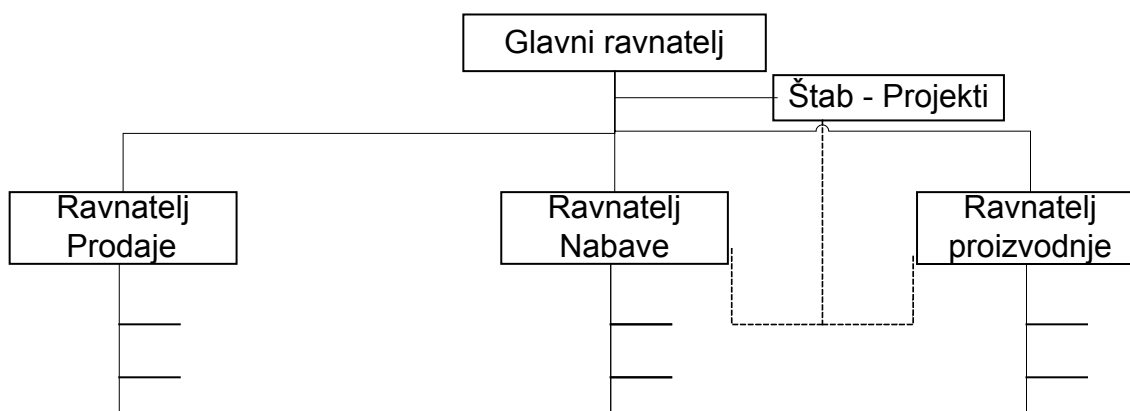
Bistvene prednosti take organizacije so (Burke, 1999, str. 259):

- So enostavne in izjemno fleksibilne, kar pomeni, da lahko projekte hitro ustanovljamo in ukinjamo in ni potrebno formalno spreminjati organizacijske strukture.
- Posamezne strokovnjake se lahko »uporabi« pri različnih projektih istočasno, ker niso razporejeni na en projekt s polnim delovnim časom.
- Posamezniki lahko znotraj »matičnih« oddelkov še vedno normalno napredujejo, ker formalno še vedno sodijo v poslovno-funkcijsko enoto, kjer opravljajo svoje redne naloge.
- Jasno sta določeni odgovornost in avtoriteta znotraj posameznega oddelka, ki sodeluje pri projektu.

Bistvene slabosti pa so (Burke, 1999, str. 259):

- Ni jasno določene odgovornosti za projektno rešitev, ker so posamezni poslovno-funkcijski deli odgovorni zgolj za svoje opravljene naloge oz. aktivnosti.
- Lahko se pojavijo tekmovalnost in konflikti med posameznimi funkcijskimi oddelki, ker vsak poslovno-funkcijski del želi prikazati svoj del naloge projekta kot ključen in najpomembnejši.
- Struktura ni učinkovita v multiprojektne okolju, ker je težko določiti prioritete naloge oz. aktivnosti med posameznimi projekti.

Slika 8: Poslovno-funkcijska organizacijska struktura



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 259.

### 3.2.7.2. Čista projektna organizacija

Čeprav je podobna poslovno-funkcijski organizaciji, je dejansko njeno nasprotje. Vsi organizacijski deli so usmerjeni v izvajanje projektnih aktivnosti (slika 9). Obstaja pa še vedno poslovno-funkcijski del, ki izvaja naloge, skupne vsem projektom. Značilna je za podjetja, ki izvajajo velike projekte in jih je večje število. Oblikujejo se projektne skupine, ki imajo značilnosti poslovno-funkcijskih oddelkov, njihovi ravnatelji pa pristojnosti ravnateljev oddelkov.

Glavne prednosti te organiziranosti so (Burke, 1999, str. 266):

- Ravnatelj projekta ima polno oblast in odgovornost za posamezen projekt.
- Komunikacija med projektnim ravnateljem in članom tima je zelo učinkovita, saj je projektni ravnatelj neposredno nadrejen posameznim članom in le-ti odgovarjajo za opravljene aktivnosti projektnemu ravnatelju.
- Vsi člani poročajo in odgovarjajo zgolj enemu ravnatelju. Ne more prihajati do izgovorov, da morajo opravljati še kakšno drugo delo.
- Zaradi centralizacije odgovornosti je odločanje hitro, saj je ravnatelj projekta tisti, ki odloča o vseh za projekt ključnih zadevah.
- Organiziranost je enostavna za razumevanje.

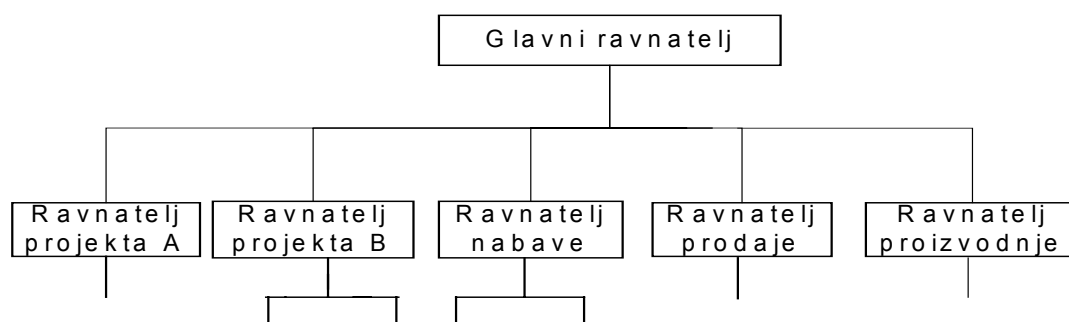
Glavne slabosti pa so (Burke, 1999, str. 266):

- V primeru več projektov v podjetju lahko prihaja do podvajanja nalog in s tem neučinkovite uporabe virov, ker med posameznimi projekti dostikrat ni učinkovitega pretoka informacij.



- Ne nudi stalnosti zaposlitve; podjetje se lahko odloča za »uporabo« pogodbenih izvajalcev za izvajanje posameznega projekta, kar pomeni, da v primeru slabega oz. nenatančnega poročanja pogodbenega izvajalca podjetju o opravljenem delu ni prenosa znanja in izkušenj.

Slika 9: Čista projektna organizacija



Vir: Meredith Jack R., Mantel Samuel J. Jr, 1995, str. 156.

### 3.2.7.3. Projektno-matrična organizacija

Razvita je bila kot poizkus kombinacije prve in druge, pri katerem se je skušalo izogniti slabostim prvih dveh. Obstaja vrsta različic glede na to, ali je bolj podobna funkcijski ali čisti projektni organizaciji. Gre za začasno strukturo (slika 10), ki odgovarja potrebam posameznega projekta. Sodelujoči pri projektu so del funkcijskih organizacijskih enot, in so začasno dodeljeni na aktivnosti, ki jih je potrebno opraviti v okviru nekega projekta.

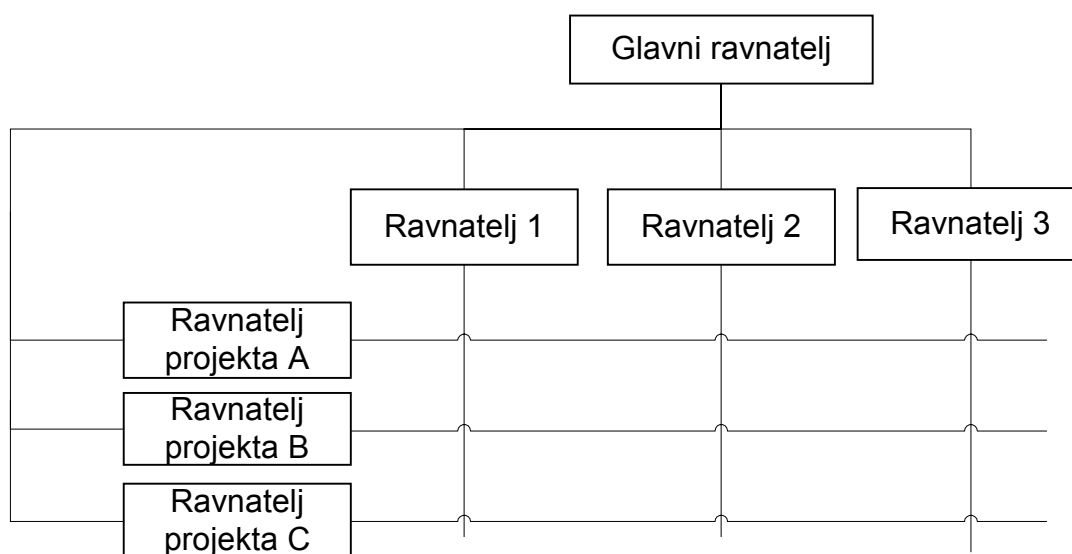
Bistvene slabosti take organizacije so (Burke, 1999, str. 263):

- kompleksnost, ki jo posamezniki slabše razumejo;
- dvojna odgovornost - zaposleni hkrati odgovarjajo dvema ravnateljema, kar nemalokrat povzroči izgovore, da zaposleni nima časa za opravljanje posamezne aktivnosti;
- pripadnost projektu je manjša, saj del nalog zaposleni še vedno opravlja za poslovno-funkcijskega ravnatelja;
- odzivni časi zaposlenih so slabši.

Bistvene prednosti matrične organizacije pa so (Burke, 1999, str. 262):

- jasno določena odgovornost za izvedbo projekta leži na ravnatelju projekta, tako kot v čisti projektni organizaciji;
- dober pretok informacij v podjetju, saj je veliko komunikacij med zaposlenimi pri različnih projektih in v različnih poslovno-funkcijskih delih podjetja;
- povezava s podjetjem kot celoto zagotavlja konsistentnost uporabe standardov podjetja pri posameznih projektih, saj posamezniki, ki delajo v različnih poslovno-funkcijskih delih podjetja, poznajo standarde v le-teh in jih uporabljajo in prenašajo tudi v delo pri posameznih projektih;
- odzivnost na potrebe strank oz. naročnikov je dobra, saj projektni ravnatelji komunicirajo direktno s posameznim naročnikom.

Slika 10: Matrična organizacijska struktura



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str.256.

Na sliki 10 lahko vidimo prepletanje poslovno-funkcijskih delov podjetja s posameznimi projekti v podjetju. Jasno je razvidna dvojnost v poročanju in odgovarjanju različnim ravnateljem – na eni strani projektne in na drugi poslovno-funkcijskemu.

#### 3.2.7.4. Delegiranje pri projektih

Razmerje znotraj projekta je tudi **delegiranje**, ki je ključ do učinkovite organizacije projektov in s tem ravnanja projektov. Z delegiranjem ravnatelj projekta izboljšuje učinkovitost projektnega tima, razvija sposobnosti posameznikov in prispeva k rasti celotnega podjetja. V praksi se nemalokrat dogaja, da projektni ravnatelji izvajajo vrsto aktivnosti, ki bi jih lahko delegirali, sami, s tem pa postanejo preobremenjeni. Delegiranje vsebuje tri osnovne elemente (Burke, 1999, str. 286):

- določanje, dodeljevanje nalog posameznikom,
- dodeljevanje zadostne moči (oblasti) za izvedbo naloge in
- pridobivanje zaveze posameznika za izvršitev dodeljene naloge.

Posameznik se mora zavedati, da je odgovoren za izvedbo naloge, ki mu je bila dodeljena.

Ob delegiranju aktivnosti se mora ravnatelj zavedati, da posameznik za izvedbo naloge morda potrebuje dodatno izobraževanje. Prav tako pa se mora zavedati, da je odgovornost za celoten projekta kljub delegiranju posameznih projektnih nalog še vedno njegova. Nespametno je namigovanje na to, da bi moral biti projektni ravnatelj odgovoren za delovanje vsakega posameznika, vendar pa je vseeno potrebno poudariti, da je odgovoren za vzpostavitev pogojev, ob katerih bo lahko vsak posameznik izvrševal naloge, ki so mu bile dodeljene. Od stila vodenja posameznega projektnega ravnatelja je odvisno, koliko in katere naloge bo delegiral posameznim članom projektnega tima.

### 3.3. Uveljavljanje projekta

#### 3.3.1. Opredelitev uveljavljanja projekta

Pri uveljavljanju kot funkciji ravnanja projekta gre za izvajanje zamišljene organizacije. To je proces, pri katerem gre za izvajanje aktivnosti projektnega plana. Večina planiranega proračuna projekta bo porabljen med tem procesom. Glavni rezultati tega procesa so uspešno zaključene projektne aktivnosti in možne zahteve po spremembah. Te zahteve nastanejo zaradi določenih ugotovitev med potekom projekta. Primer takih sprememb so npr. podaljšanje roka projekta, povečanje planiranega proračuna ali pa spremenjeni učinek projektne rešitve.

Tako kot pri ravnanju nasploh so tudi pri ravnanju projektov pomembne sestavine uveljavljanja nekega projekta: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

### 3.3.2. Kadrovanje

Kadrovanje pri projektnem delu se bistveno razlikuje od kadrovanja v redno linijsko delo. Ravnatelji projekta vodijo člane projekta in so odgovorni, da bo projekt izveden kakovostno, pravočasno in s čim manjšimi stroški. Zaposleni, izbrani za delo pri projektu, morajo izpolnjevati vrsto strokovnih zahtev, predvsem pa je izpostavljeno timsko delo, ki je bistveno za delo pri projektih.

Tim je opredeljen kot majhno število ljudi z dopolnilnimi (komplementarnimi) znanji oz. veščinami, zavezanih k skupnemu cilju in pristopu dela z vzajemno odgovornostjo (Katzenbach and Smith, 1994, str. 16). Gradnja tima ni proces, ki bi se lahko »zgodil« preko noči, temveč traja od začetka do konca projekta. Gre za proces preoblikovanja skupine posameznikov z (morda) različnimi interesi, ozadji in strokovnimi znanji v učinkovito delovno enoto. Pri izbiranju posameznikov moramo biti torej pazljivi ne samo na njihova znanja, sposobnosti, spretnosti ipd., temveč tudi na njihovo osebnost, če želimo v končni fazi ustvariti projektne time, ki bodo izvajali naloge tako, kot smo si zastavili.

Za razvoj vsakega tima veljajo zelo podobne zakonitosti, ki jih opisuje t. i. Tuckmanov model razvoja skupin v petih fazah (Project Leadership & Team Building, 2000, str. 14-9):

- oblikovanje (forming), ki pomeni zbiranje posameznikov za tim;
- konflikti (storming), kjer prihaja do prvih nasprotij zaradi različnih interesov posameznikov;
- gradnja (norming), ki pomeni poenotenje ciljev posameznikov v okviru tima;
- izvajanje (performing) je faza, ko je tim najbolj učinkovit in ni več konfliktnih situacij;
- ločitev (adjourning), ki pomeni zaključek projektne aktivnosti in razpustitev tima.

Vsak človek s svojo osebnostjo pripomore h gradnji tima in ima v njem neko vlogo. Glede na vedenje, ki ga posameznik v projektne timu izraža, ločimo tri glavne tipe (Project Leadership & Team Building, 2000, str. 14-12):

- vedenje usmerjeno v izvajanje aktivnosti,
- vedenje usmerjeno v gradnjo odnosov med člani tima in
- vedenje usmerjeno v samega sebe (egoistično).

Posamezni vedenjski tipi se delijo še naprej v različne osebnostne tipe. Če jih ima ravnatelj projekta pri izbiri in oblikovanju projektnega tima možnost upoštevati, lahko bistveno pripomore k učinkovitejši izvedbi projektnih aktivnosti.

### 3.3.3. Vodenje

Vodenje običajno opredelimo kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznika ali skupine (tima) in s tem delovanja k postavljenim ciljem podjetja (projekta) (Rozman et al., 1993, str. 201).

Gre torej za izvajanje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta s pomočjo drugih in vključuje predvsem izobraževanje, spremljanje, motiviranje in koordiniranje posameznih zaposlenih pri projektu.

Vodenje v okviru ravnanja projekta je še posebej težavno, ker so ljudje, ki so odgovorni za izvajanje posamezne aktivnosti pri projektu, ponavadi sočasno odgovorni za izvajanje posameznih aktivnosti še nadrejenemu v linijski organizaciji. Projektni ravnatelj je začasno nadrejeni in sicer zgolj za opravljanje določene aktivnosti v okviru projektnega dela.

Pri vodenju nasploh ločimo dva glavna stila vodenja (Rozman et al., 1993, str. 205):

- avtoritativni, avtoritarni oz. avtokratski vodstveni stil in
- participativni stil vodenja (tipičen za projekte).

Pri prvem gre za uporabo statusnega položaja pri usmerjanju podrejenih, pri katerem ravnatelj sprejema odločitve sam in vpliva na podrejene v glavnem prek posredovanja nalog v obliki ukazov. Samoiniciativnost in samostojnost sta ob taki obliki vodenja »prepovedani«. Pri drugem pa gre za demokratično vodenje, pri čemer ravnatelj skuša poistovetiti posameznike (podrejene) s cilji projekta, hkrati pa jih vključuje v sam proces odločanja. S tem se bistveno poveča učinkovitost projektnega tima. Potrebno pa se je zavedati, da je ta stil vodenja bistveno zahtevnejši od prvega, vendar pa je ključ za uspešno izvedbo vseh planiranih projektnih aktivnosti.

Opisana stila vodenja sta skrajna primera, med katerima pa seveda obstaja vrsta kombinacij.

**Konfliktne situacije** so v projektih nekaj naravnega in ena ključnih nalog ravnatelja projekta je, da konflikte pravočasno in učinkovito rešuje. S tem se zahtevnost vodenja projektne ravnateljše povečuje, saj mora reševati vrsto konfliktov, ki se ob delu, ki ni organizirano projektno, ne pojavljajo.

Učinkovito vodenje je ključ do uspešnega zaključka projekta. Projektni ravnatelj se mora zavedati, da je vodenje ljudi pri projektu drugačno kot vodenje ljudi v linijski organizaciji. Ljudje, ki sodelujejo pri projektih, so in morajo biti bolj samostojni pri opravljanju svojih aktivnosti. Delo pri projektih zahteva od članov večjo kreativnost pri izvajanju aktivnosti. Kreativne in samostojne ljudi pa ne nazadnje motivirajo drugi dejavniki kot ljudi, ki opravljajo svoje aktivnosti v linijski organizaciji, ki zahteva neko rutino. Vse posebnosti projektne dela mora ravnatelj upoštevati, da lahko opravlja vodenje, ki bo pripeljalo do končnega uspeha nekega projekta.

#### 3.3.4. Motiviranje

Pomemben element vodenja v okviru ravnanja projektov je **motiviranje** zaposlenih. Motivacija je sila v posamezniku, ki povzroči, da ta posameznik neko aktivnost izvede (Burke, 1999, str. 286). Kar navduši eno osebo za delo, ni nujno, da bo navdušilo tudi drugo, tako da mora ravnatelj skrbno izbirati načine motiviranja za vsakega posameznika.

Lahko rečemo, da drži formula (Burke, 1999, str. 286):

storilnost = zmožnost x predanost

**Zmožnost** opisuje osebne kakovosti posameznika in njegove sposobnosti. To je strokovno znanje, ki mu omogoča izvesti neko nalogo. Pri **predanosti** pa gre za željo posameznika, da bi neko nalogo izvedel. V primerjavi z zmožnostjo je spremenljiva in odvisna od pogojev in razmer, v katerih posameznik dela oz. izvaja neke aktivnosti.

Ravnatelj projekta se mora zavedati obeh spremenljivk, ki vplivata na učinkovitost posameznika. Zmožnost lahko povečuje z dodatnim izobraževanjem, njegovo predanost pa z motiviranjem. Obstaja vrsta motivacijskih teorij, ki pri tem ravnateljem koristijo. Med najbolj znanimi so (Rozman et al., 1993, str. 240):

- McGregorjeva teorija,
- teorija zadovoljitve treh potreb,
- teorija načela enakosti in
- teorija pričakovanja.

Za delo v projektnem timu je značilna večja predanost, saj so člani ponavadi nagrajeni predvsem kot celota. Cilji projekta so določeni na začetku in njihovo doseganje, ki je povezano z nagrado, motivira tim. Posamezniki niso nagrajevani za svoje delo ločeno, saj projekt ni uspešen oz. ne dosega ciljev, če ni uspešen celotni projektni tim. Delitev nagrade na posamezne člane projekta (tima) je v rokah ravnatelja projekta, ki ob tem upošteva kriterije, kot so: sodelovanje, samostojnost, iniciativnost itd.

### 3.3.5. Komuniciranje pri projektu

Komuniciranje je ena ključnih sestavin za uspeh projekta. Gre za proces, ki zagotavlja pravočasno in primerno proizvodnjo, zbiranje, širjenje, hranjenje in pripravljanje projektnih informacij. Tvori kritično povezavo med ljudmi, idejami in informacijami, ki so potrebne za uspeh (PMI, 1996, str. 96). V procesu komuniciranja je ravnatelj projekta ključni element, ki mora zgraditi in vzdrževati vse komunikacijske povezave, ki so za uspeh nekega projekta potrebne. Statistika pravi, da projektni ravnatelji porabijo okrog 90% svojega časa za takšno ali drugačno obliko komuniciranja: s kupcem, projektnim timom, pogodbenimi izvajalci, dobavitelji, višjim ravnateljstvom ali drugimi udeleženci projekta.

Komunikacija je formalna ali neformalna povezava med dvema udeležencema projekta. Linije komuniciranja ponavadi sledijo formalnim organizacijskim povezavam. Velikokrat pa se med posameznimi udeleženci tvorijo tudi neformalne povezave, ki so za samo izvedbo nalog dostikrat učinkovitejše kot formalne.

Poti komuniciranja so lahko:

- pisne – formalne (pisma, faksi, zapisniki, poročila...),
- ustne – formalne (telefonski razgovori, sestanki, videokonference,...),
- ustne – neformalne (priložnostni razgovori med sodelavci - prijatelji) ali
- nebesedne (govorica telesa).

