

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA V
IZBRANI ORGANIZACIJI IN PREDLOGI ZA
IZBOLJŠAVO**

Bojan Todorovič

Ljubljana, september 2016

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**ANALIZA PROJEKTNEGA VODENJA V IZBRANI ORGANIZACIJI IN
PREDLOGI ZA IZBOLJŠAVO**

Kandidat: Bojan Todorović
Vpisna številka: 04027526
Študijski program: Visokošolski strokovni študijski program Javna uprava
Mentor:izr. prof. dr. Jože Benčina

Ljubljana, september 2016

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisani Bojan Todorovič, izredni študent Visokošolskega strokovnega študijskega programa Javna uprava prva stopnja, z vpisno številko 04027526, sem avtor diplomskega dela z naslovom: »Analiza projektnega vodenja v izbrani organizaciji in predlogi za izboljšavo«.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbel, da so dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oz. citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbel, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oz. avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobil vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisal v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oz. ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakonu o avtorski in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela in soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektorirala: Anja Mugerli, univ. dipl. slov.

Ljubljana, 1. 9. 2016

Podpis avtorja:

POVZETEK

Namen raziskave je pregled postopka upravljanja s tveganji in nadzorom v izbrani organizaciji, ki sta ključna dejavnika za uspešno izvedbo projekta. Zaradi nenehnih sprememb v projektih smo primorani tveganja dodatno preučevati kljub že opredeljenim v našem postopku, ravno tako nadzor, kar je glavni razlog, da sem temi upravljanje s tveganji in nadzor analiziral v diplomskem delu. Raziskavo sem opravil z metodo deskripcije s študijem domače in tuje literature, metodo klasifikacije, analizo in komparativno metodo, na podlagi katerih sem ugotovil, da naša organizacija vodi projekte po metodah boljših praks v nekaterih primerih celo uspešneje kot boljše prakse. Ugotovil sem, da metode, ki jih uporablja naša organizacija, uporabljajo tudi boljše prakse, le da so faze drugače razporejene. Določene postopke upravljanja s tveganji ima naša organizacija smiselno združene in na tak način se postopek izpelje veliko hitreje kot v primerjani metodi, kjer je čas izvajanja postopka daljši, enako pa velja tudi za postopek nadzora. Z ugotovitvijo bom pripomogel k izboljšanju upravljanja s tveganji in nadzora na ravni celotne skupine, v kateri je naša organizacija. Z uvedbo dnevnika tveganj bomo dodatno omejili tveganja, jih nadzorovali dnevno in tedensko ter jih na ta način sproti reševali, ne da bi izgubljali čas, hkrati pa bomo s tem kljubovali terminskemu planu in proračunu projekta. Rezultat raziskave bo obravnavan najprej na ravni projektnega vodenja naše organizacije, nato v celotni skupini.

Ključne besede: projekt, upravljanje s tveganji, nadzor.

SUMMARY

ANALYSIS OF PROJECT MANAGEMENT IN SELECTED ORGANISATION AND PROPOSAL FOR IMPROVEMENT

The study aims to review the risk management process and control in the selected organization, which is a key factor for the successful implementation of the project. Due to constant changes in the projects, we are forced to risk further study, despite the already defined in our procedure, just as control, which is the main reason that I have these risk management and controls analysed in the thesis. I study carried out with the help of descriptions studying domestic and foreign literature, method of classification, analysis and comparative method, in which I noted that our organization is leading the project at best practice methods in some cases, even better than me, better practices. I have found that the method which uses our organization use best practices, only that the stages are differently arranged. Certain risk management processes, our organization are logically combined in such a way, that the process is carried out much faster as compared to the method where the duration of the procedure is longer, also applying to the process control. The findings will help us to improve the risk management and control at the level of the entire group in which our organization. With the introduction of the daily risks we will further limit risk, and monitor them daily, weekly and solve them regularly, not to waste time and threat the project schedule and budget of the project. A study will be discussed first at the level of project management in our organization, and then in the whole group.