Pri komuniciranju je potrebno biti pazljiv, kakšne informacije posameznik širi. Če posameznik filtrira določene informacije oz. jih zadrži, lahko to počne z namenom manipulirati. Po drugi strani pa so lahko posamezniki v primeru, da prejema vse

informacije, preobremenjeni in bodo npr. pri prebiranju, pomembne zaradi tega izpustili. Zato je pomembno, da so na projektu vnaprej dogovorjeni načini poročanja, oblike poročil in tudi vsebina, ki naj bi jo posamezna poročila, ki pri projektu nastajajo, vsebovala. Tudi sestanki morajo biti dobro vodeni, saj se v primeru slabega vodenja lahko zgodi, da posamezen sestanek vzame veliko časa, dogovorjeno pa ni ničesar. Zato morajo biti vnaprej dogovorjeni cilj, namen in dolžina sestanka, če je to le mogoče.

Projektno delo zaradi svojih značilnosti zahteva zelo veliko neformalne komunikacije, saj so posameznikom informacije, potrebne za izvajanje aktivnosti, le na ta način dovolj hitro na rapolago. Za projektno delo je značilna visoka stopnja zaupanja.

### **3.4. Kontrola in presoja projekta**

#### **3.4.1. Opredelitev kontrole projekta**

Kontrola je zadnja funkcija v ciklu ravnanja. V izvajanju zamišljenega prihaja ponavadi do vrste odstopanj, ki jih je potrebno v procesu kontrole ugotoviti in zmanjšati njihove učinke. Tudi proces kontrole pri ravnanju projektov je enak. Jasno je, da je planiranje brez smisla, če se v fazi oz. funkciji uveljavljanja kontrola ne izvaja. Pomembno je, da se kontrola izvaja v trenutku, ko so korektivne aktivnosti (če so potrebne) še možne. Poleg kontrole kot funkcije ravnatelja projekta se pojavlja še presoja (revizija) projekta, ki je lahko interna ali eksterna.

Kontrola kot funkcija ravnatelja projekta torej zagotavlja, da so vse planirane aktivnosti izvedene v rokih, v okviru planiranih stroškov in da je kakovost na ravni, kakršna je bila planirana. V primeru odstopanj je potrebno sprejemati določene korektivne ukrepe. Kontrola se začne z ugotovitvijo izvedbe, nadaljuje s primerjavo izvedbe s planom, ugotovi odstopanja ter vzroke, ki so jih povzročili, in predlaga ukrepe, da bi se zamišljeno v čim večji meri izvedlo (Rozman et al., 1993, str. 254). Za izvajanje kontrole obstajajo priročniki (Hed, 1985), ki s predpisanimi obrazci omogočajo učinkovitejše izvajanje te funkcije.



Pri kontroli gre torej za tri vrste procesov:

- **merjenje – spremljava:** določanje stopnje doseganja ciljev oz. izvedenih aktivnosti s formalnimi in neformalnimi poročili;
- **ocenjevanje:** določanje razlogov za odstopanja in priprava možnih korektivnih ukrepov;
- **korekcije:** izvajanje korektivnih ukrepov za zmanjšanje razlike med planirano in dejansko nastalo situacijo.

Pri kontroli se projektni ravnatelj v glavnem usmerja na ugotavljanje faktorjev, ki povzročajo spremembe pri samem poteku projekta, ugotavlja, da je do neke spremembe prišlo, in narekuje aktivnosti, ki spremembo integrirajo v projekt.

Glavni rezultati funkcije kontrole so:

- popravljen plan (rebalans),
- korektivne aktivnosti in znanje, ki je bilo na podlagi določene spremembe dodatno pridobljeno.

Gre za sistem, ki določa, na kakšen način lahko do spremembe pri projektu pride oz. je prišlo. Zajema celotno administracijo spremembe, sledljivost spremembe, določitev oseb, ki so za neko spremembo pristojne. Če je v nekem podjetju tak sistem že razvit, se ga lahko pri projektu privzame, če pa ga ni, ga mora ravnatelj projekta sam ali skupaj s projektnim timom razviti. Za večje projekte se lahko ustanovi posebna ekspertna skupina, ki potem na izredno sklicanih sestankih odloča o »usodi« posamezne spremembe, ki je spremenila tok dogajanja pri projektu.

Gre za proces, ki se primarno ukvarja z dejavniki, ki vplivajo na spremembo namena projekta. Potrebno je pogledati ali sprememba prinaša koristi ali slabosti udeležencem nekega projekta. V okviru tega procesa se tudi ugotovi, kdaj in zakaj je do neke spremembe prišlo.

#### 3.4.2. Presoja projekta

Gre za pregled projekta, ki ga izvajajo zunanji udeleženci. Zunanji pomeni, da niso del projekta, vendar so lahko znotraj istega podjetja. Presojo na splošno lahko opredelimo kot proces zbiranja podatkov, katerih skladnost potem primerjamo s postavljenimi standardi, predpisi in zakoni (Kok, 2000, str. 25). Kot že rečeno, presojo lahko izvajajo presojevalci, zaposleni v istem podjetju; v tem primeru govorimo o notranji presoji. Kadar pa presojo izvajajo tako imenovani zunanji

presojevalci, ki niso del podjetja, v katerem se projekt izvaja, govorimo o zunanji presoji.

Notranja presoja je neodvisno ocenjevanje sistema notranjih kontrol v okviru organizacije ter je pripomoček pri delu na vseh ravneh ravnanja in upravljanja. Pri svojem delu meri učinkovitost in uspešnost sistema notranjih kontrol, uveljavljenih v podjetju (Kok, 2000, str. 34).

Osnovni in glavni cilj presojanja projekta je doseči cilje, zastavljene pri projektu. Cilje presoje pa lahko delimo na predloge za izboljšanje in na tiste, ki opozarjajo na napake in o teh pravočasno obveščajo zainteresirane. Pred začetkom presoje je vedno potrebno določiti cilje, namen, področje, globino, trajanje in metode presoje. Presoja nasploh in presoja projekta je lahko stalna ali občasna.

Presoja projekta ni enaka kontroli projekta, čeprav se nemalokrat zgodi, da ju enačimo. Presoja projekta je orodje ravnateljstva, s katerim si zagotovi ažurno obveščanje o stanju projekta in možnost vplivanja na njegov potek (Kok, 2000, str. 78).

Zunanjo presojo lahko opravijo revizorske hiše, lahko gre za pregled projekta s strani kupca, s strani davčnih organov in drugih. Obsega lahko finančni pregled, skladnost podatkov projekta s standardi, ki jih predpisuje zakonodaja, ali pa pregled delovanja zaposlenih pri projektu (predvsem ravnateljjev), ali je le-to v skladu s politiko, odločitvami in organizacijskimi predpisi podjetja, v katerem projekt deluje. Rezultat presoje je vedno poročilo s prikazanimi ugotovitvami.

### **3.5. Ravnanje s kakovostjo projekta**

Ne glede na to, da so v prejšnjih poglavjih prikazane vse funkcije ravnanja projektov, sta v tem in naslednjem poglavju prikazani dve področji ravnanja, ki sta za učinkovito projektno delo še posebej pomembni. Gre za področje ravnanja s kakovostjo projekta in področje ravnanja s tveganji pri projektu. Celoten proces ravnanja je prikazan še enkrat, vendar osredotočen na ti dve področji.

Cena projekta zasluži pozornost le malo časa, kakovost projektne rešitve pa je tista, po kateri se meri dejanski uspeh projekta. Kakovost obsega lastnosti projektne rešitve (proizvoda, storitve), ki ustrezajo zahtevam posameznika oz. so take, kot jih je uporabnik naročnik zahteval pred začetkom projekta.

Področje ravnanja s kakovostjo obsega vse funkcije, ki zagotavljajo, da se cilje projekta doseže v obsegu in z učinkom, za katerega je bil projekt oblikovan. Funkcije ravnanja kakovosti so torej:

- planiranje kakovosti,
- uveljavljanje kakovosti in
- kontrola kakovosti.

### 3.5.1. Planiranje kakovosti

Za uspešno izvajanje te funkcije ravnanja s kakovostjo so po PMI (PMI, 1996, str. 85) potrebni naslednji vložki:

- politika kakovosti, kjer gre za usmeritve celotnega podjetja glede kakovosti. V primeru, da podjetje formalne politike kakovosti nima ali da pri projektu sodeluje več različnih podjetij z različnimi politikami, je potrebno za sam projekt razviti svojo politiko kakovosti;
- izjava o namenu, ki služi kot prikaz namena projekta z glavnimi učinki in cilji projekta, kot je dogovorjeno z naročnikom projekta;
- opis projektne rešitve, kjer gre podobno kot pri izjavi o namenu za prikaz rezultata projekta, vendar je ta prikazan bolj detajlno, z vsemi tehničnimi podrobnostmi;
- standardi in regulative, ki veljajo v podjetju, kjer se bo projekt izvajal.

Gre za funkcijo pri kateri se določi standarde in regulative, ki jih je potrebno pri izgradnji rešitve upoštevati. Je ključna funkcija, ki jo je potrebno izvajati vzporedno s planiranjem ostalih elementov projekta. Rezultat so plan kakovosti, kontrolne točke in opredelitve posameznih rešitev projekta. Nemalokrat pa je lahko kot rezultat te aktivnosti pri projektu pripravljen tudi poslovnik kakovosti projekta.

### 3.5.2. Uveljavljanje kakovosti

Vložki, potrebni za učinkovito izvajanje funkcije uveljavljanja kakovosti, so po PMI (PMI, 1996, str. 88):

- plan kakovosti, ki prikazuje, kako se bo politika kakovosti projekta uveljavljala oz. opisuje sistem kakovosti projekta;
- Metrika – način merjenja, kjer gre za opredelitev meril za ugotavljanje kakovosti izvedenih projektne aktivnosti;

- seznam potrebnih nalog, ki prikazuje naloge, ki jih mora posameznik med potekom projekta izvajati, da bi bila končna rešitev kakovostna.

Proces obsega vse aktivnosti, vgrajene v sistem kakovosti, ki omogočajo prepričanje, da bo projekt zadostil potrebam naročnika, ki postavi relevantne standarde kakovosti.

### 3.5.3. Kontrola kakovosti

Zadnja funkcija v okviru ravnanja s kakovostjo projekta zahteva naslednje vloške:

- rezultate meritev posameznih aktivnosti skupaj s planom za to aktivnost, kar omogoča ugotavljanje odstopanj;
- plan kakovosti;
- seznam kontrolnih točk, ki jih je potrebno v povezavi s kakovostjo kontrolirati.

Gre za proces merjenja (testiranja) posameznih rešitev projekta in s tem ugotavljanja ustreznosti rešitve, ki je postavljena s standardi v okviru prve točke področja ravnanja s kakovostjo. Funkcijo je potrebno izvajati v okviru celotne kontrole ves čas med projektom.

Glavna orodja in tehnike ravnanja s kakovostjo projekta so:

- analiza učinkov in stroškov, s katero prikazujemo učinke, ki jih prinaša večja kakovost projektne rešitve. Največkrat večja kakovost pomeni manj »predelav« projektne rešitve in s tem večjo produktivnost, manjše stroške in večje zadovoljstvo naročnika;
- primerjalne analize (benchmarking): vključujejo primerjanje planiranega ali dejansko doseženega na nekem projektu s podatki podobnih projektov. To omogoča postavljanje meril za učinkovitejše ravnanje s kakovostjo projekta;
- presoje kakovosti, kjer gre za strukturiran pregled aktivnosti s področja kakovosti z namenom določiti napake in jih odpraviti;
- inšpekcije, ki vključujejo aktivnosti, kot so merjenja, pregledovanja in testiranja;
- Pareto diagrami in druge.

## 3.6. Ravnanje s tveganji

### 3.6.1. Opredelitev tveganja in ravnanja s tveganji

**Tveganje pri projektu** lahko enostavno opredelimo kot vsak dogodek, ki omejuje ali celo preprečuje uspešno doseganje ciljev projekta. Ti cilji pa se lahko med potekom projekta glede na njegov življenjski cikel spreminjajo. Neuspešnost doseganja ciljev pomeni njihovo **nedoseganje** ali morda **preseganje**, vendar bi se v tem delu omejil zgolj na negativna tveganja, torej na vsa tista, ki bi v primeru nastanka negativno vplivala na rezultat projekta (Burke, 1999, str. 230):

- kakovost rešitve projekta bi bila slabša od predvidene (dogovorjene);
- terminski plan projekta bi bil prekoračen;
- planirani stroški izvedbe projekta bi bili prekoračeni.

**Ravnanje s tveganji** projekta je opredeljeno kot proces, ki se ukvarja z odkrivanjem, analiziranjem in odzivanjem na posamezna tveganja, ki se pojavljajo vi življenjskem ciklu projekta (PMI, 1996, str. 111).

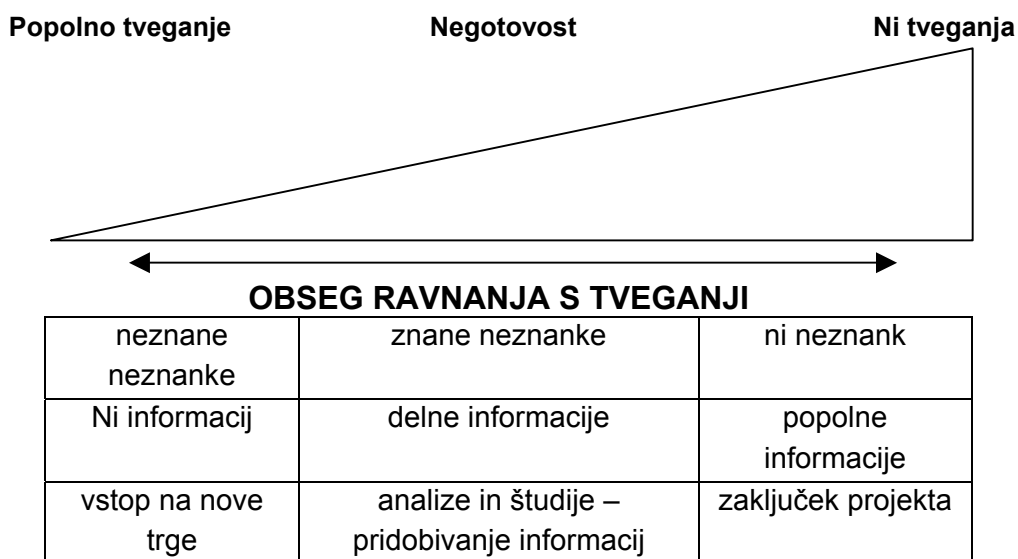
Namen področja ravnanja s tveganji posameznih projektov je:

- ugotoviti in poudariti tveganja, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta;
- znižati verjetnost njihovega nastanka;
- znižati negativni učinek ob nastopu neželene situacije.

Glede na to, da je osnova ravnanja s projekti sprejemanje odločitev na osnovi informacij, ki pa jih ponavadi ni dovolj, sledi vsaki sprejeti odločitvi tudi določeno tveganje, da sprejeta odločitev ni ustrezna.

Velikokrat se zgodi, da sprejmemo neko odločitev, vendar se pri tem zavedamo, da nam za pravilno odločitev manjkajo določene informacije in torej z neko verjetnostjo predvidevamo, da bo odločitev napačna. Hujši je primer, ko se zgodi, da smo prepričani o pravilnosti odločitve, ker menimo, da imamo za sprejem te odločitve na razpolago vse informacije, kasneje pa se izkaže, da so obstajale pri sprejemanju odločitve določene neznanke, za katere žal nismo vedeli. Zadnjo trditev lahko prikažemo grafično (Slika 11).

Slika 11: Padanje tveganja



Vir: Burke Rory, Project Management – Planing & Control Techniques, str. 229.

Iz prikazane slike je jasno razvidno, da so tveganja največja v primeru, ko sploh nimamo informacij in iz tega sledi, da se ne zavedamo neznank, ki bodo vplivale na napake pri naših odločitvah.

Že pred začetkom planiranja projekta je potrebno določiti osebo, ki bo odgovorna za ravnanje s tveganji projekta (vodja ravnanja s tveganji), ki koordinira delo posameznih področij in določi odgovornost za vsakega posameznika pri projektu. Vsako tveganje je dodeljeno določenemu področju ali posamezniku.

Odgovorna oseba oziroma ravnatelj s tveganji pripravi dokončen plan - dokument ravnanja s tveganji, v katerem predstavi:

- namen in obseg plana tveganj,
- povzetek procesa ravnanja z tveganji,
- organizacijo in odgovornosti ravnanja s tveganji,
- seznam tveganj, izbranih za ravnanje, z opisom verjetnosti pojava, vplivi in določenimi rezervnimi sredstvi,
- povzetek planov za preprečevanje nastajanka tveganj,
- povzetek rezervnih planov z opisom aktivnosti s kriteriji za začetek in zaključek posamezne aktivnosti ter
- plan spremljave tveganj in poročanja.

Pri projektu mora biti pripravljena baza podatkov o tveganjih, ki vsebuje:

- identifikacijsko številko tveganja, ki je zaporedna številka ugotovljenega tveganja;
- ime oz. naziv tveganja iz katerega mora biti razvidno, za kakšno tveganje gre;
- opis tveganja, ki je natančnejša razlaga neželene situacije, ki jo tveganje opredeljuje;
- projektne mejnike, na katere tveganje najbolj vpliva;
- stanje tveganja (aktivno, udejanjeno, preprečeno),
- verjetnost pojava tveganja;
- stroške tveganja, ki opredeljuje finančni vpliv na projekt;
- vpliv tveganja iz katerega je razvidno kakšen vpliv bi imela neželena situacija, ki jo tveganje opredeljuje;
- povzetek končnega statusa tveganja oziroma napoved;
- status aktivnosti za preprečevanje tveganja;
- status rezervnih aktivnosti za tveganje;
- funkcionalno področje, na katero se tveganje nanaša;
- povzetek pristopov za preprečevanje tveganj;
- povzetek rezervnih planov za tveganja;
- pogoje za začetek in zaključek izvajanja rezervnih ukrepov ter
- rezervne stroške, ki jih moramo planirati za ravnanje z vsakim od tveganj.

Ravnanje s tveganji se nenehno pojavlja med izvajanjem projektnih aktivnosti. Sistem spremljanja (kontrole) tveganj vključuje uvedbo planov za preprečevanje tveganj, ki omogočajo, da se tveganjem izognemo ali zmanjšamo verjetnost, da se tveganje udejanji. Tveganja, ki kažejo na zmerno do visoko verjetnost, da se bodo udejanjila, zahtevajo izvajanje aktivnosti za njihovo preprečevanje.

Pri tveganjih, ki so se že udejanjila, oziroma je velika verjetnost, da bo do njih v kratkem prišlo, je potrebno takoj pričeti z izvajanjem rezervnih aktivnosti. Aktivnosti sistema spremljanja s tveganji se lahko izvajajo vzporedno z aktivnostmi planiranja ravnanja s tveganji.

Ravnanje s tveganji kot področje ravnanja s projekti pridobiva na pomenu, saj je uspešnost projekta v sodobnem svetu, kjer se pojavlja vedno večja konkurenca in kjer se tehnologija spreminja iz dneva v dan, v veliki meri odvisna od temeljite analize tveganj, ki lahko ogrozijo uspešno izvedbo projekta. Več o tem v svojem članku piše Stare (Stare, 2001, str. 11)

### 3.6.2. Vrste tveganj

Poznamo več vrst tveganj in sicer:

Interne vrste tveganj pri projektu:

- ali bo projekt zaključen v okviru proračuna,
- ali projekt začeti z obstoječo tehnologijo ali počakati na novo, ko bo razpoložljiva,
- razpoložljivost kadrov,
- odstop ravnatelja projekta.

Interne vrste tveganj v okviru poslovnega sistema:

- nespremljanje finančnih kazalcev,
- nesodelovanje delavcev iz drugih organizacijskih enot,
- slabi delovni pogoji,
- predrago izobraževanje.

Eksterne vrste tveganj izven projekta in poslovnega sistema:

- domača in zunanja zakonodaja,
- nepravočasna dobava opreme,
- omejeno število poddobaviteljev,
- pritisk trga po hitrejšem uvajanju.

Glavni procesi, ki jih je v okviru ravnanja s tveganji pomembno omeniti, so:

- določitev tveganj,
- ovrednotenje tveganj,
- priprava »odgovora« na ugotovljena tveganja in
- kontrola oz. spremljava procesa.

### 3.6.3. Določitev tveganj

Vložki, ki so za izvajanje tega procesa potrebni, so:

- opis projektne rešitve,
- informacije o preteklih projektih in
- rezultati drugih področij ravnanja s projekti v okviru faze planiranja.



V tem procesu gre za ugotavljanje področij tveganj, ki lahko omejijo izvajanje projekta ali ga celo onemogočijo. Potrebno je dokumentirati karakteristike vsakega posameznega tveganja. Identifikacija tveganj ni enkratno dejanje, temveč ga je potrebno izvajati redno med potekom projekta. Potrebno je identificirati vse zgoraj omenjene vrste tveganj. Rezultat tega procesa so torej: viri tveganja, seznam tveganj in možne posledice.

Tveganja se lahko določi na več načinov, in sicer:

- z analizo poročil podobnih, že zaključenih projektov;
- na podlagi ankete;
- na podlagi intervjuja;
- na podlagi ocene, ki temelji na znanju in izkušnjah;
- z viharjenjem možganov (brainstorming).

Izdelek prvega koraka je **začetni seznam tveganj**.

#### 3.6.4. Ovrednotenje tveganj

Glavni vložki za delovanje tega procesa so:

- določanje meja za nastop neželene situacije oz. kaj se mora zgoditi, da menimo, da se je tveganje udejanjilo;
- viri tveganja, ki predstavljajo področja, kjer potencialno neželena situacija lahko nastane;
- seznam neželenih posledic (finančnih, rokovnih).