Key words: Project, Risk Management, Control.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA	III
POVZETEK.....	IV
SUMMARY	V
KAZALO.....	VI
KAZALO PONAZORITEV	VIII
KAZALO TABEL.....	VIII
KAZALO SLIK	VIII
1 UVOD.....	1
2 PROJEKTNI MANAGEMENT IN VODENJE PROJEKTOV V NAŠI ORGANIZACIJI IN PRINCE2	4
2.1 PROJEKTNO VODENJE V NAŠI ORGANIZACIJI	5
2.2 PROJEKTNO VODENJE PO METODI PRINCE2	8
3 RISK MANAGEMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI.....	11
3.1 RISK MANAGEMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI PO METODI NAŠE ORGANIZACIJE	11
3.1.1 IDEJA.....	12
3.1.2 PREDSTAVITEV OSNOVNE ZAMISLI	13
3.1.3 PRIPRAVA OSNOVNE PROJEKTNE DOKUMENTACIJE	13
3.1.4 PREDSTAVITEV OSNOVNE PROJEKTNE DOKUMENTACIJE.....	14
3.1.5 PRIPRAVA NATANČNEJŠE FINANČNE KONSTRUKCIJE	16
3.1.6 OBRAVNAVA KONČNEGA PREDLOGA PROJEKTA NA POSLOVODSTVU PODJETJA	16
3.1.7 PREDSTAVITEV PROJEKTA ORGANOM LASTNIŠKE STRUKTURE IN ZAKLJUČEK PRIPRAVE PROJEKTA.....	17
3.1.8 ZGRADBA DOKUMENTA PR02 – PREDLOG PROJEKTA.....	18
3.1.9 PREDLOG SKLEPA INVESTICIJSKE KOORDINACIJE	27
3.2 RISK MANAGEMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI PO SISTEMU UPRAVLJA S TVEGANJI PO METODI PRINCE2	28
3.2.1 NAČRT OBVLADOVANJA TVEGANJA	29
3.2.2 NAČELA TVEGANJA	29
3.2.2.1 Toleranca tveganja.....	29
3.2.2.2 Odgovornost tveganja	30
3.2.2.3 Lastništvo tveganja	30
3.2.3 CIKEL OBVLADOVANJA TVEGANJA.....	30
3.2.3.1 Analiza tveganja	31
3.2.3.2 Prepoznavanje tveganja:	31
3.2.3.3 Ocena tveganja:	31
3.2.3.4 Odzivi na tveganje:	31
3.2.4 UPRAVLJANJE S TVEGANJI.....	32
3.2.4.1 Spremljanje in poročanje:	32
3.2.5 PROFIL TVEGANJA	33
3.2.6 PRORAČUN ZA OBVLADOVANJE TVEGANJA	33
3.2.7 NAČRTOVANJE UPRAVLJANJA S TVEGANJI PO METODI PRINCE2	33
3.2.7.1 Priprava projektne naloge (SU4).....	34
3.2.7.2 Uradna avtorizacija projekta (DP1)	34

3.2.7.3	Opredelitve poslovnega modela in obvladovanja rizikov (IP3)	34
3.2.7.4	Avtorizacije / potrditve projekta (DP2)	34
3.2.7.5	Analiza nevarnosti (PL6)	34
3.2.7.6	Posodobitev načrta tveganja (SB4)	34
3.2.7.7	Avtorizacija faze projekta (DP3)	35
3.2.7.8	Avtorizacija plana aktivnosti (CS1)	35
3.2.7.9	Potrditev / sprejem delovnih paketov (MP1)	35
3.2.7.10	Reševanje odprtih vprašanj (CS4)	35
3.2.7.11	Monitoring izvedbe aktivnosti – pregled stanja (CS5)	35
3.2.7.12	V primeru odstopanja od plana projekta (CS8)	35
3.2.7.13	Poročanje (CS6)	35
3.2.7.14	AD HOC odločitve (DP4)	35
3.2.7.15	Identifikacija potencialnih nevarnosti in nadaljnji ukrepi (CP2)	36
3.2.7.16	Soodvisnost	36
3.2.7.17	Osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti	36
4	NADZOR INVESTICIJ	36
4.1	NADZOR INVESTICIJ PO SISTEMU NAŠE ORGANIZACIJE	36
4.1.1	SPREMLJANJE IN NADZOR IZVEDBE PROJEKTA	36
4.1.2	POROČANJE VODJĚ PROJEKTA	37
4.1.3	ZAKLJUČNO POROČILO	38
4.1.4	PROJEKTNA PRAKSA V DRUŽBI	39
4.1.5	SPREMLJANJE DOSEŽENIH UČINKOV	39
4.1.6	STIMULACIJA	40
4.1.7	ZAKLJUČEK PROJEKTA	41
4.2	NADZOR INVESTICIJ PO SISTEMU PRINCE2	41
4.2.1	NAMEN NADZORA	41
4.2.2	VPRAŠANJA KATERA SE POJAVIJO PRI VODENJU PROJEKTA	42
4.2.3	NIVOJI POOBLASTIL	42
4.2.4	SPREMEMBA BUDŽETA PROJEKTA	43
4.2.5	CELOVITOST SPREMEMB	43
4.2.5.1	Koristi / vodenje poslovnega primera	43
4.2.5.2	Dnevnik tveganj	43
4.2.5.3	Čas, stroški, funkcija tveganja ravnotežja	43
4.2.5.4	Kjer je projekt del programa	44
4.2.6	UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI IN KONFIGURACIJAMI	44
5	PRIMERJAVA UPRAVLJANJA Z TVEGANJI	45
5.1	PRIMERJAVA UPRAVLJANJA Z TVEGANJI MED POSTOPKOMA PO METODAH ORGANIZACIJE IN METODI PRINCE2	45
5.2	PRIMERJAVA NADZORA MED POSTOPKOMA PO METODAH ORGANIZACIJE IN METODI PRINCE2	47
6	PRILOŽNOSTI ZA IZBOLJŠAVE	50
7	ZAKLJUČEK	52
	LITERATURA IN VIRI	53

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primerljive faze upravljanja s tveganji po metodah naše organizacije in metodi Prince2	46
Tabela 2: Primerljive faze nadzora po metodah naše organizacije in metodi Prince2.	48
Tabela 3: Druge faze nadzora po metodah naše organizacije in metodi Prince2	48

KAZALO SLIK

Slika 1: Obrazec PR01 Idejni predlog po metodi vodenja organizacije	15
Slika 2: Obrazec PR14 – Predlog investicijske koordinacije	27
Slika 3: Cikel obvladovanja tveganja	30
Slika 4: Balancing the risk	32
Slika 5: Obrazec PR05 – Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta.....	38
Slika 6: Obrazec PR07 – Zaključno poročilo	39
Slika 7: Obrazec PR08 – Poročilo o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih	40
Slika 8: Obrazec PR09 – Stimulacija vodje in članov projektnege tima.....	41
Slika 9: Ravnotežje med rizikom, časom in stroškom in kaj od tega dobi kupec	44

1 UVOD

Naša organizacija je ena izmed večjih gospodarskih organizacij v slovenskem prostoru. Ker smo del skupine, v kateri so še druge hčerinske organizacije, veliko investiramo, saj je to pogoj za obstoj na svetovnih trgih. Zaradi velikih in zahtevnih projektov imamo v organizacijah oddelke projektnega vodenja, ki skrbijo za izvedbo projektov od začetka do izvedbe. Vodenje poteka po poslovniku kakovosti za projektno vodenje, kjer imamo vodenje projektov zelo dobro opredeljeno.