V tej fazi je potrebno oceniti in analizirati vsako posamezno tveganje. Tu moramo ovrednotiti vpliv, ki ga ima posamezno tveganje - neželena situacija na projekt, oz. ovrednotiti posledice, do katerih bi prišlo v primeru nastanka le-te. Glede na ovrednotenje je potrebno postaviti prioritete ravnanja s posameznimi tveganji.

Z ocenjevanjem in analizo tveganj ugotovimo, kakšne možnosti obstajajo, da pride do neželene situacije, ki izhaja iz tveganja, ter določimo parametre vpliva za vsako tveganje posebej.

Možnost nastanka tveganja ni nič drugega kot verjetnost, da se nezaželena situacija uresniči. Izrazi se ga lahko kvantitativno ali kvalitativno. Parameter vpliva je približna ocena, kako bi ta situacija vplivala na projekt. Kot že rečeno, so vplivi

izraženi glede na to, kako vplivajo na kakovost izvedbe projekta, stroške in terminski plan.

Verjetnost izrazimo kvalitativno tako, da uporabimo naslednje pridevnike: »nizka verjetnost«, »srednje velika« ali »visoka« verjetnost nastanka tveganja. Kvantitativno pa podamo v odstotkih, npr. obstaja 10-odstotna verjetnost, da se tveganje uresniči. Vplive se najbolje izrazi kvantitativno, npr. 1 mio SIT in 6-mesečna zamuda. Vplivi, izraženi kvalitativno, npr. »srednje visoki stroški« ali »zamik terminskega plana«, nam ne povedo natančno, kako obsežne so lahko posledice uresničenja nekega tveganja. Kvalitativne ocene tveganj nam ne dajo zadostnih informacij, ki so potrebne pri določanju aktivnosti za ravnanje s tveganji. Analizo ponavadi prikažemo v obliki tabele (Slika 12), ki je tudi rezultat drugega koraka.

Slika 12: Primer tabele za ocenjevanje tveganj

Tveganje	Verjetnost (P)	Vpliv na izvedbo (opis)	Vpliv na stroške (I)SIT	Vpliv na terminski plan	Finančni vpliv (P)*(I) v SIT	Prekine proces
1) možna napaka dobavitelja	0,30	ni znan	1 mio	3 meseci	100.000	da
2) nezmožnost doseganja zmogljivosti sistema	0,15	ne ustreza zahtevam	Ni znan	1 mesec	visoka	da
3) slabe zahteve nezmožnost izpolnitve zahtev stranke	ni znan	ni znan	ni znan	ni relev.	ni znan	ni znan

Na sliki 11 lahko na primer vidimo, da je verjetnost nastanka neželene situacije, ki jo opredeljuje tveganje pod zaporedno št. 2 (nezmožnost doseganja zmogljivosti sistema), enaka 0,15. Projektna rešitev ne bo ustrezala zahtevam naročnika. Vpliv na stroške projekta ob nastanku te situacije ni znan, vpliv na terminski plan pa je ocenjen na en mesec. Natančnega finančnega vpliva ni možno oceniti, vendar je predvideno, da bo visok. Situacija bo zagotovo prekinila nadaljni proces izvajanja aktivnosti pri projektu, dokler ne bo odpravljena.

Ravnanje z vsemi tveganji projekta je težko izvedljivo, zato je potrebno izločiti ustrezno število tveganj, ki po oceni predstavljajo resnično oviro za uspešen zaključek projekta in tvorijo obvladljivo skupino.

Selekcija tveganj se lahko opravi glede na različne kriterije:

- faktor izpostavljenosti tveganju, ki je zmnožek med verjetnostjo tveganja in vplivom na stroške;
- zaustavitev procesa izvajanja aktivnosti pri projektu;
- rentabilnost ravnanja s tveganji, ki pomeni analizo učinkov in stroškov obvladovanja posameznega tveganja.

Končni seznam bi moral upoštevati le tista tveganja, ki zares predstavljajo največjo nevarnost za izvedbo projekta glede na razpoložljive kadrovske in finančne vire. Število tveganj je odvisno od velikosti projekta. Izbrati je potrebno takšno število tveganj, ki se jih lahko obvladuje.

Poleg ocene verjetnosti in vplivov je potrebno določiti projektno rezervo sredstev, ki se evidenčno dodeli vsakemu posameznemu tveganju. Ko se pri izvajanju projekta izognemo tveganju, se lahko evidenčna sredstva prerazporedi k preostalim ali k na novo ugotovljenim tveganjem.

Rezultati procesa so: seznam neželenih situacij, za katere moramo pripraviti »odgovor«, in seznam neželenih situacij, ki jih lahko ignoriramo.

### 3.6.5. Priprava »odgovora« na ugotovljena tveganja

Vložki, pomembni za izvajanje tega procesa, so:

- seznam neželenih situacij, za katere moramo pripraviti plan za preprečevanje;
- seznam neželenih situacij, za katere moramo pripraviti rezervni plan;
- seznam neželenih situacij, na katere ne bomo reagirali.

Gre za proces oblikovanja nadaljnjih korakov za tiste situacije, ki zahtevajo nek odgovor oz. odziv. Odgovore lahko strnemo v tri različne kategorije, in sicer:

**Izogibanje**, kjer gre za eliminiranje določenega tveganja, ponavadi z eliminiranjem vzroka. Potrebno je pripraviti plan aktivnosti, ki so potrebne za zmanjšanje verjetnosti za nastanek neželene situacije.

**Odpravljanje**, kjer gre za nižanje samega vpliva tveganja v danem trenutku. Možnosti je več: lahko nižamo verjetnost nastanka neželene situacije ali pa višino finančne izgube ob nastanku neželene situacije.

Pri **sprejemanju** pa gre za zavedanje tveganja, vendar ga sprejemamo. Lahko gre za aktivno sprejemanje (pripravljen imamo dodatni – rezervni plan v primeru nastanka neželene situacije) ali pa pasivno (npr. sprijaznimo se z višjimi stroški).

Pristop k rezervnemu planu določi, kaj je potrebno storiti, da se zmanjša posledice nastalega nezaželenega dogodka. Natančno je potrebno opredeliti aktivnosti, ki jih je potrebno izvajati za vsako tveganje posebej. Določiti je potrebno začetne in ključne pogoje za izvajanje aktivnosti teh planov.

Rezultat tega procesa je plan ravnanja s tveganji projekta, dodatni finančni plan in dodatni pogodbeni dogovori.

#### 3.6.6. Kontrola oz. spremljava

Vložki v zadnji proces tega področja so:

- plan ravnanja s tveganji pri projektu,
- dejanska izpolnitev situacij, opredeljenih s tveganji, in
- dodatna identifikacija tveganj.

V zadnjem procesu področja ravnanja s tveganji pri projektih gre za kontrolo izvajanja aktivnosti po planu ravnanja s tveganji. Če se pri projektu pojavi sprememba, se cikel prvih treh procesov ponovi. Zavedati se moramo, da še tako temeljita in strokovna analiza ne more identificirati vseh tveganj, natančnih verjetnosti nastanka in natančnega finančnega vpliva.

Med izvajanjem projekta je potrebno izvajati aktivnosti kontrole:

- za vsako tveganje posebej,
- nad ustreznostjo pristopov za preprečevanje nastanka tveganja in
- nad ustreznostjo rezervnih načrtov za zmanjšanje učinkov neželenih situacij.

Na podlagi poročil vodja ravnanja s tveganji ali projektna skupina ugotavlja, ali je **verjetnost tveganja med nič in ena**, kar pomeni, da se tveganje ni udeležilo, še vedno pa obstaja možnost tveganja. V tem primeru se oceni učinkovitost aktivnosti za preprečevanje tveganj in se odloči za nadaljnje izvajanje dosedanjih aktivnosti

za preprečevanje tveganj ali pa za spremembo. **Verjetnost tveganja je lahko nič**, kar pomeni, da smo se tveganju izognili. Ravnanje s tem tveganjem se lahko zaključi. Če pa je **verjetnost tveganja ena**, to pomeni, da se je tveganje udejanjilo kot problem pri projektu. Potrebno je pregledati rezervni plan, določen za to tveganje, in pričeti z izvajanjem aktivnosti.

Kadar je tveganje **aktivno**, to pomeni, da je udejanjeno in rezervni plan aktivnosti se izvaja. Določiti je potrebno dodatne aktivnosti, če ne pričakujemo rezultatov, ki bi neželjeno situacijo odpravili.

Na podlagi poročil in pregleda stanja projekta se lahko ugotovi nova tveganja. Vodja tveganj (skupaj s projektno skupino) odloči, ali se posamezno tveganje uvrsti na seznam za obvladovanje in prične izvajati aktivnosti za obvladovanje. Pri ugotovitvi novih tveganj je potrebno na novo razporediti rezervna sredstva projekta tako, da »pokrijejo« tudi to tveganje.

Rezultat tega procesa so korektivni ukrepi in popravki plana ravnanja s tveganji.

## **4. PROJEKTNA ORGANIZACIJA V NOVI LJUBLJANSKI BANKI**

### **4.1. Predstavitev banke**

Zgodovinski začetki Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana segajo v 19. stoletje, ko je bila leta 1889 ustanovljena Mestna hranilnica ljubljanska kot predhodnica Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana. Leta 1970 se Kreditna banka in hranilnica Ljubljana preimenujeta v Ljubljansko banko, Ljubljana. Gospodarska situacija med letoma 1970 in 1992 pripelje do začetka procesa sanacije v letu 1993 in 27. julija leta 1994 je sprejeta odločitev o ustanovitvi Nove Ljubljanske banke, d.d.. NLB prevzame premoženje, celotno poslovanje in del obveznosti Ljubljanske banke, d.d.

NLB je bila ustanovljena, da bo opravljala bančne in druge finančne storitve, za katere je pridobila predpisano dovoljenje Banke Slovenije, pa tudi vse druge posle, ki jih lahko opravlja banka v skladu z vsakokrat veljavnimi predpisi. V skladu z omenjenimi predpisi lahko opravlja posle v Republiki Sloveniji in v tujini. Glavne dejavnosti so bančne, finančne in pomožne bančne storitve. V okviru bančnih storitev so poglobitve sprejemanje depozitov fizičnih in pravnih oseb ter dajanje kreditov iz sredstev, zbranih z depoziti, za svoj račun. V okviru finančnih storitev so glavne opravljane poslovanje plačilnega prometa, izdajanje garancij in drugih

jamstev, trgovanje s tujimi plačilnimi sredstvi, trgovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti, finančni zakup ter upravljanje pokojninskih oziroma investicijskih skladov. V okviru pomožnih bančnih storitev pa lahko omenim finančno, davčno in drugo poslovno svetovanje, posle upravljanja z nepremičninami, trgovanje z zlatom ter svetovanje, razvoj in oskrba z računalniškimi storitvami.

NLB, katere poslanstvo je **»Z odličnostjo, zaupanjem in tradicijo oblikujemo novo podobo bančne kulture«**, je danes med 100 vodilnimi bankami v Srednji Evropi, med 300 vodilnimi bankami v Evropi in med 1000 vodilnimi bankami v svetu.

NLB ni tipično projektno orientirano podjetje, kar pomeni, da se večina nalog izvaja v klasični linijski organizaciji, določene naloge, ki omogočajo lažje doseganje strategije, pa se izvajajo projektno. NLB je tipičen primer velikega poslovnega sistema, ki mora imeti za uspešno izvajanje internih projektov predpisan sistem, ki zagotavlja učinkovito izvajanje projektnih nalog.

## **4.2. Obstoječa projektna organizacija**

### **4.2.1. Proces projektnega dela v NLB**

V okviru projektne organizacije obstaja vrsta dokumentov, ki natančno predpisujejo njeno delovanje, tako da vsak udeleženec ve, kakšna je njegova vloga in s tem tudi odgovornost, ki jo v projektni organizaciji prevzema.

Planiranje, uveljavljanje in kontrola projektov se izvajajo s projektno organizacijo oz. s projektnim sistemom, ki ga tvorijo naslednji podsistemi: glavni, skrbniški in izvajalski in so natančnejše opisani kasneje. Udeleženci projektnega sistema opravljajo aktivnosti v okviru naslednjega procesa (priloga 1):

1. V prvi fazi planiranja Uprava banke potrdi predračun za izvajanje razvojnega dela v obliki projektov za naslednje leto.
2. V prvi fazi planiranja projektna pisarna pozove organizacijske enote banke in banke bančne skupine, da podajo predloge projektov.

3. Do zaključka prve faze planiranja projektna pisarna:
  - zbere vse predloge razvojnih nalog iz organizacijskih enot;
  - po kriterijih določi katere razvojne naloge se bodo izvajale kot projekti;
  - v skladu z metodologijo in odobreno višino proračuna določi prioriteto projektov;
  - pripravi plan razvojnih nalog za naslednje leto in ga posreduje Upravi banke v potrditev (predvidoma v II. fazi planiranja);
  - obvesti predlagatelje razvojnih nalog o izboru in prioriteti predlogov razvojnih nalog.
  
4. V primeru, da se Uprava banke odloči, da je potrebno izvesti katerega od projektov, ki je po metodologiji izbora in glede na predlagani predračun "izpadel", je potrebno za ta projekt povečati predračun in ga uvrstiti na seznam oziroma plan projektov za naslednje leto.
  
5. Za predlagane in s strani Uprave banke potrjene projekte njihovi ravnatelji do konca III. faze planiranja pripravijo Zagonske koncepcije projektov.
  
6. V primeru, da se med letom pojavi potreba po izvajanju določenega projekta, se Uprava glede na nujnost odloči, ali je izvedba upravičena v tekočem obdobju ali lahko počaka do naslednjega planskega obdobja.
  
7. Po potrjeni Zagonski koncepciji se lahko prične z aktivnostmi, predvidenimi v projektnih planih.
  
8. Po zaključenih aktivnostih projektnih planov se pripravi Zaključno poročilo, ki ga potrdi Uprava banke.

Proces ravnanja s projekti podpira vrsta predpisanih dokumentov:

- zagonska koncepcija projekta, ki je predpisana oblika dokumenta in razlaga doseganje nekega cilja v obliki projektnega dela;
- metodologija projektnega dela;
- redna mesečna poročila o projektu za projektni kolegij;
- zaključno poročilo o projektu, ki je predpisana oblika poročila o doseženih ciljnih projekta;
- standardni obrazec primopredajnega zapisnika: To je obrazec, ki ga podpišeta ravnatelj projekta in naročnik projekta po zaključenih projektnih aktivnostih.

Aktivnosti, ki so bile v NLB izpeljane v okviru projektne organizacije so npr. projekt SIGMA (natančneje opisan v naslednjem poglavju), MOBA (mobilno bančništvo), KLIK (internet bančništvo), EURO (vpeljevanje nove valute), Y2K (reševanje problema leta 2000) idr.

#### 4.2.2. Glavni sistem

Glavni sistem tvorijo Uprava banke, nadzorna skupina in sponzor projekta, ki so najpomembnejši člani projektnega sistema oz. tisti, ki izvajanje projekta potrdijo in ga nato kontrolirajo in usmerjajo. V nadaljevanju so opisane njihove naloge:

**Uprava banke** je nosilec glavnega sistema ravnanja s projekti in pri tem ima naslednje naloge:

- sprejema plan projektov,
- ustanavlja in ukinja projekte,
- sprejema plane aktivnosti in plane stroškov ter investicij projektov,
- obravnava poročila o izvajanju projektne aktivnosti ter spremlja usklajenost namena in cilja posameznih projektne rešitev s poslovno politiko in strategijo banke,
- obravnava in vrednoti projektne rešitve (fazne in končne),
- odloča o imenovanju sponzorja, nosilca izdelave zagonske koncepcije, ravnatelja projekta, IT vodje projekta in delavcev, ki bodo sodelovali v projektne skupini,
- odloča o angažiranju zunanjih sodelavcev pri projektne nalogi in javnem razpisu,
- odloča o ukrepih za zagotavljanje pogojev za izdelavo, izvedbo in uvedbo projektne rešitve v poslovanje banke,
- spremlja in ugotavlja delovno uspešnost projektne skupin ter odloča o nagrajevanju njihovih članov.

Člane **nadzorne skupine** se določi že v predlogu projektne naloge oz. projekta. V nadzorno skupino Uprava banke imenuje:

- uporabnike projektne rešitve,
- predstavnika projektne pisarne.

Nadzorna skupina projekta:

- obravnava vsa gradiva, ki jih sprejema Uprava banke v zvezi s projektom,



- nadzira odvijanje projekta skladno z namenskimi in objektnimi cilji,
- obravnava, presoja, predlaga dopolnitve in potrjuje predloge rešitev projektne skupine.

Predsednik Nadzorne skupine je sponzor projekta, sestaja pa se redno v skladu s planom projekta.

**Sponzorja projekta** imenuje Uprava banke, njegove naloge so:

- predseduje Nadzorni skupini projekta,
- predlaga nosilca izdelave zagonske koncepcije, ravnatelja projekta ter IT vodjo projekta, če je potreben,
- predlaga nagrajevanje ravnatelja projekta,
- obvešča projektno skupino o sprejetih poslovnih planih in strategijah, ki lahko vplivajo na oblikovanje projektne rešitve,
- opredeljuje in pojasnjuje širše interese v povezavi z izvajanjem projektnih aktivnosti,
- usklajuje odnose med ravnateljem projekta in vodji organizacijskih enot banke – uporabniki projektne rešitve.

Sponzor projekta je lahko predsednik ali član Uprave banke, pooblaščenec Uprave ali izvršni direktor divizije. Sponzorja projekta imenuje Uprava banke.

Uprava banke lahko na sponzorjev predlog imenuje tudi operativnega sponzorja projekta, na katerega lahko prenese posamične naloge sponzorja. Njegove naloge in pristojnosti se določijo s sklepom o imenovanju.

#### 4.2.3. Skrbniški sistem

Skrbniški sistem tvorita projektne kolegije in projektne pisarne. Izvajata naloge, ki so potrebne za vrednotenje skladnosti predlaganih projektov s poslovnimi in strateškimi načrti, in naloge za učinkovito spremljavo izvajanja posameznih projektov.

**Projektne pisarne** vrednoti skladnost predlogov projektov s poslovno politiko in strategijo banke. Zaposleni v projektne pisarne morajo dobro poznati poslovno politiko in strategijo banke, da bi lahko kakovostno ovrednotili posamezen predlog za izvajanje aktivnosti v okviru projektne delo in ga potrdili ali zavrnili. Posamezne naloge projektne pisarne pa so:

- zbira in vrednoti predloge razvojnih nalog,
- nudi strokovno pomoč pri oblikovanju planov projektov projektnim ravnateljem,
- spremlja in vrednoti izvajanje plana projektov,
- poroča Upravi banke o izvajanju plana projektov,
- predlaga ukrepe za zagotovitev dogovorjenih strateških razvojnih ciljev Upravi banke,
- nudi strokovno pomoč ravnateljem projektov pri pripravi zagonske koncepcije in zaključnega poročila,
- spremlja delo pri projektih in pripravlja poročila za projektni kolegij,
- pripravlja predloge za preventivne in korektivne ukrepe za zagotovitev namenskih in objektnih ciljev projekta,
- določa začasno organizacijsko šifro projektov,
- opravlja administrativne naloge za potrebe skrbniškega sistema,
- vodi projektne mape in dokumentacijo za potrebe skrbniškega sistema.

**Projektni kolegij banke** je ena izmed oblik spremljanja izvajanja projektnega dela v banki, njegov glavni namen pa je:

- seznanjanje projektnih vodij s planom razvoja banke,
- seznanjanje članov projektnega kolegija s potekom dela pri projektih,
- predstavljanje in pojasnjevanje predlaganih korektivnih ukrepov s strani projektnih vodij z namenom usklajevanja skupnih stališč do predlogov,
- ugotavljanje soodvisnosti med projektnimi rešitvami.

#### 4.2.3. Izvajalski sistem

Izvajalski sistem tvorijo predlagatelj (naročnik) razvojne naloge oz. projekta, pripravljavec Zagonske koncepcije projekta, ravnatelj projekta, člani projekta in zunanji dobavitelji. Izvajajo aktivnosti, ki so potrebne za pripravo in izvedbo posameznega projekta.

**Predlagatelji projekta** so lahko organizacijske enote ali posamezni delavec banke, ki v skladu z Navodili za ravnanje s strateškimi projekti v NLB d.d. pripravi predlog projekta oz. Zagonske koncepcije projekta.

**Nosilec izdelave zagonske koncepcije** je delavec banke, ki mu je delegirana strokovna priprava zagonske koncepcije projekta.

Naloge nosilca izdelave zagonske koncepcije so:

- koordinacija in organizacija aktivnosti za pridobitev vseh potrebnih informacij in podatkov za pripravo zagonske koncepcije projekta,
- priprava Zagonske koncepcije skladno z Navodili za ravnanje s strateškimi projekti v NLB.

Nosilca priprave zagonske koncepcije predlaga sponzor, imenuje pa Uprava banke.

**Člani projekta** so tim strokovnih delavcev projekta, ki skupaj z ravnateljem projekta izvajajo aktivnosti projekta skladno s cilji in roki, določenimi v Zagonski koncepciji.

Projektno skupino ustanovi in ukine Uprava banke. Projektna skupina deluje kot začasni del organizacijske strukture banke in predstavlja samostojno stroškovno mesto. Projektni tim sestavljajo ravnatelj projekta, IT vodja projekta (po potrebi) in člani projekta.

Število članov projektne skupine je odvisno od obsega in raznovrstnosti poslovnih področij, na katera posega razvojna naloga.

**Zunanji sodelavci** so občasni ali stalni sodelavci projektne skupine, ki s strokovnimi nasveti pomagajo pri pripravi projektne rešitve. Delo svetovalcev lahko usklajuje ravnatelj projekta ali sponzor. Svetovalci sodelujejo v projektu skladno z določili pogodbe.

**Ravnatelj projekta** je strokovnjak, ki operativno vodi projekt in je odgovoren za izvajanje projektnih aktivnosti v skladu z zagonsko koncepcijo. Ravnatelja projekta na predlog sponzorja imenuje Uprava banke.

Naloge ravnatelja projekta so:

- planira in kontrolira izvajanje aktivnosti članov projektne skupine (tima),
- planira in kontrolira porabo časa članov projektne skupine, stroškov in investicij,
- potrjuje predloge metod dela v projektni skupini,
- pripravlja, sklicuje in vodi sestanke projektne skupine,
- zagotavlja pogoje za uspešno delo projektne skupine,
- zagotavlja informiranost sodelavcev projekta,
- pripravlja poročila v zvezi z izvajanjem aktivnosti pri projektu,
- pripravlja strokovne predloge za obravnavo v Nadzorni skupini in Upravi banke,

- spremlja uresničevanje sklepov Nadzorne skupine in Uprave banke v zvezi z izvajanjem nalog projekta,
- usmerja in usklajuje podprojekte in delo svetovalcev v projektni skupini,
- predlaga korektivne in preventivne ukrepe ob ugotovitvi odstopanja od poslovne politike in strategije banke,
- ugotavlja delovno uspešnost članov projekta ter predlaga izplačilo variabilnega dela plače in nagrad ob zaključku projekta,
- odgovoren je za pripravo zaključnega poročila in ostale projektne dokumentacije,
- predlaga imenovanje uporabniškega skrbnika projektne rešitve.

**IT vodja projekta** je strokovnjak s področja informacijske tehnologije, sodeluje v projektih z IT komponento. Sodeluje pri pripravi zagonske koncepcije in je odgovoren za pripravo in izvajanje projektних rešitev skladno z metodologijami, navodili in standardi IT. Strokovno vodi in koordinira člane projektne skupine IT področja. Odgovoren je za pripravo zaključnega poročila in dokumentacije, ki se nanaša na računalniške rešitve. Predlaga imenovanje IT skrbnika projektne rešitve.

IT vodjo projekta imenuje Uprava banke na predlog vodje informacijske tehnologije.

Po zaključenih projektnih aktivnostih imajo uporabniki projektne rešitve, uporabniški skrbnik projektne rešitve in IT skrbnik projektne rešitve vsak svojo nalogo.

**Uporabniki projektne rešitve** so organizacijske enote banke, ki projektne rešitve uporabljajo pri poslovanju.

Naloge uporabnikov projektne rešitve:

- uporabljajo projektne rešitve v skladu z navodili in sprejetimi sklepi,
- spremljajo učinke in obveščajo uporabniškega skrbnika projektne rešitve o potrebnih spremembah ali dopolnitvah,
- ugotavljajo potrebe in dajejo predloge za dopolnilno usposabljanje zaposlenih, izvajalcev projektnih rešitev v poslovanju.

**Uporabniški skrbnik projektne rešitve** je zaposleni v organizacijski enoti, ki rešitev uporablja in ki prevzame odgovornosti in pristojnosti, da bo implementirano projektne rešitve ohranjal uporabno oziroma jo po potrebi dopolnjeval. Uporabniški

skrbnik se mora v času uvedbe projektne rešitve v poslovanje v celoti seznaniti z njo in jo ustrezno dokumentirano prevzeti.

Naloge uporabniškega skrbnika so:

- po uvedeni projektni rešitvi prevzame vso projektno dokumentacijo,
- spremlja učinke izvajanja projektne rešitve v poslovanju in predlaga spremembe,
- v primerih večjih sprememb daje predloge za spremembe ali dopolnitve projektnih rešitev na enak način kot predloge razvojnih nalog,
- sodeluje z IT skrbnikom pri dopolnitvah ali spremembah, če je projektna rešitev z IT komponento,
- odgovoren je za implementacijo spremenjene ali dopolnjene rešitve v bančno poslovanje in
- seznanja uporabnike s spremembami in vzdržuje uporabniška navodila.

Uporabniški skrbnik mora biti določen v zaključnem poročilu projekta. Uporabniškega skrbnika na predlog sponzorja imenuje Uprava banke ob sprejetju zaključnega poročila projekta.

**IT skrbnik projektne rešitve** je lahko delavec iz sektorjev za informacijsko tehnologijo ali zunanji izvajalec, če je bila programska oprema projektnih rešitev naročena ali kupljena pri zunanjem izvajalcu, ki v skladu z navodili uporabniškega skrbnika in internimi akti NLB d.d. vzdržuje projektne rešitve.

Naloge IT skrbnika so:

- sodeluje v vseh fazah vzdrževanja računalniške rešitve,
- sodeluje z uporabniškim skrbnikom pri spremembah ali dopolnitvah računalniške rešitve,
- sodeluje pri implementaciji in po potrebi instalira spremembe ali dopolnitve računalniške rešitve,
- vzdržuje in posodablja dokumentacijo tehničnih navodil računalniške rešitve.

#### **4.3. Prednosti in slabosti sedanje projektne organizacije v NLB**

Sistem projektne dela, kot ga izvaja NLB, načeloma ni slab in potrebno bi bilo le nekaj manjših sprememb, ki bi omogočile še učinkovitejše izvajanje projektne dela in s tem doseganje rokov, stroškov in kakovosti. Glavni problem, ki ga vidim pa je, da se ga le redkokdo drži. Da bi rešili problem upoštevanja dokumentov, ki

projektno delo podpirajo, bi morali v primeru neupoštevanja uvesti sankcije, predvsem pa bi tu moral svojo vlogo odigrati skrbniški sistem, ki bi Upravo opozoril na projekte, ki ne potekajo v skladu s projektno metodologijo, veljavno v banki.

Organizacija, kot je NLB, potrebuje zaradi svoje velikosti, predpisan in dobro organiziran sistem, ki omogoča dober nadzor nad izvajanjem projektnega dela. Prednosti sedanje projektne organizacije so tako predvsem v delu, ki se nanaša na kontrolo izvajanja projektnih nalog, ki jo izvaja skrbniški sistem.

Slabosti oz. spremembe, ki bi bile nujno potrebne v sistemu, se nanašajo na naloge, ki jih zdaj opravlja Uprava. Menim, da bi lahko naloge, kot so sprejemanje vseh planov aktivnosti posameznih projektov, planov stroškov ter investicij, spremljanje ter ugotavljanje delovne uspešnosti projektnih skupin in nagrajevanje posameznih sodelavcev projektov lahko opravljal tudi skrbniški sistem.

Razlogov za slabo doseganje ciljev projektov v NLB ne vidim v samem sistemu projektne organizacije, kot je trenutno postavljen, temveč predvsem v pomanjkanju znanj projektnega ravnanja oz. posameznih funkcij ravnanja projektov. Razlog za to je, da se je v preteklosti in tudi danes za ravnatelje projektov izbiralo ravnatelje poslovnih funkcij, ki nimajo specifičnih znanj za ravnanje projektov.

Dobro pripravljen plan je ključ za učinkovito doseganje ciljev projekta. Planiranje projektov pa zahteva poznavanje metod, ki so za projekte specifične. Prav v poznavanju teh vidim največjo slabost, ki bi jo bilo potrebno z ustreznim izobraževanjem projektnih ravnateljev odpraviti.

## **5. PROJEKT SIGMA**

### **5.1. Kaj je projekt SIGMA?**

Projekt SIGMA je ne samo eden največjih projektov v Banki, temveč tudi eden izmed večjih projektov v slovenskem prostoru, tako s časovnega vidika kakor tudi z vidika denarnih vložkov. Gre za projekt celovite prenove poslovnih procesov banke in s tem povezan nakup nove informacijsko-tehnološke podpore. Odločitev o izvedbi projekta je Uprava NLB sprejela že leta 1997. Gre za celovit proces, znan pod delovnim imenom Projekt SIGMA, ki se je pričel tako v matični banki kot tudi v celotni bančni skupini. Vanj so vključene tudi tri banke, ki se bodo z NLB združile predvidoma do konca leta 2003 (Banka Domžale, Banka Zasavje,

Koroška banka), pridružena Banka Celje in Gorenjska banka. Še pred združitvijo z NLB so bile vključene tudi Dolenjska banka, Pomurska banka in Banka Velenje.

Ob prikazu poteka je prikazanih tudi nekaj napak, do katerih je prišlo pri projektu, in predlogov, kako bi se lahko tem napakam izognili. Ta prikaz lahko služi kot pomoč pri izvedbi bodočih projektov. Opis oz. prikaz napak ni kritika, saj so te pri tako velikih projektih nekaj popolnoma normalnega; opis bo dobra podlaga in pomoč ravnateljem pri bodočih projektih.

Projekt je bil zastavljen v dveh fazah. Prva faza, ki se je začela konec leta 1997, je poleg testiranja poslovne strategije in strategije informacijske tehnologije vključevala tudi priprave na izbor in sam izbor nove tehnologije, analizo poslovnih procesov ter pripravo predlogov za spremembe v tehnologiji, trženju, načinu dela in naboru tržnih poti. Druga faza projekta se je začela 1. aprila 1999 dalje. V tej fazi poteka razvoj sodobnih tržnih poti, kot so elektronsko bančništvo za privatne osebe in podjetja, telefonsko bančništvo in multimedijski terminali (E-kioski), vzporedno z razvojem nadgradnje informacijske podpore za klasično poslovanje preko bančnih okenc. S temi dejavnostmi je tesno povezana prenova poslovnih procesov in postopno uvajanje sprememb v prakso.

Spremembe, ki so rezultat projekta Sigma, banka uvaja v poslovanje že od leta 1999. Najprej je centralizirala spremljavo poslovanja, to je niz administrativnih opravil, vezanih na računovodsko-knjigovodske postopke, ki so nujno potrebni za nemoteno in kakovostno neposredno delo s strankami na bančnem okencu. V delo s strankami v poslovni mreži NLB so bili uvedeni tudi novi pristopi, predvsem timsko delo. V oktobru 2001 je banka pričela uvajati novo informacijsko podporo na področju odobravanja in vodenja kratkoročnih kreditov fizičnim osebam, do konca leta pa bo nova informacijsko-tehnološka podpora zaživela tudi na področju sklepanja vseh vrst vezanih depozitov. V prvi polovici leta 2002 je nova informacijska podpora zaživela tudi na področju zakladništva.

V času trajanja osnovnega projekta je bila zaključena vrsta podprojektov povezanih s preoblikovanjem procesov v različnih delih banke, podprojekt razvoja sodobnih tržnih poti in podprojekt »Uvajanje sprememb v poslovno mrežo«, ki je predhodnik uvajanja tehnologije in govori o tako imenovanih »mehkih« spremembah oz. predvsem spremembah ljudi. Olajšal naj bi delo tistim sodelavcem, ki bodo končne uporabnike uvajali v novo tehnologijo.

Zaključek projekta je predviden konec leta 2003, ko bodo v smislu racionalizacije poslovanja celovito prenovljeni poslovni procesi in informacijska tehnologija banke ter njene bančne skupine.

Število sodelujočih pri projektu je okrog 150, kar je izjemno zanimiv podatek ob poznavanju dejstva, da je s projektom decembra 1997 začelo sedem ljudi.

## **5.2. Potek projekta**

Sredi leta 1997 je bilo jasno, da vrste aplikacij, ki podpirajo bančno poslovanje, ne bo možno integrirati v enotno podporo. Uprava banke se je odločila, da je potrebno za ta korak poiskati zunanjega dobavitelja, ki bo kar najboljše zadostil vsem potrebam, ki jih ima banka, pa tudi tistim, ki se bodo pojavile v prihajajočih letih zaradi spremenjene ponudbe ali pa zaradi spremenjenega načina poslovanja.

Izbrana sta bila ravnatelj projekta in IT vodja projekta, ki sta do decembra leta 1997 zbrala ob sebi še pet članov projekta. Pripravljena je bila Zagonska koncepcija projekta (priloga 2), v kateri je bila prikazana dvofaznost projekta. Zagonska koncepcija se je osredotočila na prvo fazo, katere cilj je bil pripraviti kakovosten dokument – Povpraševanje (RFP-request for proposal), ki bi vključeval vse potrebe banke, ki naj bi jih nova integracijska podpora podprla in na podlagi odgovorov različnih dobaviteljev na ta dokument izbrati pravega. Vzporedno s tem naj bi tekla tudi vrsta preoblikovanj poslovnih procesov, ki naj bi kar se da optimizirali poslovanje banke in ga po potrebi prilagodili novi informacijski podpori. Poleg tega je v tej fazi nastal tudi dokument »Strategija informacijske tehnologije«, ki natančno opredeljuje koncept, kako naj bi se v prihodnje razvijala informatika v NLB.

Za pomoč pri izvajanju aktivnosti je bila k sodelovanju povabljen svetovalna hiša Deloitte & Touche. Glede na potrebe je pri projektu prisotnih dva do dvanajst njihovih svetovalcev.

Do aprila 1999 je bil na podlagi zgoraj omenjenega dokumenta izbran dobavitelj, s katerim je bila sklenjena pogodba, in je takoj začel s prilagajanjem programskega paketa potrebam NLB. V času izvajanja projektnih aktivnosti smo ugotovili, da bo programski paket zadovoljiv le za potrebe podpore poslovanja z občani, tako da smo za ostale posle izbrali novega dobavitelja. Odvisno od faze, v kateri se nahaja, je pri projektu prisotnih od deset do štirideset zunanjih izvajalcev.



### 5.3. Pomembni dokumenti, uporabni za ravnatelje projektov

V času projekta je nastala vrsta zanimivih dokumentov, ki lahko služijo kot pomoč pri ravnanju s podobnimi projekti:

- **Pravilnik o organizaciji projekta** (priloga 3) je dokument, ki opredeljuje udeležence projekta SIGMA, pristojnosti in odgovornosti posameznih udeležencev ter odnose med njimi. Projekt SIGMA je zaradi svoje velikosti razdeljen na skupine in Pravilnik o organizaciji projekta je dokument, ki omogoča natančno razumevanje delovanja posameznih skupin v okviru projekta .
- **Politika kakovosti projekta SIGMA** je dokument, ki natančno opredeljuje cilj projekta, njegov namen in načela, ki jih morajo vsi člani projektne tima upoštevati in spoštovati. Odločitev za pripravo tega dokumenta je bila predvsem posledica raznolikosti udeležencev pri projektu, ki so prihajali iz različnih podjetij.
- **Pravilnik o komuniciranju pri projektu SIGMA** je dokument, ki opredeljuje način komuniciranja med posameznimi udeleženci projekta. Da bi dosegli kakovosten prenos informacij do vseh udeležencev projekta, smo se odločili, da pripravimo dokument, ki opredeljuje način komuniciranja med posamezniki. Med drugim vsebuje seznam rednih sestankov, udeležence in termine, ko se ti odvijajo. Poleg tega je zapisan tudi namen rednih sestankov.
- **Hišni red projekta SIGMA** je dokument, ki opredeljuje osnovna vsakodnevna pravila, ki jih morajo posamezniki, ki pri projektu sodelujejo, upoštevati (npr. uporaba mobilnih telefonov med sestanki). Tudi to je dokument, ki je nastal zaradi udeležencev projekta, ki prihajajo iz različnih podjetij po svetu z različnimi kulturami in katerega namen je predvsem seznaniti vse udeležence projekta s kulturo, ki velja v NLB.
- **Metodologija uvajanja tehnologij** je dokument, ki opredeljuje na kakšen način bo nova tehnologija uvedena v NLB. Odločili smo se za uvajanje po posameznih enotah. Predvidena so predhodna izobraževanja zaposlenih v posameznih izobraževalnih programih in na samem delovnem mestu je ob uvedbi nove tehnologije predvidena pomoč skupine za uvajanje tehnologij.

#### **5.4. Slabosti pri projektu SIGMA**

V okviru projekta SIGMA se je pojavilo nekaj napak, ki jih bo potrebno upoštevati pri bodočih projektih. V osnovi je bil zastavljen preširoko, saj je bilo predvideno, da bomo uvajali rešitev, šele ko bo le ta dokončana za vse segmente bančnega poslovanja. Dolžina projekta je v tem primeru predolga in sodelujoči izgubijo motivacijo, ker rezultati njihovega dela tako dolgo niso vidni. Med potekom projekta smo spremenili koncept in se odločili za uvajanje rešitev po segmentih bančnega poslovanja.

Sponzor projekta, Uprava banke in Nadzorna skupina projekta SIGMA, so ne glede na širino projekta SIGMA določili roke, za katere smo vnaprej vedeli, da so nedosegljivi. To povzroči, da so vse sile projektnih članov usmerjene k tistemu roku in iskanju nekih začasnih rešitev. Dolgoročno pa to pomeni kasnejši zaključek projekta kot v primeru, če bi bili roki že na začetku postavljeni realno.

Vodstvo projekta SIGMA in sponzor sta rešitev projekta SIGMA preveč idealizirala. V takem primeru uporabniki od končne rešitve pričakujejo preveč in so izjemno nezadovoljni ob slabšem rezultatu. Njihov nivo pričakovanja je potrebno z ustrezno komunikacijo spraviti na realno stopnjo in ga po potrebi med potekom projekta spreminjati. Bolje je, če so pričakovanja nekoliko nižja in je uporabnik ob prevzemu rešitve prijetno presenečen, kot pa obratno.

Na začetku projekta je bilo dogovorjeno, da se bodo procesi poslovanja banke kar se da prilagodili kupljeni rešitvi. Spremembe rešitve naj bi bile zgolj tam, kjer je to potrebno zaradi zakonskih zahtev ali zahtev Banke Slovenije. Med potekom projekta je zaradi pritiskov uporabnikov prišlo do sprememb. Vodstvo projekta bi moralo vztrajati pri svojih stališčih in ne popuščati uporabnikom, saj je to pripeljalo do dodatnih zamikov uvajanja rešitev.

Prepozno smo se začeli zavedati, da bo uvajanje rešitev projekta SIGMA neizogibno povzročilo tudi spremembe strojne opreme pri končnih uporabnikih. Dobavni roki za to opremo so dolgi in na začetku uvajanja rešitev smo bili primorani iskatičasne rešitve, s katerimi bi sploh izpolnili pogoje za začetek njihovega uvajanja. Že v fazi planiranja je potrebno preveriti s katerimi deli poslovnega sistema se projekt povezuje in kakšne spremembe bo povzročila implementacija rešitve tega projekta. Vnaprej je potrebno razmišljati o infrastrukturnih podlagah za uvedbo rešitve, da se lahko uvedba ob sprejemu rešitve pravočasno začne.

Da bi delo pri projektu potekalo kar se da tekoče, se je potrebno o vseh procedurah (komunikaciji) z zunanjimi dobavitelji predhodno dogovoriti. To vključuje dogovor o sprejemnem testiranju, dogovor o sprejemanju sprememb, dogovor o rednih sestankih in drugo. Na projektu SIGMA smo se o načinu komunikacije z dobavitelji dogovarjali sproti in prepozno je, da se o takih stvareh začne pogovarjati, ko se odnosi z dobaviteljem zaradi takšnih ali drugačnih vzrokov že poslabšajo.

Kljub temu da je zavedanje pomembnosti uvedbe rešitev projekta SIGMA visoko, kakor so visoka tudi pričakovanja uporabnikov, je bilo izjemno težko pridobiti soglasje ravnateljev v linijski organizaciji za prehod njihovih podrejenih na delo v projektu SIGMA. Istočasno je bilo zaustavljeno dodatno zaposlovanje v banki. Aktivnosti projekta SIGMA zaradi teh dejstev niso bile opravljene po planu in pojavljali so se novi zamiki rokov.

## **6. ZAKLJUČEK**

Izvajanje posameznih nalog v obliki projektne dela, se kaže kot zelo učinkovito, saj projektni način dela omogoča izvedbo nalog v krajšem času in z nižjimi stroški. Kljub pomembnosti projektov za sodobne organizacije le-ti velikokrat ne dosežejo zastavljenih ciljev. Raziskave celo kažejo, da 80% projektov odstopa vsaj od ene izmed treh projektnih omejitev: manjša učinkovitost, preseganje rokov, večji stroški. Med navedbami avtorjev za neuspešnost projektov najdemo različne vzroke: slabo opredeljeni cilji in omejitve projekta, neustreznost projektnih skupin (timov) in njihovega ravnanja (ravnatelj projekta ne izpolnjuje zahtev), nestvarna pričakovanja, pomanjkanje načrtovanja, neučinkovita kontrola, ni ravnanja s tveganji itd.

Organiziranje projekta razumemo kot določanje odgovornih oseb in skupin za projekt in za njegove aktivnosti ter odnose med njimi. Projektna organizacija ni več značilna, hierarhična. Zaradi njegove narave sodelujejo v projektu najrazličnejši strokovnjaki iz različnih delov podjetja. Vodenje postane značilno za time in je načeloma bolj demokratično kot je vodenje v klasični linijski organizaciji. Visoka motiviranost tako ravnatelja kot sodelavcev je nujna za uspešnost projekta.

Na temo projektne dela je v svetu veliko literature, ki lahko projektne vodji – ravnatelju pripomore k učinkovitejšemu ravnanju projekta. Predvsem pa se mora ravnatelj projekta zavedati, da je ravnanje projekta zelo različno od ravnanja organizacijske enote (oddelka) v klasični poslovno-funkcijski organizaciji. Zavedati se mora, da morajo biti tudi člani, ki jih izbira kot sodelavce, drugačni ljudje kot

tisti, ki delajo v linijski organizaciji, in da ni nujno, da bo delavec, ki je odličen v linijski organizaciji, tudi pri projektu dajal odlične rezultate. Za delo pri projektih so ključnega pomena dobri timski delavci, ki lahko s svojim delom prispevajo k skupnim rezultatom tima.