Za izvedbo investicijskih projektov je treba zagotoviti veliko finančnih sredstev, zaradi česar jih lahko kategoriziramo kot projekte z visoko stopnjo tveganja. Skupina zaposlenih, ki te vrste projektov pripravlja, mora obvladovati zelo širok spekter znanj, od osnove projektnega vodenja do obvladovanja področij, kot so gradbeništvo, pravo, komunikologija, upravne zadeve in finance. Investicijskih projektov ne pripravlja le vodja projekta, ampak izbrana skupina strokovnjakov.

Pomembno razliko določajo načrtovana dela in naloge, ki so po večini investicijskih projektov povezani z najrazličnejšimi gradbenimi posegi in na ta način s pridobivanjem potrebne upravne dokumentacije (priglasitev del, lokacijske dokumentacije, gradbenega dovoljenja itd.). Omenjeni postopki so natančno določeni v zakonu o gradnji objektov, v pravilniku o podrobnejši vsebini projektne dokumentacije (velja za zasebna podjetja) in v uredbi o enotni metodologiji za izdelavo programov investicijskega značaja.

Nenehne spremembe v procesih nas prisilijo, da se moramo striktno organizirati in nadzorovati projekte še bolj, kot je opredeljeno v začetku projekta. Strokovna literatura projektnega vodenja po metodah najboljših praks pravi, da nikoli ni odveč, če se zadeve večkrat analizirajo in primerjajo z najboljšimi praksami, saj lahko na njihovi podlagi pridemo do željenega rezultata. Analize je treba vpeljevati in na ta način dokazovati, kaj je še treba izvesti, da dosežemo določena pričakovanja, glede katerih se pojavljajo vprašanja.

Strokovna literatura prikazuje različne metode in tehnike upravljanja s tveganji ter nadzora nad projekti. Na podlagi različnih metod lahko pridobimo različne analize, na podlagi katerih pridemo do rezultatov, ki se primerjajo. Na ta način lahko dobimo odlične primerjave, saj obstaja veliko tehnik in metod analiziranja tveganja ter nadzora.

Namen diplomskega dela je analiziranje pregleda postopka vodenja projektov v naši organizaciji v primerjavi s strokovno literaturo dobrih praks. Z raziskavo bomo izvedeli, katere metode in tehnike vodenja projektov se uporabljajo v naši organizaciji v primerjavi z dobrimi praksami ter priznana strokovno literaturo. Raziskava nam bo služila za pregled stanja postopkov za vodenje projektov, na podlagi katerega bomo pridobili rezultat, ki bo primerjan z dobrimi praksami. Če bomo ugotovili, da sistem naše organizacije že uporablja metode najboljših praks oz. je po njih naravnani, nam bo analiza služila kot dober pregled in prepričanje, da izvajamo postopke po

metodah boljših praks, hkrati pa nas bo opozorila, na katerih segmentih je treba vodenje projektov izboljšati.

Cilj diplomskega dela je, da se analiza in predlogi izboljšav predlagajo na ravni vseh hčerinskih organizacij v naši skupini, saj jih je treba – glede na to, da celotna skupina zelo veliko investira, vedno pogosteje pa se pojavljajo tveganja, ki jih je treba obvladovati in nadzorovati – vpeljati v vse hčerinske organizacije. Izdelana raziskava nam bo koristila in nas opominjala, da je treba postopke vodenja večkrat preverjati in si s tem zagotoviti, da se izvajajo po metodi boljših praks za vse hčerinske organizacije v skupini, saj samo na ta način lahko kljubujemo spremembam.

S teoretičnimi ugotovitvami na podlagi študija domače in tuje literature ter dobrih praks bom analiziral projektno dokumentacijo, ki se uporablja za vodenje projektov v naši organizaciji, in na podlagi tega preveril hipotezi:

Hipoteza 1: Domnevam, da upravljanje s tveganji po postopku vodenja projektov v naši organizaciji ni v skladu z dobrimi praksami in strokovno literaturo.