Ni odveč poudariti, da bi bilo ljudi, ki naj bi pri projektih delali, potrebno seznaniti s tem načinom dela, jih izobraziti o delu v timih, metodah in orodjih, ki pripomorejo k učinkovitejšemu izvajanju projektnih aktivnosti ipd. Predvsem pa bi bilo potrebno dati več poudarka izobraževanju projektnih ravnateljev, da bi ti funkcije planiranja, uveljavljanja in kontrole spoznali predvsem z vidika ravnanja projektov.

Če bi se v poslovnih sistemih zavedali pomembnosti izobraževanja in temu namenili nekoliko več sredstev in časa, bi dolgoročno to pomenilo veliko hitrejše in bolj kakovostne rezultate pri delu pri projektih, kar pa bi posledično pomenilo tudi uspešnejše izvajanje strategij posameznih podjetij in ne nazadnje njihovo večjo profitabilnost.

Podjetja, ki izvajajo aktivnosti v obliki projektnega dela, bi morala večji poudarek nameniti predvsem ravnanju s tveganji in ravnanju s kakovostjo projekta. Ključnega pomena za uspešnost izvedbe projekta je predvidevanje neželenih situacij, ki lahko ugrozijo cilj projekta. Pravtako pa je ključnega pomena kakovost rešitve, ki pomeni uporabnost za naročnika. Naročniku rešitev, zagotovljena v roku in brez dogovorjenih funkcionalnosti (kakovosti), ni v korist.

## LITERATURA

1. Burke Rory: Project Management – Planning & Control Techniques. Third Edition. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd, 1999. 390 str.
2. CCTA: Managing Successful Projects With PRINCE 2. United Kingdom: CCTA, 1999. 342 str.
3. Hauc Anton: Projektno vodenje. Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta, Projektna šola, 1991. 19 str.
4. Swen R. Hed: Project Control Manual: Swen R. Hed, 1985. 298 str.
5. Hrast Marko: Management programa projektov v podjetju. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3 (2000), 1, str. 11-18.
6. Katzenbach R. Jon, Smith K. Douglas: The Wisdom of Teams. USA: Harper Business Essentials, 1994. 198 str.
7. Kerin Andrej: Projektni informacijski sistem – sestavni del znanja projektne managerja. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana 3 (2000), 1, str. 32- 41.

8. Kerzner Harold: Project Management: a Systems Approach to planning, Scheduling and Controlling. Ohio: VNR, INC. 1979. 487 str.
9. Kok Iztok: Presoja (Auditing) projektov. Magistrsko delo, Ljubljana, 2000. 81 str.
10. Košir Franc: Predstavitev projektov in projektnega managementa. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 1, str. 33-37.
11. Kovač Jure, Semolič Brane: Projektni management v mrežni organizaciji. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 5 (2002), 2, str. 18-25.
12. Lipovec Filip: Razvita teorija organizacije. Ljubljana: EF, 1995. 355 str.
13. Meredith Jack R., Mantel Samuel J. Jr.: Project Management – A Managerial Approach. USA: John Wiley & Sons, Inc., 1995. 767 str.
14. PMI Standards Committee: A Guide To The Project Management Body Of Knowledge. USA: Project Management Institute, 1996. 176 str.
15. Rozman Rudi, Kovač Jure, Koletnik Franc: Management. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1993. 312 str.
16. Rozman Rudi: Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3 (2000), 1, str. 5-12.
17. Semolič Brane: Razsežnosti projektnega managementa na primeru projektov v informatiki. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 3 (2000), 2, str. 19-25.
18. Spinner M.Pete: Elements of Project management: Plan, Schedule and Control. Prentice- Hall, Inc. 1992. 211 str.
19. Stare Aljaž: Zaključno poročilo projekta in obvladovanje tveganj. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4 (2001), 2, str. 11-15.
20. Škarabot Andrej: Projektna odličnost. Projektna mreža Slovenije, Ljubljana, 4 (2001), 4, str. 21-25.

## **VIRI**

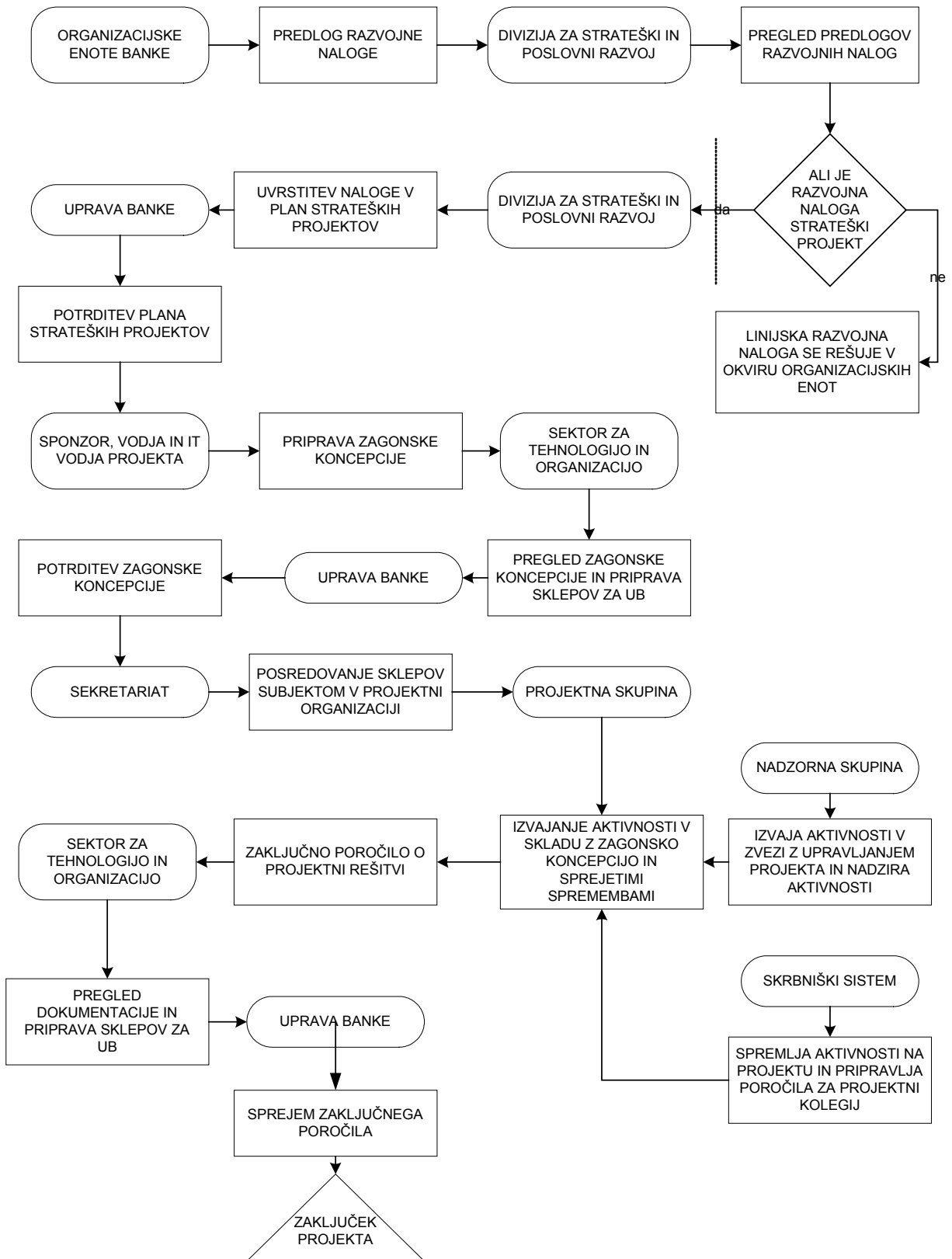
1. Financial Management for Project Managers (Course code N2652): IBM – Študijsko gradivo.
2. Interna gradiva Nove Ljubljanske banke, d.d., Ljubljana.
3. Principles of Project Management (Course code N2650): IBM – Študijsko gradivo.
4. Project Leadership & Team Building (Course code N2651): IBM – Študijsko gradivo.
5. Project Risk Management (Course code N2654): IBM – Študijsko gradivo.
6. Contracting for Project Managers (Course code N2653): IBM – Študijsko gradivo.
7. Project Management – Concepts, Methods & Techniques: MIT Consultants – Študijsko gradivo. 1998.

8. Upravljanje projektov in poslovna odličnost. Ljubljana: CISEF, 2000.

## PRILOGE

# SHEMA PROCESA

# PRILOGA 1





# **ZAGONSKA KONCEPCIJA PROJEKTA 2. DEL**

UVEDBA INTEGRIRANE RAČUNALNIŠKE PODPORE  
POSLOVANJU BANČNE SKUPINE NLB D.D.

# **SIGMA**

Ljubljana, marec 1999

## 1. UVOD

**1.1. Ime projekta:** Uvedba integrirane računalniške podpore poslovanju Bančne skupine NLB d.d - **SIGMA**

**1.2. Sponzor projekta:** Marko Voljč , predsednik Uprave

**1.3. Predstavniki uporabnikov projektne rešitve:**

nadzorna skupina:

- g. Marko Voljč - predsednik Uprave - predsednik nadzorne skupine
- g. Boris Zakrajšek – član Uprave
- g. Alojz Jamnik - član Uprave
- g. Mitja Močivnik
- g. Janez Saje
- g. Milan Marinič
- g. Tomaž Košir
- g. Janez Potočnik
- g. Danijel Omahen
- g. Janez M. Senčar
- ga. Maruša Kosovinc - Dragonja
- ga. Marjana Konstantin
- ga. Nevenka Bremec
- g. Andrej Tavčar
- ga. Metka Turk

**1.4. Nosilec izdelave:** Dušan Gale

## 2. VSEBINSKI ELABORAT

### 2.1. Analiza stanja

V sedanjem informacijskem sistemu banka ne razpolaga z integriranim pregledom vseh storitev, ki jih opravlja za svoje komitente. Podatki o storitvah, ki so osnova za odločanje na strateškem, taktičnem in operativnem nivoju, se nahajajo v več aplikacijah in na različnih sistemih (DEC, IBM, PC, ročne obdelave) ter med seboj niso direktno združljivi. Pomanjkljivost obstoječih sistemov je predvsem v tem, da v preteklosti aplikacije niso služile kot osnova za informacije v današnjem smislu, ampak bolj za zagotavljanje knjigovodskih evidenc v banki. Zato mora banka posodobiti in modernizirati poslovanje, tako da bo pripravljena na evropske integracijske zahteve , kakor tudi, da se bo lahko konkurenčno kosala s tujimi bankami, ki bodo v prihodnosti v večji meri prišle na slovensko tržišče.

### 2.2. Analiza stroškov obstoječega stanja

V 1. delu projekta Sigma so poleg drugih aktivnosti (izbira dobavitelja) potekale analize obstoječega stanja in sicer:

- analiza obstoječih aplikacij in povezave med le-temi,
- analiza obstoječih postopkov in procesov ter
- analiza poslanstva posameznih organizacijskih enot.

Ugotovitve teh analiz lahko strnemo v nekaj misli:

1. V banki so se razvijale aplikacije za posamezna področja skozi desetletja. V večini primerov gre za nekoordiniran in posledično neintegriran razvoj. Tako je nastalo cca 140 aplikacij, ki pokrivajo posamezna področja poslovanja oz. posamezne storitve. Integracija vseh teh aplikacij je narejena le na nivoju glavne knjige, ki je tudi osnova za kolikor toliko kvalitetno pridobivanje informacij za odločanje in upravljanje banke. Posledično pomeni tako število

aplikacij velik strošek za banko, ker moramo imeti veliko število ljudi, ki skrbijo in vzdržujejo vse te aplikacije (ne samo v IT-ju). IT mora vlagati ogromen napor v poskus povezovanja določenih aplikacij med seboj. Te aplikacije tečejo tudi na različnih platformah, kar še dodatno povzroča stroške. Posledica takega »decentraliziranega« razvoja skozi desetletja je tudi množica šifrantov za različna področja, nestandardiziranost pristopa k razvoju, nezmožnost hitrega odziva trgu pri razvoju novih storitev oz. prilagajanju obstoječih potrebam trga. Posledica takega pristopa je tudi posredna izguba predvsem neobrestnih prihodkov, ker obstoječe aplikacije ne omogočajo take tarifne politike, kot bi si jo banka želela.

2. Ena izmed posledic takega razvoja je veliko število postopkov in procesov v banki, ki jih moramo izvajati ročno. Kar pomeni, da se predvsem v podpornih sektorjih veliko število ljudi ukvarja s preknjiževanjem, knjigovodenjem in zbiranjem različnih podatkov za pripravo kakršnih koli informacij. Banka je posledično zato mnogo manj produktivna kot bi lahko bila. ROI analiza je pokazala neugodno razmerje 60:40 v korist podpornih dejavnosti banke. To so dejavnosti, ki ne prinašajo posebne dodatne vrednosti, so pa v tem trenutku zelo potrebne, ker brez njih banka ne bi mogla funkcionirati. Po drugi strani pa tudi delavci, ki se ukvarjajo s trženjem storitev, se vsak dan soočajo z mnogimi ročnimi postopki, ročnim zbiranjem podatkov, itd. in tako neproduktivno izrabljajo čas, ki bi ga morali nameniti prodaji storitev. Z uvedbo nove podpore bomo racionalizirali postopke in procese predvsem v podpornih dejavnostih banke, kakor tudi komercialnemu delu banke omogočili več čas za prodajo storitev.
3. S pomočjo tuje svetovalne hiše D&T smo analizirali tudi poslanstva večine organizacijskih enot v banki. Pri tem se je ugotovilo, da poslanstva niso povsod jasno definirana, da se zaradi tega samo delo v banki podvaja ali celo triplicira. Kot posledica nejasno definiranih poslanstev so včasih tudi nejasna pooblastila in odgovornosti, kar se je v teh 16 mesecih projekta Sigma večkrat izkazalo. Če so poslanstva organizacijskih enot jasno definirana v pravilniku o organizaciji NLB d.d., pa je potem izvedba tega pravilnika velikokrat nedorečena. Na tem področju bi banka marsikaj lahko naredila že pred uvedbo nove podpore in si tako zmanjšala organizacijske stroške. Vendar je to stvar strateške odločitve banke.

### **2.3. Opredelitev namenskih ciljev projekta**

V strateškem planu NLB d.d. so zapisani cilji banke za naslednje obdobje: rast, konkurenčnost, učinkovitost in nova organizacijska kultura. Projekt Sigma (poleg drugih projektov in aktivnosti, ki jih banka že izvaja oz. jih bo izvedla) bo omogočil ob popolni uvedbi nove računalniške podpore, da bo banka izpolnila cilje, ki jih je zapisala:

1. Rast: z uvedbo nove računalniške podpore bo omogočeno, da bo banka v naslednjih letih razvila nove storitve, pridobila nove komitente, posodobila tržne poti, kakor tudi znotraj bančne skupine dosegla večjo integracijo in s tem povečala tržni delež.
2. Konkurenčnost: uvedba sodobne računalniške podpore poslovanju bančne skupine NLB d.d. bo omogočila, da bomo lahko več časa posvetili našim komitentom in pridobivali nove.
3. Učinkovitost: v vedno večji konkurenci na trgu bo za poslovno uspešnost skupine NLB d.d. nujno nadzorovati gibanje stroškov in dvigati produktivnost zaposlenih. Glede na strateški pomen rasti moramo z enakim obsegom zaposlenih opraviti več poslov, kjer bo zopet bistveno vlogo odigrala nova računalniška podpora.
4. Nova organizacijska kultura in uvajanje sprememb: banka se mora in se bo morala ves čas prilagajati spremembam v okolju in znotraj same sebe. Spremembe so in bodo še bolj postale sestavni del kulture naše organizacije. Velik povzročitelj teh sprememb bo tudi uvedba integrirane računalniške podpore, ki bo posledično spremenila postopke in procese ter definirala vsebine dela, ki jih danes opravljajo posamezniki v banki.

### **2.4. Možne projektne rešitve**

O možni projektni rešitvi se je banka odločila že v okviru 1. dela projekta Sigmee in sicer da kupimo računalniško podporo za poslovanje banke. Kupljen sistem s podsistemi bo v naslednjih treh letih

nadomestil dosedanjo računalniško podporo na vseh področjih razen na kartičnem in bankomatskem področju.

#### 2.4.1. Stroški predlagane projektne rešitve

##### **Sigma-1.faza uvedbe nove rač. podpore**

<b>Leto</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>SKUPAJ</b>
Investicije	1.805 mio SIT	1.300 mio SIT	3.105 mio SIT
Stroški	331 mio SIT	466 mio SIT	797 mio SIT

##### **Sigma-podprojekti (že v izvajanju)**

<b>Leto</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>SKUPAJ</b>
Investicije	53 mio SIT	50 mio SIT	103 mio SIT
Stroški	44 mio SIT	5 mio SIT	49 mio SIT

<b>SKUPAJ</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>
Investicije	1.885	1.350
Stroški	375	471

Stroški in investicije zajemajo samo implementacijo prve faze, ki je opisana v pogodbi (IBAS/one)

#### 2.4.2. Pričakovani prihodki oz. koristi projekta

Pričakovani prihodki oz. koristi projekta lahko razdelimo na dva segmenta in sicer:

1. Povečanje prihodkov: Uvedba nove računalniške podpore bi nam morala omogočiti povečanje vsaj za 2% na letnem nivoju, kar bi morala banka vgraditi v pripravo strateškega plana za naslednje obdobje.
2. Zmanjšanje stroškov: glede na to, da bo prva faza uvedbe nove računalniške podpore v letu 2000, se bo dejansko zmanjšanje stroškov zgodilo v letu 2000 v manjšem obsegu (cca neto 500 mio SIT), v letu 2001 pa bi morali doseči cilj zmanjševanja stroškov 1 mrd SIT. To so le približne ocene, ker predvsem pri uvajanju v letu 2000 bosta nekaj časa še vzporedno živela nov in stari sistem, z zamikom se bodo dogajali reinžiniringi postopkov in procesov ter še z večjim zamikom prestrukturiranja kadrov. Prestrukturiranje kadrov bo povzročalo dodatne stroške kot npr. izobraževanje, odpravnine, itd.

#### 2.5. Objektne cilje projekta

1. Uvedba nove računalniške podpore za poslovanje skupine NLB d.d. razen kartičnega in bankomatkega poslovanja
2. Čiščenje podatkov in priprava le-teh na migracijo in konverzijo
3. Reinžiniring delovnih postopkov in procesov
4. Predlog organizacijskih rešitev poslovanja banke
5. Uvedba ISO standardov
6. Upravljanje s spremembami
7. Pregled IT strategije in predlog sprememb
8. Uvedba skrbniškega sistema nad novo uvedenim sistemom
9. Skrbništvo obstoječih aplikacij

##### **2.5.1. Opredelitev objektne cilje 2. dela projekta**

Uvedba integrirane računalniške podpore poslovanju skupine NLB d.d. bo potekala v dveh predvidenih fazah. Sam koncept uvedbe izhaja iz podpisane pogodbe z dobaviteljem (IBAS Implementation agreement) nove računalniške podpore, kjer smo prav tako uvedbo razdelili na dve fazi. Drugi del projekta Sigma z objektne cilji se tako nanaša na obseg dogovorjen v omenjeni

pogodbi (IBAS / One). Uvedba nove računalniške podpore vključuje tudi uvedbo v ostalih članicah bančne skupine NLB d.d. in ne samo v NLB d.d. Koordinacija s temi članicami bo potekala preko koordinatorjev. Za uvedbo nove računalniške podpore že vsaka članica ustanavlja »projekt Sigma«, ki bo deloval po istem načinu kot projekt Sigma v NLB d.d.

1. Objektna cilja: Uvedba nove računalniške podpore za poslovanje skupine NLB d.d. razen kartičnega in bankomatskega poslovanja ter reinžiniring delovnih postopkov in procesov:

Gre za uvedbo 1. faze, ki je bila dogovorjena z dobaviteljem glede na pogodbo (Implementation agreement Ibas/one) in zajema naslednja področja:

- CIF: enotni podatkovni (matični in finančni podatki komitentov) integralni register komitentov bančne skupine NLB d.d.. To bo enoten register za fizične osebe, pravne osebe in finančne institucije s katerimi posluje celotna bančna skupina NLB d.d.
- Depozitni modul: V okviru tega modula bodo pokrite vse storitve za vse segmente komitentov, katerim tržimo depozite (transakcijski tolarski in devizni računi, kratkoročni in dolgoročni tolarski in devizni depoziti, loro in nostro računi,...)
- Kreditni modul: v okviru tega modula bodo pokrite vse storitve za vse segmente komitentov, katerim tržimo kredite bodisi kratkoročne ali dolgoročne. V tem modulu bo delno pokrito tudi del garancijskega poslovanja banke.
- Funkcije bančnega okenca: v tem modulu bo pokrito vse izvajanje transakcij in aplikativnih komunikacij do drugih modulov. To ni le podpora za bančno okence ampak dejansko za kogarkoli v banki, ki bo moral ali želel dostopati do glavnega sistema. Predvsem velja to za vsa poslovna področja, ki dnevno prihajajo v neposreden stik s komitentom.
- Vmesnike do drugih sistemov: ker bo začasno ostalo še določeno število starih aplikacij in tudi nekaj novejših, bo potrebno do njih zgraditi vmesnike, zato da bo možna čim večja integracija.
- Plačilni promet: gre za domači in tuji plačilni promet za izgradnjo novih povezav z zunanjim in notranjim okoljem ter za integracijo z nekaterimi obstoječimi komunikacijami (SWIFT, RTGS,...)
- Zakladništvo: ta modul bo uvedel podporo denarnemu trgu, upravljanju z likvidnostjo, forex poslom,...
- Splošne pridobitve, ki se nanašajo na vse module: koledar, enotni šifranti, enoten podatkovni model, poenotenje na področju obrestovanja, tarif, itd.