Hipoteza 2: Domnevam, da nadzor nad izvajanjem po postopku vodenja projektov v naši organizaciji je v skladu z dobrimi praksami in strokovno literaturo.

Pri izdelavi diplomskega dela bodo uporabljene naslednje metode:

- metoda deskripcije s študijem domače in tuje literature za opis dejstev, procesov ter pojavov,
- metoda klasifikacije,
- metoda analize,
- metoda dokazovanja in izpodbijanja ter
- komparativna metoda.

Za zbiranje podatkov in ugotavljanje obstoječega stanja bom kot inštrument raziskovanja oz. analiziranja uporabil:

- študije dobrih praks (analiziranje s pomočjo preučevanja posamezne strokovne literature, katere metode in tehnike se uporabljajo) in
- analizo stanja projektne dokumentacije naše organizacije.

Glede na raziskavo bom hipoteze preveril na naslednji način:

Hipotezo 1 bom preveril v projektni dokumentaciji naše organizacije za upravljanje s tveganji in primerjal z metodo po PRINCE2, kjer bom z analizo strokovne literature in standardov kakovosti lahko potrdil ali zavrgel postavljeno hipotezo.

Hipotezo 2 bom preveril v projektni dokumentaciji naše organizacije za nadzor in primerjal z metodo po PRINCE2, kjer bom z analizo strokovne literature in standardov kakovosti lahko potrdil ali zavrgel postavljeno hipotezo.

V uvodu bom na kratko predstavil projektno vodenje ter namen in cilje diplomskega dela. V drugem poglavju je predstavljeno vodenje projektov na splošno in vodenje projektov v naši organizaciji ter po metodi PRINCE2. Tretje poglavje govori o upravljanju s tveganji v naši organizaciji in po metodi PRINCE2. Četrto poglavje govori o nadzoru nad investicijami v naši organizaciji ter po metodi PRINCE2. V petem poglavju so izdelane primerjave upravljanja s tveganji in nadzora po metodah naše organizacije ter po metodi PRINCE2. V šestem poglavju so opisane priložnosti za izboljšave glede na analizo, v sedmem poglavju pa je zaključek.

2 PROJEKTI MENEDŽMENT IN VODENJE PROJEKTOV V NAŠI ORGANIZACIJI TER PRINCE2

»Temeljna naloga projektnega managementa je vodenje projektov. S tem izvajalce usmerimo v izvajanje aktivnosti plana projektov v skladu z zahtevami iz zagonskega elaborata. Začetek vodenja izvajanja projekta je po pripravi zagona projekta sam zagon izvajanja, kar imenujemo izvajanje projekta. Ko govorimo o tem, tukaj ne gre le za posredovanje informacij, delovnih nalog, dokumentacije zunanjim izvajalcem, ampak tudi za dogovor o kontrolnih poročilih, katere izvajalci posredujejo v skladu s planom nadzora. V to pa je vključen tudi management projekta, kateri mora najprej naročiti izvajanje projekta projektnemu managementu in preko njega izvajalcem«. (Hauc, 2007, str. 285)

Menedžment projekta je:

- Dinamičen proces, ki koristno, nadzorovano in strukturirano izkorišča ustrezne vire organizacije, da bi dosegli jasno opredeljene cilje, vezane na strateške potrebe.
- Proces načrtovanja, organiziranja in nadzora vseh vidikov projekta za doseganje ciljev.
- Ciljno usmerjeno organiziranje uporabe virov.
- Načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje virov združbe v razmeroma kratkem časovnem okvirju, v katerem so določeni cilji in namen.

(Hauc, 2007, str. 285, Stare, 2011, str. 37, 38)

Projektni menedžment je ciljno usmerjen dinamični proces, ki vključuje obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta v predvidenem času ter okvirju predvidenih stroškov ob ustrezni kakovosti izvedbe ali končnega proizvoda.

Glavne naloge projektnega menedžmenta so:

- vhodna projektna strategija,
- vsebina projekta,
- namenski in objektni cilji,
- taktika izvedbe,
- plan projekta,
- analiza tveganja,
- projektna organizacija in
- plan nadzora.

Za povezanosti faz projekta in procesa menedžmenta velja okvirna delitev, da faza priprave projekta vključuje načrtovanje in organiziranje, faza izvedbe pa vodenje in nadzorovanje. Ob podrobnejšem pregledu bomo videli, da se vsi koraki menedžmenta pojavijo v vseh fazah projekta. Glede na raziskave je smiselno načrtovati in organizirati tudi samo fazo projekta, ne le izvedbe, načrtujemo pa tudi še med izvedbo projekta (ukrepi v primeru odstopanj ali spremembe plana izvedbe glede na potrjene dejavnosti). (Stare, 2011, str. 23)

2.1 PROJEKTNO VODENJE V NAŠI ORGANIZACIJI

Postopek o projektne vodenju v naši organizaciji določa projektne organizacijsko strukturo ter pristojnosti in odgovornosti sodelujočih ter enotno metodologijo vodenja projektov, ureja pa tudi dejavnosti, ki potekajo med pripravami, izvedbo in nadzorom projektov ter poročanjem in posredovanjem v primerih zastojev.

V naši organizaciji je projektne vodenje sestavljeno iz nosilcev odgovornosti in faz, ki so:

- **Razširjeno poslovodstvo:** njegovi člani so glavni direktor, tehnični direktor, direktor EFRKI in predstavniki organizacijskih enot.
- **Skrbniki projekta:** to so člani razširjenega poslovodstva oz. vodje posameznih obratov ali poslovnih funkcij, v okviru katerih bomo v primeru potrditve izvajali projekt. Skrbniki projektov so najmočnejša vez med funkcijskim in projektne menedžmentom v organizaciji.
- **Vodja investicij:** to je oseba, ki sestavlja profesionalni del projektne organizacijske strukture v organizaciji.
- **Koordinator projektov:** poleg vodje investicij sestavlja profesionalni del projektne organizacijske strukture organizacije. V naši organizaciji lahko nastopajo kot koordinatorji več projektov v okvirjih posameznih obratov ali poslovnih funkcij ali kot profesionalni vodje projektov.
- **Nabavni menedžer:** to je oseba, zaposlena na delovnem mestu nabavnika za oddelek projektov.
- **Vodja projekta:** to je najpomembnejši subjekt v sistemu projektne vodenja. Po pooblastilu člana poslovodstva vodi pripravo predloga projekta in na osnovi sklepa poslovodstva, skupščine ali nadzornega sveta vodi izvedbo projekta. Pri tem je popolnoma avtonomen, vse dokler zagotavlja izvajanje nalog v predvidenih in potrjenih vsebinskih, časovnih ter stroškovnih planih.
- **Investicijska koordinacija:** sestavljena je iz vodje projekta, ki je tudi sklicatelj sestankov, članov projektne tima za vsebinska vprašanja ter strokovnega sodelavca za področje financ, komercialno in pravno področje, ki pa nima pravice glasovanja o izboru najugodnejšega ponudnika. Vodja projekta na sestanke investicijske koordinacije vabi tudi koordinatorja projekta in vodjo investicij, ki o prisotnosti samostojno odločata.

- **Kontroling:** to je služba v organizaciji, ki določa izračun in sodeluje pri spremljanju ekonomskih učinkov projekta.

Vsak projekt označimo s številko, da zagotavljamo njegovo zanesljivost in prepoznavnost poteka.