Divizije, ki bodo vključene v to prvo fazo so predvsem:

- Divizija za trženje v poslovni mreži
- Divizija za globalne storitve podjetjem
- Divizija Zakladništva in
- Divizija za finance in podporo poslovanju
- Divizija za poslovanje s finančnimi institucijami

Uvedba te 1. faze bo povzročila tudi spremembo v postopkih in procesih, ki tečejo sedaj v banki in to predvsem v že omenjenih divizijah. Realizacija tretjega cilja bo uresničena na naslednji način: ob uvajanju nove računalniške podpore se bodo uvajali tudi novi postopki in procesi. S tem vzporedno bomo skupaj z strokovnimi službami in organizacijskimi enotami, ki bodo uvajale novo podporo, pripravili predloge nove sistematizacije delovnih mest (če bo potrebno) ter optimalno število izvajalcev. Dejanska uvedba nove sistematizacije in optimalnega števila izvajalcev pa je odvisna od linijske organizacije in strokovnih služb v banki.

Divizija za trženje storitev v poslovni mreži je pripravo na to že začela v okviru podprojekta projekta Sigma z naslovom: transformacija poslovne mreže). V tem trenutku teče tudi diagnostika obstoječega stanja v Diviziji za finančne institucije, kjer pa bo projektne planu sledila izvedba reinžiniringa istočasno z uvedbo nove podpore, razen če ne bo rezultat diagnosticiranja drugačen.

V sistemski analizi so bile za vsa naštetá področja ugotovljene razlike med tistim, kar banka želi imeti in novim sistemom. Uporabniške sredine so se skupaj s člani projekta Sigma, le-ta pa z dobaviteljem odločili, kaj je predmet 1. faze uvedbe in kaj 2. faze. V drugi fazi so predvsem želje

uporabnikov (nice to have), za katere večinoma niso jasno opredeljeni podatkovni modeli. Zato smo se dogovorili, da konec leta 1999 oz. v začetku naslednjega leta začnemo skupaj z dobaviteljem pripravljati drugo fazo, v kolikor bo ta potrebna.

2. Objektivi cilji: čiščenje podatkov in priprava le-teh na migracijo in konverzijo vsebuje sklop aktivnosti, ki teče vzporedno z ostalimi aktivnostmi in je nujen predpogoj za uvedbo novega sistema. S pripravami na le-to smo začeli že junija 1998 v okviru podprojekta Mundus. Ker te aktivnosti takrat niso bile v neposredni zvezi s 1. delom projekta Sigma, so se izvajale v okviru podprojekta. V okviru drugega dela projekta Sigma pa so sestavni del celotne uvedbe, zato smo predlagali zaključek podprojekta in prenos vseh še nerealiziranih aktivnosti na osnovni projekt. S tem smo so odpravili nepotrebno podvajanje nekaterih aktivnosti, večjo integracijo in natančnejše sosledje dogodkov. Sklop teh aktivnosti je razviden iz priloženega projektnega plana. Izvedba teh aktivnosti pa je tudi nujen pogoj za dokončanje linijske razvojne naloge Masa, katere nosilec je Sektor za upravljanje z riziki.

Ostala področja banke, ki ne bodo pokrita z glavnim sistemom so naslednja:

- vrednostni papirji (investicijsko bančništvo, del zakladništva in finančnih institucij, ki se nanašajo na vrednostne papirje),
- privatno bančništvo,
- kadrovski informacijski sistem in plačni sistem (KIPIS),
- saldakonti,
- osnovna sredstva,
- glavna knjiga,
- elektronske distribucijske poti,
- data warehousing kot podlaga za risk management,
- EIS,
- MIS,
- marketinški informacijski sistem, itd.

Podpora za ta področja se bo izvedla skozi podprojekte projekta Sigma. To velja že za KIPIS. V okviru projektnega plana projekta Sigme so predvideni začetki in konci uvedbe posameznih podsistemov in integracija z glavnim sistemom, vendar je dejansko to odvisno od naslednjih pogojev :

- uvedbe glavnega sistema,
- resursov banke,
- razvitosti posameznega področja,
- predlogov in želja končnih uporabnikov,
- zahtev trga, itd.

V 1. delu projekta Sigma je bila izdelana tudi IT strategija na strateškem nivoju. Glede na to, da smo skozi analize in sam postopek selekcije dobavitelja prišli do novih spoznanj, je potrebno obstoječo IT strategijo revidirati , pripraviti predlog nove in jo sprejeti.

V skladu s predvideno spremembo in sprejemom nove IT strategije, bi morali zelo hitro pričeti z uvajanjem nove podpore predvsem za tista področja, katerih aplikativna podpora danes teče na bodočih nestrategijskih platformah. S tem bi v veliki meri racionalizirali potrebno podporo različnim IT sistemom in s tem zmanjšali operativne stroške.

Prav tako se kaže velika nuja po vzpostavitvi Data Warehouse-a banke (predlog dobavitelja, svetovalcev in velike želje uporabnikov), ki bi omogočil dokončno uvedbo podpore za pridobivanje kvalitetnih informacij za odločanje in upravljanje banke. Začetek tega podprojekta je predviden za mesec september 1999.

3. Objektivi cilji: predlog organizacijskih rešitev poslovanja banke, uvedba ISO standardov in upravljanje s spremembami še niso dokončno opredeljeni, zato predlagamo, da se v naslednjih mesecih dopolnijo in s tem tudi zagonska koncepcija 2.dela projekta Sigme.

Obrazložitev:

Objektni cilj predlog sprememb organizacijske strukture banke bo nastajal sproti glede na postopno uvajanje nove tehnologije v banko. Cilj projekta Sigmje je predlog, ne pa dejanska uvedba sprememb organizacijske strukture banke. Za izvedbo tega cilja v sami zagonski koncepciji nismo planirali aktivnosti niti resursov, ker je dejansko odvisen od mnogih dejavnosti. Predlagamo sprejem sklepa, da glede na razvoj dogodkov pri uvajanju nove tehnologije projekt ob sodelovanju strokovnih služb po potrebi dopolne zagonsko koncepcijo, ali predlaga ustanovitev podprojekta, ali se uvedba tega cilja izvede kot ločen projekt.

Objektni cilj uvedba ISO standardov v banki je cilj, ki bi ga lahko banka uresničila skozi projekt Sigma. Ne gre toliko za pridobitev certifikata kot za to, da skozi skozi instrumentarij oz. ob upoštevanju ISO standardov standardiziramo poslovanje banke tako znotraj nje same kot do komitentov. Projekt Sigma bo predvidoma pokril že cca 70% tega dela in je ob manjšem dodatnem naporu uvedba teh standardov dodatna korist banki. Za ta del bo zagonska koncepcija še dopolnjena, ker se v tem trenutku opravljajo še določene analize izvedbe tega cilja.

Objektni cilj upravljanja s spremembami se v bistvu nanaša na celotno uvedbo že prej omenjenih objektnih ciljev. Uresničevanje vseh objektnih ciljev bo povzročilo spremembe na mnogih področjih dela v banki, vendar kako vzpostaviti upravljanje s spremembami kot institut banke v tem trenutku še ne vemo. Glede tega še tečejo posvetovanja tako znotraj banke kot tudi z zunanjimi svetovalci. To bo tudi posebna tema ene od naslednjih sej nadzorne skupine projekta Sigmje. Glede na odločitev nadzorne skupine in Uprave banke bo tudi za ta cilj zagonska koncepcija dopolnjena.

4. Objektna cilja: Uvedba skrbništva nad novo uvedenim sistemom in skrbništvo obstoječih aplikacij

Pri uvedbi skrbništva nad novo uvedenim sistemom gre za pripravo skrbniškega sistema po zaključku 2. dela projekta Sigma, ko bo nov sistem v produkciji. Glede na kompleksnost projekta, ko se bo dejansko skozi projekt peljalo 90% razvoja v banki, ki je povezan z računalniškimi aplikacijami in organizacijo dela v banki, bo verjetno v predlogu skrbništva prišlo tudi do reinžiniringa razvojne funkcije banke.

Skrbništvo obstoječih aplikacij vsebuje skrbništva tistih aplikacij in podatkovnih modelov banke, ki jih je projekt Sigma zaradi integracije z novim sistemom že prevzel v skrbništvo. Plan aktivnosti za izvajanje teh skrbništev je prav tako v prilogi. To so skrbništva nad:

- Pond-om,
- registrom komitentov,
- registrom storitev,
- šifranti banke,
- podatkovnega modela banke (uporabniški del),
- pooblastili v banki (uporabniški podatkovni model),
- ROI analizo,
- Metodologijami za ROI analizo in snemanji procesov in postopkov,
- delno IT strategijo, itd.

5. Pri izvajanju projekta Sigma bodo sodelovali tudi zunanji dobavitelji in tuji svetovalci. Od tujih svetovalcev je zagotovljeno sodelovanje svetovalne hiše Deloitte and Touche, ki bo pomagala projektu in banki pri projektne vodenju, pravilnem načrtovanju aktivnosti, vzpostavitvi kontroling funkcije projekta, upravljanju z riziki projekta, pripravi na migracijo in konverzijo podatkov ter pri reinžiniringih postopkov in procesov. Predlagamo, da se pogodba z njimi podpiše do 30.6.2000.

## 2.6. Analiza rizikov

Če se ta projekt ne bo realiziral, bo morala NLB d.d. spremeniti poslovno in IT strategijo. Največji riziki, da 2. del projekta ne bo realiziran so:

- Neupoštevanje pogodbenih obveznosti med Banko in dobaviteljem (prekinitev pogodbe)
- Kadrovske spremembe v vodstvu banke
- banka se ne bo pripravljena v zadostni meri prilagoditi kupljeni rešitvi oz. ne bo izkoristila vseh prednosti, ki jih nudi uvedba integrirane računalniške podpore poslovanju bančne skupine NLBd.d
- neuspešno zagotavljanje potrebnih virov s strani banke
- večje spremembe zunanjega okolja (zakonske regulative, ipd.)
- neuspešna omejitev razvoja aplikacij na starih sistemih le na zakonsko predpisane spremembe lahko posledično povzroči neuspešno migracijo in konverzijo iz starih na nov sistem
- nepripravljenost zaposlenih na spremembe

## 3. ZAGONSKI ELABORAT

### 3.1. Ugotovitve pri obravnavi vsebinskega elaborata

Ugotovitve pri obravnavi vsebinskega elaborata so navedene že v posameznih točkah le-tega. Glavna ugotovitev je, da če želimo doseči zastavljene namenske in objektne cilje, moramo uvesti integrirano računalniško podporo in sicer ob sodelovanju vseh zaposlenih v banki in to od najvišjega vodstva do vsakega posameznika. Uvedba projekta Sigma ni stvar le projektne skupine ampak pravica in dolžnost vseh zaposlenih v banki.

### 3.2. Opredelitev aktivnosti projekta in plan ključnih dogodkov

Priloga 2: Terminski plan aktivnosti

Plan ključnih dogodkov

Ključni dogodek	Divizija povezana s ključnim dogodkom	DATUM
Uradni začetek projekta	SIGMA	01.04.1999
Zaključek podprojekta TF	3	06.04.1999
Vzpostavitev pogojev za delo	SIGMA	19.04.1999
Izdelan plan izobraževanja	1,2,3,4,5,6	30.04.1999
Prva inštalacija sistema	6	09.06.1999
Zaključek podprojekta RETAIL	1	01.10.1999
Sistemsko vzdrževanje	6	07.07.1999
Implementacija faze 1.1.	2,3,4,6	24.09.1999
Implementacija faze 1.2.	2,3,4,6	21.12.1999
Implementacija Eximbils-a	3,6,	24.12.1999
Implementacija faze 1.3.	1	09.03.2000
Konverzija in migracija	1,2,3,4,5,6	30.06.2000
Zaključek podprojekta KIPIS	5	30.04.2000
Izdelana metodologija zaščite dostopa do sistema	1,2,3,4,5,6	31.10.1999
Uvedba PONDA in zaključek	1,2,6	01.08.1999
Povezava šifrantov z integralno rešitvijo	1,2,3,4,5,6	31.12.1999
QA test celote in sprejem	1,2,3,4,5,6	20.04.2000



Pilotska implementacija v podružnici	1	13.06.2000
Produkcija v Head office-u	2,3,4,5,6	31.03.2000
Produkcija v podružnici	1	30.06.2000
Implementacija v ostale podružnice in banke hčere	1,banke hčere	01.01.2001

Dogajanja povezana s ključnimi dogodki so povezana praktično z vsemi področji banke in bodo zahtevala veliko aktivnega vključevanja večjega števila zaposlenih za uspešno izvedbo projekta.

Številke divizij v tabeli pomenijo:

- 1- Divizija za trženje v poslovni mreži
- 2- Divizija za globalne storitve podjetjem
- 3- Divizija za poslovanje s finančnimi inštitucijami
- 4- Divizija zakladništva
- 5- Divizija za upravljanje koncerna
- 6- Divizija za finance in podporo poslovanju

### 3.3. Tehnična infrastruktura projekta

Tehnična infrastruktura projekta je bila v glavnem vzpostavljena v teku prvega dela projekta. V drugem delu projekta bo z delom začelo večje število zunanjih sodelavcev za katere je tudi potrebno zagotoviti primerne delovne pogoje.

Predlog nabave osnovnih sredstev kom vrednost v 000 SIT

Predlog nabave osnovnih sredstev	kom	vrednost v 000 SIT
Standardni osebni računalnik	20 kom.	8.600
Razvojni osebni računalnik	10 kom.	8.600
Razvojni strežniki	3 kom.	6.000
Scanner za sodobno pisarno	1 kom.	590
Prenosni računalnik	7 kom	4.690
mrežni tiskalnik	1 kom	430
Komunikacijska oprema		1.000
stenske table za pisanje in pripenjanje z magneti v sejni sobi in nekaterih pisarnah	4 kom.	0
prenosni telefon GSM Ericson	2 kom.	190
Prenova prostorov v Gradisu		17.000
<b>SKUPAJ STROŠKI NABAVE OSN. SREDSTEV PROJEKTA</b>		<b>47.500</b>

### 3.4. Proračun projekta

Predvideni stroški drugega dela projekta za leto 1999 (april-december) so naslednji:  
(vrednosti v 000 SIT)

	obdobje od 1.4.1999 31.12.1999
A. stroški dela	124.412
A1 bruto OD in nadomestila	95.833
A2 nadomestila za prehrano	3.036
A3 nadomestila za prevoz na delo	1.769
A4 druga nadomestila	2.245
A5 prispevki iz plač	21.528
B. stroški osnovnih sredstev	55.953
B1 stroški vzdrževanja	17.000
B5 drugi materialni izdatki	1.680
B6 amortizacija in revalorizacija	19.321
B7 najemnine poslovnih prostorov	17.952
C. stroški komunikacij	5.124
C1 PTT	5.124
D. stroški marketinga	7.132
D2 stroški reprezentance	7.132
E. stroški potovanj	42.132
E10 dnevnice za izobraževanje	1.040
E11 ostale dnevnice	4.710
E20 nočnine za izobraževanje	1.248
E21 ostale nočnine	4.992
E30 potni stroški za izobraževanje	1.248
E31 drugi potni stroški	25.508
E4 kilometrina	386
F. materialni stroški	5.285
F1 pisarniški material	4.160
F21 strokovna literatura-domača	325
F22 strokovna literatura-tuja	715
F6 sodne in administrativne takse	85
G. stroški storitev	60.992
G2 storitve zunanjih izvajalcev	21.999
G3 avtorski in drugi honorarji	20.736
G40 izobraževanje v tujini	7.800
G41 izobraževanje v domovini	3.900
G5 ostale najemnine in zakupnine	126
G6 servisne storitve	431
G7 druge storitve	6.000
H. davki	29.532
H1 davki in druge dajatve	29.532
<b>SKUPAJ STROŠKI IZVEDBE 1. DELA PROJEKTA</b>	<b>330.561</b>

V tabeli so vidni stroški za leto 1999. Za ostala leta pa so razvidna iz izračuna praga rentabilnosti. Upoštevati pa je potrebno, da so stroški po letu 1999 zelo grobe ocene stroškov, ki bodo dejansko nastajali na projektu.

Stroški nabave osnovnih sredstev so razvidni iz gornje tabele. Stroški projekta so planirani po sprejeti metodologiji Centra za analize, raziskave in svetovanje. Stroški reprezentance presegajo bančni normativ, ker je banka skladno s pogodbo z Deloitte & Touche in s pogodbo s FNS dolžna zagotoviti za vse tuje svetovalce prehrano v delovnem času.

Stroški potovanj in izobraževanja so planirani za:

- obiske bank, ki so uvajale novo podporo poslovanju,
- prakso in izobraževanje v tujini,
- izobraževanje v tujini za zaposlene, ki bodo pomagali pri implementaciji novega sistema in za delo na novem sistemu,

Avtorski honorarji so planirani za plačilo prevajalskih storitev.

### 3.5. Izračun praga rentabilnosti projekta

Pričakujemo lahko, da bodo koristi zamenjave obstoječih informacijskih sistemov z novim integriranim informacijskim sistemom nastopile tako na strani prihodkov, kakor tudi na strani stroškov.

Predvidevamo povečanje prihodkov, ki bi se na letnem nivoju poleg že planiranih ciljev zviševanja povečali še za vsaj dodatne 4% od leta 2000 dalje.

Poleg povečevanja prihodkov pa predvidevamo zmanjševanje stroškov in sicer v letu 2000 v manjšem obsegu (cca 500 mio SIT neto), v letu 2001 pa bi predvidoma dosegli cilj zmanjševanja stroškov, ki pomeni zmanjšanje za 1 mrd SIT.

To so le približne ocene, ker predvsem pri uvajanje v letu 2000 bosta nekaj časa še vzporedno živela nov in stari sistem, z zamikom se bodo dogajali reinžiniringi postopkov in procesov ter še z večjim zamikom prestrukturiranja kadrov. Prestrukturiranje kadrov bo povzročalo dodatne stroškov kot npr. izobraževanje, odpravnine, itd.

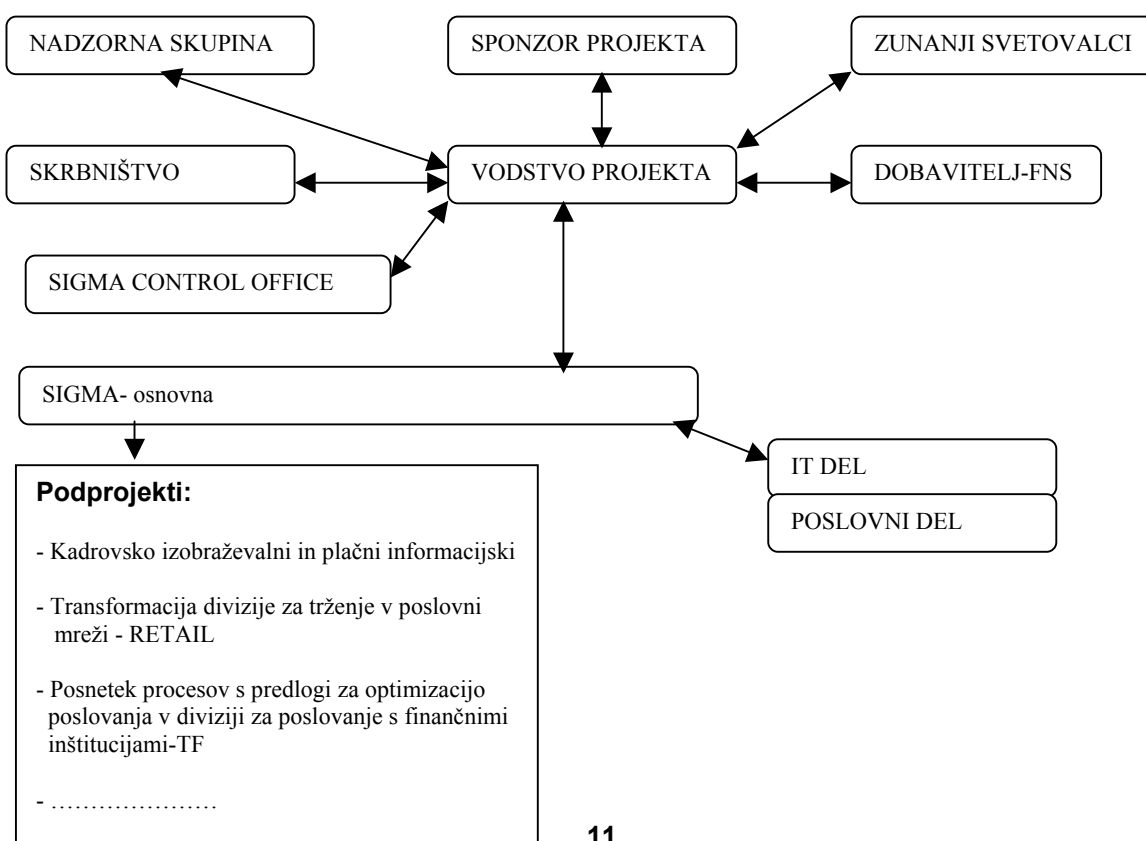
Predpostavke, na katerih temelji ugotavljanje dohodkovne učinkovitosti izvedbe podprojekta:

- tečaj SIT/DEM

Leto	1999	2000	2001	2002	2003	2004
	98	99,3	101	104	106	108

- inflacija 7% v letu 1998 in 5,5% v naslednjih letih,
- zmanjšanje oz. preusmeritev zaposlenih na druga področja

### 3.6. Projektna organizacija



### **3.6.2. Seznam sodelujočih na projektu**

Na projektu bodo 100% sodelovali naslednji zaposleni:

#### **Vodstvo projekta**

1. g. Dušan Gale – direktor projekta
2. g. Peter Ribarič – pomočnik direktorja projekta
3. g. Aljoša Žonta – IT vodja projekta

#### **Sigma Control Office**

1. g. Primož Rauh
2. ga. Sonja Gorjup
3. ga. Zlata Luštrek

#### **Sigma osnovna**

1. ga. Irena Štrbenk
2. ga. Tadeja Žbontar
3. ga. Meta Primon
4. ga. Olga Jeras
5. ga. Milojka Dobovšek
6. ga. Natalija Žgalin
7. ga. Jožica Brulc
8. ga. Ljudmila Usenik
9. ga. Barbara Šink
10. ga Mateja Stupica
11. ga. Anjuta Kelenc
12. ga. Jožica Podbreznik
13. g. Brane Dolenc
14. g. Matjaž Martinčič
15. g. Marjan Marič
16. g. Zlatko Poženel
17. g. Franci Hafner
18. g. Andrej Rus
19. g. Aleksander Vozel

#### **Zaposleni, ki bodo sodelovali na projektu z manj kot 100% obremenitvijo**

80%

1. ga. Nataša Brunec
2. ga. Irena Starman
3. ga. Maja Starkl
4. g. Božidar Dajčman
5. g. Anton Rems
6. g. Janko Hriberšek

75%

1. ga. Majda Zajc
2. g. Gregor Kržič
3. g. Matjaž Jelenič
4. g. Goran Bavčar
5. g. Gregor Kržič
6. g. Simon Čarman
7. g. Jože Papler

8. g. Darko Ilič

60%

1. ga. Irena Gornik
2. g. Rastko Škaljak
3. g. Tomaž Dobnikar
4. g. Tomaž Kolar

30%

1. ga. Anica Knaus
2. g. Boštjan Flis
3. g. Tomaž Jezerc
4. g. Pfeifer Ervin

20%

1. ga. Urška Podgoršek
2. ga. Greta Šorn
3. g. Andrej Razdrtič
4. g. Kristijan Klarič

Člani projekta delujejo v dodeljenem projektne prostoru na lokaciji Šmartinska 134a v pritličju GRADIS-ove stavbe. V mesecu marcu 1999 bo potrebno zaradi povečanja obsega dela in sodelujočih zagotoviti večje prostore. Planiramo, da bomo v ta namen najeli drugi del pritličja omenjene GRADIS-ove stavbe. Delo projektne skupine poteka v sodelovanju z zunanjimi strokovnimi sodelavci. Člani projektne skupine so dolžni ob zaključku vsake faze izdelati kratko zabeležko o poteku dela, sodelovanju s strokovnimi sodelavci, izdelkih in nadaljnih predvidenih aktivnostih. Delo članov projekta in zunanjih sodelavcev koordinira direktor projekta.

Kontroling projekta se v drugem delu projekta prenaša na SIGMA control office, ki bo opravljala naslednje naloge:

- planiranje aktivnosti
- planiranje stroškov
- planiranje potrebnih virov
- kontrola realizacije aktivnosti in stroškov
- organizacija izobraževanj
- organizacija prevodov
- hranjenje kompletne dokumentacije projekta:
  - arhiv pogodb
  - arhiv zapisnikov sestankov
  - arhiv korespondence
  - arhiv prevodov
  - arhiv poročil
  - arhiv specifikacij
  - arhiv navodil
  - itd.
- izdelava vseh potrebnih poročil projekta
- upravljanje z riziki izvedbe projekta
- upravljanje z vsemi problemi, ki se pojavljajo na projektu:
  - zbiranje problemov in njihovo usmerjanje na odgovorne
- sodelovanje pri zagotavljanju kakovosti
- sodelovanje pri upravljanju s spremembami
- SIGMA help desk

- Izdelava metodologije eksterne in internega komuniciranja
- Zagotavljanje potrebne opreme
- Sodelovanje z bankami hčerami

Zunanji svetovalci - svetovalna hiša Deloitte & Touche  
Dobavitelj novega integriranega informacijskega sistema- FNS

Pogodba, ki opredeljuje njihove naloge, način kontrole dela, plačilne pogoje za opravljeno delo, penale, odgovorne osebe, varovanje podatkov in rok za dokončanje nalog je bila podpisana s strani Uprave banke skladno s sklepom 8. seje Nadzorne skupine projekta nakupa integrirane rešitve za podpora poslovanja banke.

### 3.6.3. Matrika odgovornosti

Naloge	Nadzor. Skupina	sponsor Uprava	izv. dir. dir. sekt.	kontrolne službe	direktor projekta	IT vodja projekta	zunanji sodelavci	člani projekta
Uradni začetek projekta		O						
Zaključek podprojekta TF		O						
Vzpostavitev pogojev za delo					O			
Izdelan plan izobraževanja					O	S	S	S
Prva inštalacija sistema	I	I	I	I	S	D	D	D
Zaključek podprojekta RETAIL		O						
Sistemsko vzdrževanje						D		D
Implementacija faze 1.1.	I	I	S	S	D	D	D	D
Implementacija faze 1.2.	I	I	S	S	D	D	D	D
Implementacija Eximbils-a	I	I	S	S	D	D	D	D
Konverzija in migracija	I	I	S	S	D	D	D	D
Head office pilotska implementacija + testna banka	I	I	S	S	D	D	D	D
Head office produkcija	I	I	S	S	D	D	D	D
Implementacija faze 1.3.	I	I	S	S	D	D	D	D
Zaključek podprojekta KIPIS		O						
Izdelana metodologija pooblastil		O			D	D	D	D
Uvedba POND-a in zaključek			S	S	D	D	D	D
Povezava šifrantov z integralno rešitvijo				I	I	D	D	D
QA test celote in sprejem	I	I	S	D	S	S	S	S
Pilotska implementacija v podružnici			S	S	D	D	D	D
Produkcija v podružnici			S	S	D	D	D	D
Implementacija v ostale podružnice in banke hčere			S	S	D	D	D	D

- O - kdo odloča  
D - kdo izvaja  
S - kdo sodeluje  
I - kdo mora biti informiran

### 3.6.4. Projektna dokumentacija

Sestavni del dokumentacije tega projekta je:

- celotna dokumentacija, ki je bila predhodno koriščena za izdelavo RFI, RFC in RFP kot tudi že izdelani isti dokumenti
- prejete ponudbe potencialnih dobaviteljev kot odgovor na RFI
- dokumentacija strateških projektov (NADIS, CIF, Plačilni sistem, Storitve, POND)
- dokumentacija prvega dela projekta SIGMA

### **3.6.5. Podpisi članov projektne skupine**

Priloga 2.

Priloge:

Terminski plan aktivnosti

Seznam podpisov članov projekta

Direktor projekta

Dušan Gale

Sponzor projekta

Marko Voljč l. r.

V skladu s 15. členom Pravilnika o projektni organizaciji v NLB d.d., direktor projekta SIGMA  
izdaja

## **PRAVILNIK O ORGANIZACIJI PROJEKTA SIGMA**

---

### **Verzija 5**

Pripravila: Milojka Dobovšek      članica projekta      17/04/2001

Pregledal: Primož Rauh      vodja Kontrolinga      17/04/2001

Odobril: Dušan Gale      direktor projekta      17/04/2001

---

---



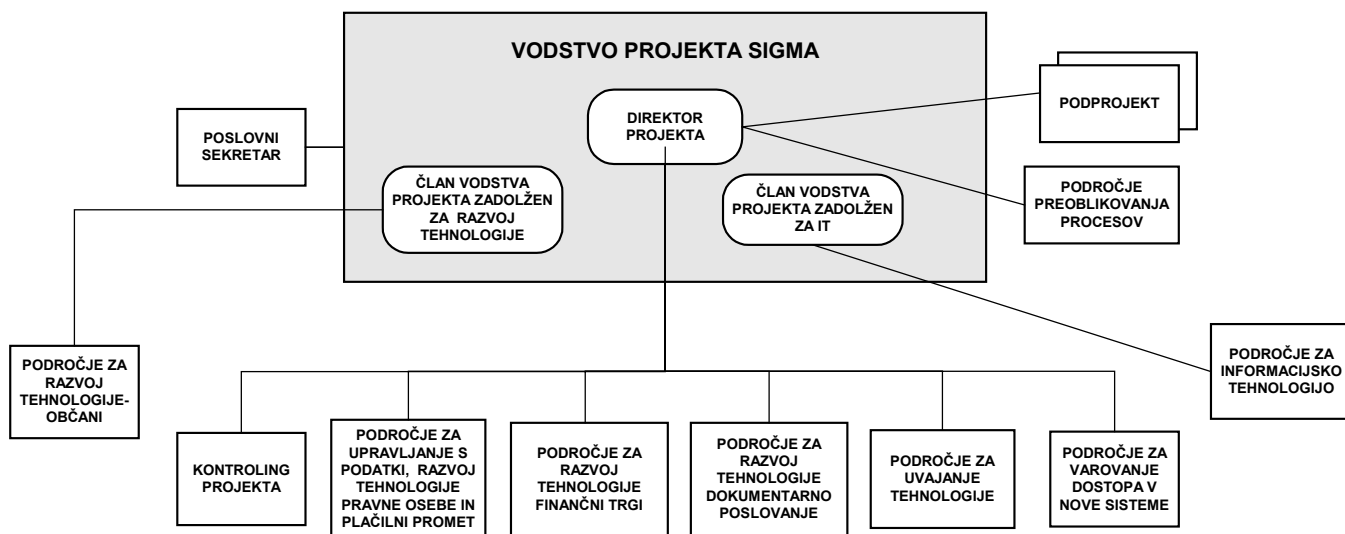
## KAZALO

<b>I. SPLOŠNE DOLOČBE .....</b>	<b>3</b>
<b>II. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA SIGMA.....</b>	<b>3</b>
II.1. VODSTVO PROJEKTA SIGME .....	3
II.2. POSLOVNI SEKRETAR.....	5
II.3. KONTROLING PROJEKTA SIGMA (skrajšano Kontroling) .....	5
II.4. PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE - OBČANI.....	6
II.5. PODROČJE ZA UPRAVLJANJE S PODATKI, RAZVOJ TEHNOLOGIJE – PRAVNE OSEBE IN PLAČILNI PROMET .....	8
II.6. PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE – FINANČNI TRGI .....	10
II.7. PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE –DOKUMENTARNO POSLOVANJE .....	11
II.8. PODROČJE ZA UVAJANJE TEHNOLOGIJE .....	13
II.9. PODROČJE ZA INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO.....	14
II.10. PODROČJE ZA VAROVANJE DOSTOPA V NOVE SISTEME (BANCS IN GLOBUS).....	15
II.11. PODROČJE ZA PREOBLIKOVANJE PROCESOV .....	16
<b>III. PODPROJEKTA .....</b>	<b>17</b>
III.1. PODPROJEKT UVAJANJE SPREMEMB V POSLOVNO MREŽO.....	17
III.2. PODPROJEKT SODOBNE TRŽNE POTI – 2. faza.....	18
<b>IV. PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE .....</b>	<b>18</b>

## SPLOŠNE DOLOČBE

S tem pravilnikom se določa organizacijska struktura projekta SIGMA ter sistemizacija poslov po posameznih področjih dela.

## ORGANIZACIJSKA STRUKTURA PROJEKTA SIGMA



Organizacijsko strukturo projekta SIGMA sestavljajo:

- Vodstvo projekta;
- Poslovni sekretar;
- Področje za razvoj tehnologije - občani;
- Kontroling projekta SIGME (skrajšano Kontroling);
- Področje za upravljanje s podatki, razvoj tehnologije - pravne osebe in plačilni promet;
- Področje za razvoj tehnologije - finančni trgi;
- Področje za razvoj tehnologije - dokumentarna plačila;
- Področje za uvajanje tehnologije;
- Področje za varovanje dostopa v nove sisteme (BANCS in GLOBUS);
- Področje za informacijsko tehnologijo;
- Področje za preoblikovanje procesov;
- podprojekt Uvajanje sprememb v poslovno mrežo;
- podprojekt Sodobne tržne poti.

## VODSTVO PROJEKTA SIGME

Vodstvo projekta je tričlanski kolektivni organ, ki ga sestavljajo direktor projekta, član vodstva projekta zadolžen za razvoj tehnologije - občani in član vodstva projekta zadolžen za IT področje.

Pristojnosti in odgovornosti direktorja projekta:

- predstavlja in zastopa projekt SIGMA v okviru svojih pristojnosti;
- sodeluje pri ocenjevanju izbora najugodnejšega dobavitelja;
- vodi pripravo osnutka pogodbe z zunanjim dobaviteljem;
- odgovarja za realizacijo določil iz pogodbe, sklenjene z zunanjim dobaviteljem ter ob ugotovljenih odstopanjih ustrezno ukrepa;
- redno obvešča sponzorja in operativnega sponzorja o izvajanju aktivnosti projekta;
- redno seznanja člane vodstva projekta s sprejetimi ukrepi in s poročili vodstvu banke;
- s članoma vodstva projekta pripravlja skupne predloge za odločanje na Nadzorni skupini;
- poroča Nadzorni skupini o realiziranih in planiranih aktivnostih;
- predlaga preventivne in korektivne ukrepe ob ugotovljenih odstopanjih od namenskih in objektnih ciljev projekta;
- sodeluje pri pripravi strateških dokumentov in politik banke na posameznih področjih;
- vodi in koordinira delo projekta ter delegira naloge;
- izdaja ustrezne akte s področja organizacije, komunikacije in druge akte, ki se nanašajo na delovanje projekta SIGMA;
- določa način sodelovanja in komuniciranja z zunanjimi svetovalci D&T v okviru projekta SIGMA in drugimi organizacijskimi deli banke;
- določa način sodelovanja in komuniciranja z zunanjimi dobavitelji programske opreme;
- določa način sodelovanja in komuniciranja z drugimi zunanjimi svetovalci, ki sodelujejo na projektu SIGMA;
- uveljavlja izvajanje sklepov politike banke, ki se nanašajo na delo projekta SIGMA;
- koordinira delo vseh področij in podprojektov;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj SIGME;
- predlaga imenovanje stalnih in začasnih delovnih skupin (strokovni delavci iz drugih organizacijskih enot banke, ki niso razporejeni na projekt) za izvedbo posameznih aktivnosti;
- sprejema sklepe o uvedbi disciplinskih postopkov ali začasnih odstranitvi delavcev iz projekta SIGME.

Pristojnosti in odgovornosti člana vodstva projekta zadolženega za razvoj tehnologije - občani:

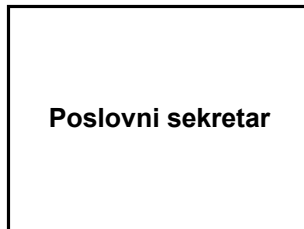
- vodi področje za razvoj tehnologije - občani;
- sodeluje pri ocenjevanju izbora najugodnejšega dobavitelja;
- sodeluje pri pripravi osnutka pogodbe z zunanjim dobaviteljem;
- z direktorjem projekta in članom vodstva projekta zadolženim za IT pripravlja skupne predloge za odločanje na Nadzorni skupini;
- vodi definiranje in usklajevanje funkcionalnih in podatkovnih lastnosti celovite računalniške rešitve za občane;
- sodeluje z vodjo področja za uvajanje tehnologije pri pripravi terminskega plana implementacije in definiranju procesov implementacije računalniške rešitve v bančno poslovanje področja za občane;
- strokovno pomaga vodji področja za razvoj tehnologije - občani;
- sodeluje z organizacijskimi enotami banke in bank bančne skupine pri implementaciji računalniške rešitve za občane;
- redno obvešča direktorja projekta o aktivnostih razvojne tehnologije – občani ter odstopanjih od plana;

- predlaga preventivne in korektivne ukrepe za zagotovitev planiranih aktivnosti;

Pristojnosti in odgovornosti člana vodstva projekta zadolženega za IT:

- koordinira aktivnosti področja za IT in Sektorjev za informacijsko tehnologijo;
- z direktorjem projekta in članom vodstva projekta zadolženim za razvoj tehnologije pripravlja skupne predloge za odločanje na Nadzorni skupini;
- spremlja in usmerja koordinacijo nalog in aktivnosti v zvezi z instalacijo, migracijo in integracijo novega informacijskega sistema v bančno poslovanje.

**POSLOVNI SEKRETAR**



Poslovni sekretar je odgovoren vodstvu projekta, organizacijsko pa se povezuje v Kontroling projekta.

Pristojnosti in odgovornosti poslovnega sekretarja so:

- organizacijsko strokovna podpora vodstvu SIGME, zunanjim svetovalcem in dobaviteljem;
- izvajanje protokola SIGME;
- organiziranje sestankov Nadzorne skupine projekta;
- vodenje arhiva dokumentov, ki imajo oznako strogo zaupno;
- organiziranje službenih poti;
- sodelovanje pri upravljanju z dokumentacijo, ki nastaja na projektu SIGMA;
- skrbništvo nad osnovnimi sredstvi vodstva projekta.

**KONTROLING PROJEKTA SIGMA (skrajšano Kontroling)**



Kontroling projekta SIGME je specializirano področje dela, ki je neposredno odgovorno direktorju projekta.

Področje vodi vodja Kontrolinga, ki ima naslednje pristojnosti in odgovornosti:

- organizira in koordinira delo Kontrolinga;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog Kontrolinga;

- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnosti in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj Kontrolinga, s člani projekta SIGME, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavce, znotraj področja dela Kontrolinga;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje stalnih ali začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- odloča o dokumentaciji, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti Kontrolinga so:

- upravljanje s kriznimi situacijami v fazi izvajanja aktivnosti na projektu;
- spremljanje pogodbenih obveznosti do dobavitelja;
- izvajanje aktivnosti za zagotavljanje in kontrolo sistema kakovosti na projektu SIGMA;
- uvajanje standardov kakovosti;
  - upravljanje s kakovostjo, pripravljanje metodologij in uvajanje standardov pri uvajanju novih tehnologij v bančno poslovanje;
- priprava metodologija za izvedbo uporabniških sprejemnih testov (skrajšano UST);
- priprava raznih oblik poročil o poteku dela na projektu;
- priprava gradiv za odločanje na Upravi banke in Nadzornem svetu ter ostalih gradiv za poročanje;
- raziskovanje notranje klime in predlogi za ustrezno ukrepanje;
- koordinacija dela in informiranje o implementaciji sistemov v bankah bančne skupine;
- planiranje aktivnosti, virov in stroškov ter kontrola realizacije;
- upravljanje z viri (kadrovski, biro-tehnične opreme, računalniške opreme, prostorov, ipd) ; ter skrbništvo in nadzor nad osnovnimi sredstvi SIGME;
- izobraževanje in motivacija delavcev SIGME;
- upravljanje s celotno dokumentacijo, ki nastaja na projektu SIGMA (standardizacija, distribucija, hramba, ipd ...);
- knjižnica – evidenca strokovne literature, kaset in CD – jev;
- organizacija in izvedba prevajanja dokumentacije.

Podrobnejši pregled nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE - OBČANI

**Področje za razvoj  
tehnologije - občani**

Področje za razvoj tehnologije - občani vodi vodja področja in je neposredno odgovoren članu vodstva projekta SIGME zadolženem za razvoj tehnologije - občani:

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za razvoj tehnologije - občani:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnostih in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, z ostalimi področji in skupinami projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja dela;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnost;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti področja za razvoj tehnologije občani:

- odgovornost za celovito parametrizacijo naslednjih funkcijskih modulov za občane;
  - pasivni posli (depoziti, varčevanje, transakcijski računi, gotovinsko poslovanje);
  - naložbe (kreditni in oblike zavarovanja, ipd.)in kasnejša ukinitve obstoječih aplikacij;
  - sodelovanje pri funkcijskem modulu plačilni promet v domovini in tujini
- skrbništvo nad parametri storitev in podatkovnimi zbirkami novega sistema;
- izdelava tehnoloških navodil;
- sodelovanje pri pripravi uporabniškega vmesnika do sistema za podporo bančnemu poslovanju (ang. BTM – front end);
- parametrizacija sistema obrestnih mer in nadomestil ter sodelovanje pri spremembah določil o rokih in načinih obračuna obresti in nadomestil za pasivne posle, naložbe, ter sodeluje pri plačilnem prometu v domovini in tujini za področje občanov;
- skrbništvo nad poslovnimi in sistemskimi specifikacijami:
  - obveščanje in pridobivanje soglasij za posamezno specifikacijo od vseh pristojnih za področje občanov;
  - potrjevanje pravilnosti specifikacij z vidika vsebine;
  - posredovanje revidiranih specifikacij v Kontroling;
  - predlaganje sprememb funkcionalnosti procesov glede na nove računalniške rešitve in pogoje, ki predstavljajo večje spremembe bančnega poslovanja na področju občanov;
- priprava seznama vseh storitev in aktivnosti kot testnih primerov za izvedbo uporabniških sprejemnih testov (skrajšano UST);
- izvedba izobraževanja za skupine, ki bodo izvajale uporabniško testiranje poslov za občane:
  - priprava plana izvedbe UST;
  - pridobitev potrebnih vsebin in podatkov pri predstavnikih uporabnikov in informacijske tehnologije za izvedbo UST;
  - organizacija in izvedba UST;
  - pregled napak in rangiranje le - teh po vnaprej dogovorjenih kriterijih;
  - izdelava poročil o ugotovitvah UST s predlogom korektivnih ukrepov;
  - izdaja potrdil o ustreznosti programskega proizvoda;
  - sodelovanje z notranjo revizijo pri izvajanju UST;
- organiziranje računovodskega podsistema poslov občanov vključno z računovodstvom podružnic;

- sodelovanje pri pripravi predlogov in sprememb v načinu knjiženja ob uvedbi novih ali spremembi funkcionalnosti obstoječih produktov;
- definiranje procesa prenosa knjigovodskih podatkov v glavno knjigo;
- zajem podatkov iz analitičnih evidenc v glavno knjigo;
- postavitve kontnega plana in šifrantov;
- sodelovanje pri izdelavi računovodskih navodil;
- identifikacija in zbiranje različnih vrst poročil za izvajanje bančnih poslov:
  - operativna poročila,
  - upravljalna poročila,
  - analize,
- definiranje poročil po obliki in vsebini v skladu z novo računalniško rešitvijo;
- sodelovanje s področjem za uvajanje tehnologije.