Glede na funkcije posameznih odgovornih imamo v družbi zagotovljene tudi odgovornosti za posamezne dejavnosti v postopku, in sicer:

1. Skupščina družbe:

- obravnava, potrjuje ali zavrača letne projektne plane v okviru obravnave gospodarskih načrtov organizacije oz. strateške plane v okviru razvojnih in tržnih strategij za naslednje petletno obdobje,
- obravnava, potrjuje ali zavrača projekte,
- obravnava nastale situacije v primerih zastojev pri izvedbah projektov, v katerih reševanje presega pooblastila posloводства organizacije, in sprejema ustrezne odločitve,
- se seznanja s polletnimi in letnimi vsebinskimi ter finančnimi poročili o vodenju projektov organizacije.

2. Posloводство:

- sprejema odločitve, ki so lahko izhodišča za pripravo idejnih predlogov,
- v primeru, da je v vlogi idejnega pobudnika, določi vizijo in cilje predloga projekta, zagotovi vpis podatkov v obrazec PR01 ter njegovo posredovanje odgovornemu članu razširjenega posloводства,
- obravnava in potrjuje letne in strateške projektne plane,
- obravnava, potrjuje ali zavrača predloge projektov na ravni PR02,
- prejema pisna obvestila investicijske koordinacije o predvidenih ciljnih komercialnih, finančnih in pravnih pogojih za usklajevanje s ponudniki za dobavo opreme ali storitev,
- prejema in obravnava poročila o projektne vodenju ter spremlja vsebinsko, terminsko in stroškovno usklajenost realizacij z letnim projektne planom,
- obravnava spremembe v podjetju in njegovi okolici, ki bi lahko vplivale na projekt, in odloča o usklajevanju zunanjih strokovnih sodelavcev za projekte.

3. Glavni direktor:

- potrjuje spremembe o projektne vodenju in vse ostale dokumente, ki urejajo sistem projektne vodenja v organizaciji,
- potrjuje predloge o sistemskih rešitvah projektne vodenja v organizaciji,

- podpisuje pogodbe o poslovnih sodelovanjih z izbranimi zunanjimi in strokovnimi sodelavci, dobavitelji opreme ter izvajalci del in storitev,
- potrjuje sklepe o stimulaciji vodij in članov projektnega tima.

4. Član posloводства:

- obravnava predloge članov razširjenega posloводства, imenuje vodje projektov, potrjuje člane projektnih timov in investicijske koordinacije, obravnava in potrjuje/zavrača predloge PR02,
- v okviru svojih pristojnosti sodeluje z vodjo investicij pri reševanju potencialnih zastojev.

5. Člani razširjenega posloводства (skrbnik projekta):

- analizirajo idejne predloge in odobrijo predloge projektov, potrjujejo priprave projektnih nalog, določajo koordinatorje projektov in uspešnosti kazalcev po obrazcu PR09,
- organizirajo mesečna srečanja z vodjami projektov, nudijo pomoč in podporo pri vodenju, izvajajo vsebinski nadzor nad izvajanjem projektov,
- v okviru svojih pristojnosti sodelujejo pri reševanju potencialnih zastojev, rešujejo konflikte med projektnim in funkcijskim menedžmentom, analizirajo mesečna poročila ter učinke, sodelujejo na predstavitvah projektov in vrednotijo dosežene učinke projektov ter pripravljajo predloge za stimulacijo vodij in članov tima.

6. Vodja investicij:

- vodi priprave letnih in strateških projektnih planov,
- zagotavlja sistemsko poenotenje in smiselnost predlogov projektov na ravni PR02, ki jih obravnava posloводство, skupščina ali nadzorni svet,
- izvaja nadzor nad delovanjem sistema projektnega vodenja in prejema redna mesečna poročila,
- ažurno vodi baze podatkov o vsebinskem in postopkovnem stanju projektov, analizira situacijo na področju priprave in izvajanja projektov ter doseženih učinkov,
- spremlja izvedbe vseh aktivnih projektov, na sestankih poroča o stanju projektov, s skrbniki projektov sodeluje pri reševanju konfliktnih situacij,
- organizira strokovna usposabljanja na področju projektnega vodenja za vse subjekte projektne organizacijske strukture,
- na osnovi povabila sodeluje na mesečnih srečanjih skrbnikov in vodij projektov.