Podrobnejši pregled nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA UPRAVLJANJE S PODATKI, RAZVOJ TEHNOLOGIJE – PRAVNE OSEBE IN PLAČILNI PROMET

**Področje za  
upravljanje s podatki,  
razvoj tehnologije -  
pravne osebe in  
plačilni promet**

Področje za upravljanje s podatki, razvoj tehnologije – pravne osebe in plačilni promet vodi vodja področja in je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGME.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za upravljanje s podatki, razvoj tehnologije - pravne osebe in plačilni promet:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnostih in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, z ostalimi področji in skupinami projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja dela;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti področja za razvoj tehnologije pravne osebe in plačilni promet:

- odgovornost za celovito parametrizacijo naslednjih funkcijskih modulov za pravne osebe in plačilni promet;

- pasivni posli (depoziti, transakcijski računi, gotovinsko poslovanje);
- naložbe (kreditni, odkup terjatev in oblike zavarovanja, ipd.);
- plačilni promet v domovini in tujini  
in kasnejša ukinitvev obstoječih aplikacij;
- skrbništvo nad parametri storitev in podatkovnimi zbirkami novega sistema modulov katere pokriva;
- izdelava tehnoloških navodil;
- priprava uporabniškega vmesnika do sistema za podporo bančnemu poslovanju;
  - izdelava verzij uporabniškega vmesnika za posamezne uporabniške skupine;
- parametrizacija sistema obrestnih mer in nadomestil ter določil o rokih in načinih obračuna obresti in nadomestil za posle pravnih oseb in plačilnega prometa;
- izdelava poslovnega dela sistemskih specifikacij v povezavi z integracijo in migracijo podatkov;
- skrbništvo nad poslovnimi in sistemskimi specifikacijami:
  - obveščanje in pridobivanje soglasij za posamezno specifikacijo od vseh pristojnih;
  - potrjevanje pravilnosti specifikacij z vidika vsebine;
  - posredovanje revidiranih specifikacij v potrditev vodstvu SIGME;
  - predlaganje sprememb funkcionalnosti procesov glede na nove računalniške rešitve in pogoje, ki predstavljajo večje spremembe bančnega poslovanja na področju pravnih oseb in plačilnega prometa;
- priprava seznama vseh storitev in aktivnosti kot testnih primerov za izvedbo uporabniških sprejemnih testov (skrajšano UST);
- izvedba izobraževanja za skupine, ki bodo izvajale uporabniško testiranje:
  - priprava plana izvedbe UST;
  - pridobitev potrebnih vsebin in podatkov pri predstavnikih uporabnikov in informacijske tehnologije za izvedbo UST;
  - organizacija in izvedba UST;
  - pregled napak in rangiranje le - teh po vnaprej dogovorjenih kriterijih;
  - izdelava poročil o ugotovitvah UST s predlogom korektivnih ukrepov;
  - izdaja potrdil o ustreznosti programskega proizvoda;
  - sodelovanje z notranjo revizijo pri izvajanju UST;
- organiziranje računovodskega podsistema poslov pravnih oseb in plačilnega prometa;
- sodelovanje pri pripravi predlogov in sprememb v načinu knjiženja ob uvedbi novih ali spremembi funkcionalnosti obstoječih produktov;
- definiranje procesa prenosa knjigovodskih podatkov v glavno knjigo;
- zajem podatkov iz analitičnih evidenc v glavno knjigo;
- postavitve kontnega plana in šifrantov;
- sodelovanje pri izdelavi računovodskih navodil;
- identifikacija in zbiranje različnih vrst poročil za izvajanje bančnih poslov:
  - operativna poročila,
  - upravljalna poročila,
  - analize,
- definiranje poročil po obliki in vsebini v skladu z novo računalniško rešitvijo;
- skrbništvo nad Registrom komitentov;
- skrbništvo nad šifranti banke in bančne skupine;
- skrbništvo nad podatkovnim modelom banke;



- sodelovanje s področjem za uvajanje tehnologije.

Podrobnejši pregled nalog in aktivnosti z osebni zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE – FINANČNI TRGI

**Področje za razvoj  
tehnologije - finančni  
trgi**

Področje za razvoj tehnologije – finančni trgi vodi vodja področja in je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGME.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za razvoj tehnologije – finančni trgi:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnostih in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, z ostalimi področji in skupinami projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja dela;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnost;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti področja za razvoj tehnologije finančni trgi:

- odgovornost za celovito parametrizacijo naslednjih funkcijskih modulov:

- zakladništva;
- investicijskega bančništva

za zagotovitev podpore poslovanju na naslednjih trgih:

- denarni trg;
- devizni trg;
- kapitalski trg;
- trg izvedenih finančnih instrumentov

in kasnejša ukinitve obstoječih aplikacij;

- skrbništvo nad parametri storitev in podatkovnimi zbirkami novega sistema;
- izdelava tehnoloških navodil;
- priprava uporabniškega vmesnika do sistema za podporo bančnemu poslovanju;
- parametrizacija sistema obrestnih mer in nadomestil ter določil o rokih in načinih obračuna obresti in nadomestil za posle zakladništva in investicijskega bančništva;
- skrbništvo nad poslovnimi in sistemskimi specifikacijami:

- obveščanje in pridobivanje soglasij za posamezno specifikacijo od vseh pristojnih;
- potrjevanje pravilnosti specifikacij z vidika vsebine;
- posredovanje revidiranih specifikacij v potrditev vodstvu SIGME;
- predlaganje sprememb funkcionalnosti procesov glede na nove računalniške rešitve in pogoje, ki predstavljajo večje spremembe bančnega poslovanja na področju poslov finančnih trgov;
- priprava seznama vseh storitev in aktivnosti kot testnih primerov za izvedbo uporabniških sprejemnih testov (skrajšano UST);
- izvedba izobraževanja za skupine, ki bodo izvajale uporabniško testiranje:
  - priprava plana izvedbe UST;
  - pridobitev potrebnih vsebin in podatkov pri predstavnikih uporabnikov in informacijske tehnologije za izvedbo UST;
  - organizacija in izvedba UST;
  - pregled napak in rangiranje le - teh po vnaprej dogovorjenih kriterijih;
  - izdelava poročil o ugotovitvah UST s predlogom korektivnih ukrepov;
  - izdaja potrdil o ustreznosti programskega proizvoda;
  - sodelovanje z notranjo revizijo pri izvajanju UST;
- sodelovanje pri organizaciji računovodskega podsistema;
- sodelovanje pri pripravi predlogov in sprememb v načinu knjiženja ob uvedbi novih ali spremembi funkcionalnosti obstoječih produktov;
- definiranje procesa prenosa knjigovodskih podatkov v glavno knjigo;
- sodelovanje pri zajemu podatkov iz analitičnih evidenc v glavno knjigo;
- sodelovanje pri postavitvi kontnega plana in šifrantov;
- sodelovanje pri izdelavi računovodskih navodil;
- identifikacija in zbiranje različnih vrst poročil za izvajanje bančnih poslov:
  - operativna poročila,
  - upravljalna poročila,
  - analize;
- sodelovanje s področjem za uvajanje tehnologije.

Podrobnejši pregled nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA RAZVOJ TEHNOLOGIJE –DOKUMENTARNO POSLOVANJE

**Področje za razvoj  
tehnologije -  
dokumentarno  
poslovanje**

Področje za razvoj tehnologije – dokumentarno poslovanje vodi vodja področja in je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGME.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za razvoj tehnologije – dokumentarno poslovanje:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnostih in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, z ostalimi področji in skupinami projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanji svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja dela;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti področja za razvoj tehnologije dokumentarno poslovanje:

- odgovornost za celovito parametrizacijo naslednjih funkcijskih modulov:
  - dokumentarnega poslovanja:
    - garancije;
    - akreditivi;
    - inkaso
- in kasnejša ukinitiv obstoječih aplikacij;.
- skrbništvo nad parametri storitev in podatkovnimi zbirkami novega sistema;
- izdelava tehnoloških navodil;
- priprava uporabniškega vmesnika do sistema za podporo bančnemu poslovanju;
- parametrizacija sistema obrestnih mer in nadomestil ter določil o rokih in načinih obračuna obresti in nadomestil za posle dokumentarnega poslovanja;
- skrbništvo nad poslovnimi in sistemskimi specifikacijami:
  - obveščanje in pridobivanje soglasij za posamezno specifikacijo od vseh pristojnih;
  - potrjevanje pravilnosti specifikacij z vidika vsebine;
  - posredovanje revidiranih specifikacij v potrditev vodstvu SIGME;
  - predlaganje sprememb funkcionalnosti procesov glede na nove računalniške rešitve in pogoje, ki predstavljajo večje spremembe bančnega poslovanja na področju poslovanja dokumentarnega poslovanja;
- priprava seznama vseh storitev in aktivnosti kot testnih primerov za izvedbo uporabniških sprejemnih testov (skrajšano UST);
- izvedba izobraževanja za skupine, ki bodo izvajale uporabniško testiranje:
  - priprava plana izvedbe UST;
  - pridobitev potrebnih vsebin in podatkov pri predstavnikih uporabnikov in informacijske tehnologije za izvedbo UST;
  - organizacija in izvedba UST;
  - pregled napak in rangiranje le - teh po vnaprej dogovorjenih kriterijih;
  - izdelava poročil o ugotovitvah UST s predlogom korektivnih ukrepov;
  - izdaja potrdil o ustreznosti programskega proizvoda;
  - sodelovanje z notranjo revizijo pri izvajanju UST;
- sodelovanje pri organizaciji računovodskega podsistema;
- sodelovanje pri pripravi predlogov in sprememb v načinu knjiženja ob uvedbi novih ali spremembi funkcionalnosti obstoječih produktov;
- definiranje procesa prenosa knjigovodskih podatkov v glavno knjigo;
- sodelovanje pri zajemu podatkov iz analitičnih evidenc v glavno knjigo;

- sodelovanje pri postavitvi kontnega plana in šifrantov;
- sodelovanje pri izdelavi računovodskih navodil;
- identifikacija in zbiranje različnih vrst poročil za izvajanje bančnih poslov:
  - operativna poročila,
  - upravljalna poročila,
  - analize;
- sodelovanje s področjem za uvajanje tehnologije.

Podrobnejši pregled nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA UVAJANJE TEHNOLOGIJE

**Področje za uvajanje  
tehnologije**

Področje za uvajanje tehnologije vodi vodja, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGMA.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za uvajanje tehnologije :

- pripravlja strategijo uvajanja tehnologij v bančno poslovanje;
- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnostih in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, med skupinami, z ostalimi področji in skupinami projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja dela;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnost;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Pristojnosti in odgovornosti področja za uvajanje tehnologije:

- sodelovanje pri pripravi sistema pooblastil in pri njegovi potrditvi na uporabniški strani;
- priprava terminskega plana implementacije in definiranje procesov implementacije računalniške rešitve v bančno poslovanje;
- opredeljevanje in potrjevanje potreb uporabnikov na naslednjih področjih:
  - po informacijski podpori poslovanja;
  - po izobraževanju posameznih delovnih profilov zaradi uvedbe nove tehnologije in posledičnih sprememb v poslovnem procesu;
  - po prevajanju informacijske podpore (ekrani, izpisi);
- vzpostavitev partnerske komunikacije z organizacijskim enotam banke in priprava SLA;

- ureditev sistema reševanja problemov – pooblaščenje za odločanje;
- priprava uporabniških navodil in priročnikov za uporabo nove informacijske podpore;
- priprava posameznih vrst dokumentov za poslovno korespondenco do strank (obvestila, ponudbe, pogodbe, ipd.);
- inštruktaža uporabnikov pri uvajanju nove integralne informacijske rešitve (v NLB in bančni skupini);
- sodelovanje pri upravljanju s spremembami;
- priprava in vzdrževanje sistema notranjega in zunanjega komuniciranja;

Podrobnejša opredelitev nalog in aktivnosti z osebni zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA INFORMACIJSKO TEHNOLOGIJO



Področje za informacijsko tehnologijo vodi vodja, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta in članu vodstva projekta zadolženem za IT področje.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za informacijsko tehnologijo:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja in sektorjev IT;
- redno obvešča direktorja projekta in člana vodstva projekta zadolženega za IT o poteku aktivnosti;
- predlaga način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, s člani projekta SIGME, zunanjimi svetovalci, dobavitelji programske rešitve in strokovnimi delavci IT sektorjev;
- sodeluje pri zasnovi celovite računalniške podpore;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Naloge in aktivnosti področja za informacijsko tehnologijo so naslednja:

- instalacija in vzdrževanje novega integralnega sistema;

- priprava razvojnega, testnega in produkcijskega okolja za delovanje novega sistema;
- vzdrževanje pravičnega delovnega okolja;
- zagotavljanje ustreznih sistemskih kapacitet za delovanje novega okolja;
- koordinacija na vseh področjih dela med projektom SIGMA in IT sektorji;
- sodelovanje pri zasnovi celovite računalniške podpore z vidika računalniške platforme;
- sodelovanje s področjem za razvoj tehnologije pri opredeljevanju poslovnih potreb za posamezno področje;
- migracija in integracija obstoječih sistemov v nov sistem ter odločanje o načinu prenosa;
- organiziranje in vodenje postopkov migracije poslov v nov sistem ter odločanje o načinu prenosa podatkov;
- strokovno sodelovanje s področjem razvoja tehnologije in področjem za upravljanje s podatki;
- koordinacija nalog in aktivnosti s strokovnimi delavci IT odgovornimi za posamezne obstoječe sisteme, ki sedaj podpirajo posamezne bančne posle;
- sodelovanje s področjem za varovanje dostopa v nove sisteme;

Področje za informacijsko tehnologijo je sestavljeno iz naslednjih skupin:

- Skupina za vzdrževanje;
- Skupina za razvoj;
- Skupina za integracijo;
- Skupina za migracijo.

Podrobnejša opredelitev nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

#### **PODROČJE ZA VAROVANJE DOSTOPA V NOVE SISTEME (BANCS IN GLOBUS)**

**Področje za varovanje  
dostopa v nove  
sisteme**

Področje za varovanje dostopa v nove sisteme (BANCS in GLOBUS) vodi vodja področja, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGMA.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za varovanje dostopa v nove sisteme:

- organizira in koordinira delo področja;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnosti in odstopanju od le-teh;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, s člani projekta SIGME, organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- predlaga direktorju projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti s področja za varovanje dostopa v sistem BANCS;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Naloge in aktivnosti področja za varovanje dostopa v nove sisteme:

- opredelitev sistema za varovanje dostopa v nove sisteme v skladu z metodologijo dobavitelja;
- prilagajanje sistema standardom banke;
- določanje pravil za opredeljevanje pravic za dostop in delo z novima sistemoma
- parametrizacija sistema;
- izvedba izobraževanja za skupine, ki bodo izvajale uporabniško testiranje dostopa v nove sisteme:
  - priprava plana izvedbe UST;
  - pridobitev potrebnih podatkov za izvedbo UST;
  - organizacija in izvedba UST;
  - pregled napak in rangiranje le - teh po vnaprej dogovorjenih kriterijih;
  - izdelava poročil o ugotovitvah UST s predlogom korektivnih ukrepov;
  - izdaja potrdil o ustreznosti programskega proizvoda;
  - sodelovanje z notranjo revizijo pri izvajanju UST;

Podrobnejša opredelitev nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni aličasni člani področja, je sestavni del pravilnika.

## PODROČJE ZA PREOBLIKOVANJE PROCESOV

### **Področje za preoblikovanje procesov**

Področje za preoblikovanje procesov vodi vodja, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGMA.

Pristojnosti in odgovornosti vodje področja za preoblikovanje procesov:

- organizira in koordinira delo področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnosti in odstopanju od le-teh;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog področja;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku aktivnosti;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj področja, s člani projekta SIGME, z organizacijskimi enotami banke, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj področja;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Naloge in aktivnosti področja za preoblikovanje procesov so naslednja:

- opredelitev procesne arhitekture na osnovi opredeljenih ciljev projekta;
- opredelitev prenovljenih (TO BE) procesov in vsebinskih povezav med posameznimi področji (povezava med različnimi aplikacijami, med različnimi področji dela);

- ob uvajanju nove tehnologije in preoblikovanju procesov določanje:
  - mikroorganizacije (oblikovanje delovnih mest, določanje optimalnega števila izvrševalcev po delovnih mestih in organizacijskih enotah);
  - mezoorganizacije (oblikovanje organizacijskih enot, njihova povezava, pooblastila, ipd);
- sodelovanje pri dokončni opredelitvi procesov in pri implementacij.

Podrobnejša opredelitev nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine, je sestavni del pravilnika.

## **PODPROJEKTA**

V projekt SIGMA sta vključena dva podprojekta, in sicer:

- Uvajanje sprememb v poslovno mrežo
- Sodobne tržne poti.

### **PODPROJEKT UVAJANJE SPREMEMB V POSLOVNO MREŽO**

Podprojekt Uvajanje sprememb v poslovno mrežo vodi vodja podprojekta, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGMA.

Pristojnosti in odgovornosti vodje podprojekta Uvajanje sprememb v poslovno mrežo:

- organizira in koordinira delo podprojekta;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog podprojekta;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnosti in odstopanju od letih;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj podprojekta, z organizacijskimi enotami banke, s člani projekta SIGME, bankami bančne skupine, zunanji svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj podprojekta;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Namenski cilji podprojekta Uvajanje sprememb v poslovno mrežo:

- preverjene rešitve, ki so nastale kot rezultat dela v testni poslovalnici, vpeljati v praksi v celotni poslovni mreži z namenom prenove prodajnega procesa in s tem boljše kakovosti storitev. Nekateri procesi bodo namreč hitrejši in enostavnejši, kar bo zaposlenim omogočalo, da bodo več naporov lahko posvetili prodaji storitev. Razbremenitev zaposlenih na področju podpornih ali spremljevalnih aktivnosti bo pozitivno vplivalo na njihovo zadovoljstvo. Zadovoljni zaposleni pa so najboljši promocijski dejavnik storitvene organizacije;
- pripraviti poslovno mrežo za uvedbo integralne informacijske rešitve;
- poiskati rešitve za iniciative, ki zaradi kompleksnosti niso bile do konca razdelane v okviru podprojekta Transformacija divizije za trženje v poslovni mreži, in jih implementirati v testni poslovalnici in kasneje v celotni poslovni mreži;
- vpeljati koncept skupine za uvajanje sprememb ter koncept testnega okolja, ki se po zaključku podprojekta prenaša v skrbništvo v Sektor za razvoj, trženje in uvajanje sprememb;



- pripraviti podlage za implementacijo sprememb v omejenem obsegu tudi v bankah hčerah.

Podrobnejša opredelitev nalog in aktivnosti z osebnimi zadolžitvami posameznikov, ki so stalni ali začasni člani skupine je sestavni del pravilnika.

## PODPROJEKT SODOBNE TRŽNE POTI – 2. faza

Podprojekt Sodobne tržne poti vodi vodja podprojekta, ki je neposredno odgovoren direktorju projekta SIGMA.

Pristojnosti in odgovornosti vodje podprojekta Sodobne tržne poti so:

- organizira in koordinira delo podprojekta;
- delegira in koordinira aktivnosti za realizacijo planiranih nalog podprojekta;
- redno obvešča direktorja projekta o poteku planiranih aktivnosti in odstopanju od letih;
- določa način sodelovanja in komuniciranja znotraj podprojekta, z organizacijskimi enotami banke, s člani projekta SIGME, bankami bančne skupine, zunanjimi svetovalci in dobavitelji programske rešitve;
- oblikuje predloge za kadrovanje, nagrajevanje, napredovanje in prerazporejanje delavcev znotraj podprojekta;
- predlaga vodstvu projekta imenovanje začasnih delovnih skupin za izvršitev posameznih aktivnosti;
- določa dokumentacijo, ki jo je potrebno prevesti.

Namenski cilji podprojekta Sodobne tržne poti 2. faza:

- je postopna uvedba integralne podpore sodobnim tržnim potem, v povezavi z integralno rešitvijo projekta SIGMA;
- ponudba storitev banke preko različnih sodobnih tržnih poti s ciljem povečanja tržnega deleža;
- prilagajanje in trženje storitev glede na zahteve finančnega trga;
- racionalizacija poslovne mreže zaradi preusmeritve komitentov na sodobne tržne poti;
- boljša odzivnost na spremembe v okolju.
- uvedba enovite informacijske podpore dostopa do transakcijskih sistemov banke;
- uvedba enotnih varnostnih mehanizmov za vse tržne poti;
- uvedba nove podpore elektronskemu poslovanju s podjetji;
- uvedba podpore mobilnemu bančništvu;
- uvedba novega koncepta poslovanja preko svetovnega spleta.

## PREHODNE IN KONČNE DOLOČBE

Pravilnik o organizaciji projekta SIGME je sprejet, ko ga podpiše direktor projekta. Objavi se naslednji dan po podpisu. S sprejemom tega akta preneha veljavnost Pravilnika o organizaciji projekta SIGMA -verzija 4, z dne 01.09.2001.

V Ljubljani, dne 17.04.2001