7. Koordinatorji projektov:

- so sklicatelji prvega sestanka projektnega tima, na katerem sodelujejo tudi imenovani člani investicijske koordinacije pred pričetkom prvega predloga projekta. Vodjam projektov med pripravo in izvedbo nudijo vso potrebno strokovno pomoč,

- usklajujejo projektne dejavnosti v obsegu svojih pooblastil in zadolžitev ter sodelujejo na mesečnih srečanjih vodij projektov s skrbniki projektov,
- pripravljajo predloge sklepov za poslovodstvo, skupščino ali nadzorni svet.

8. Vodja projekta:

- pripravlja predloge sestav projektnih timov in investicijskih koordinacij za področje nabave, financ ter pravnih vprašanj,
- določa člana investicijske koordinacije, ki bo odgovoren za usklajevanje vsebinskih vprašanj, organizira in vodi sestanke projektnih timov ter o tem obvešča projektne menedžerje,
- vodi priprave predlogov projektov, sodeluje pri delu investicijske koordinacije, nadzoruje in usmerja izvedbo nalog za posamezne projektne naloge ter mesečno pisno poroča skrbniku projekta z obrazcem PR05,
- preverja in potrjuje prejete račune ter vodi interno preglednico računov za projekt,
- skliče zadnji sestanek projektnega tima, ki je namenjen analizi priprave in izvedbe projekta, in nato pripravi zaključno poročilo o izvedbi projekta PR07,
- vodi predajo projektnih rešitev, organizira usposabljanje posameznikov, vodi postopke od zagona osnovnih sredstev do pridobitve uporabnega dovoljenja in vodi spremljanje doseženih učinkov projekta.

Podrobno vodenje projektov v naši organizaciji bom predstavil v naslednjem poglavju.

2.2 PROJEKTNO VODENJE PO METODI PRINCE2

PRINCE v prevodu pomeni projekti v nadzorovanih okoljih. To je strukturirana metoda za obvladovanje projektov. Metoda je bila prvič ustanovljena leta 1989, in sicer v centralni agenciji za računalništvo in telekomunikacije (CCTA). Metoda PRINCE je bila ustvarjena iz PROMPT2 in je bila leta 1979 prevzeta s strani CCTA, ki je bila v letu 1979 standard za vladne informacijske sisteme. Metoda PRINCE je nadomestila metodo PROMPT2 leta 1989 v okviru vladnih projektov.

CCTA je nadaljevala z razvijanjem metod in faz in leta 1996 je bila ustanovljena oz. izdana metoda PRINCE2 kot posledica za izboljšanje uporabnikovih zahtev za boljše smernice na področju projektnega vodenja, in ne samo na informacijskih sistemih.

Metoda PRINCE2 se uporablja na vseh področjih vlade VB in na podlagi tega je postala svetovno znana in priznana metoda za obvladovanje projektov. (Prince2, 2005, str. 1)

Splošno je vodenje po metodi PRINCE2 predstavljeno s 23 metodami in tehnikami, ki so:

1. **predstavitev projekta**, ki vsebuje poglavja, zakaj uporabiti metodo projektne menedžmenta, prednosti uporabe PRINCE2, podporo, zgradbo, navodila in terminologijo,

2. **uvod v PRINCE2**, ki vsebuje, kaj je projekt, obseg PRINCE2, pregled po PRINCE2, proces, komponente in tehnike,
3. **uvod v proces PRINCE2**, ki vsebuje stopnje menedžmenta, zgradbo in opis procesov,
4. **priprava projekta**, ki vsebuje temeljna načela projekta, kontekst, opis procesa, imenovanje vodje projekta, imenovanje projektnega tima, pripravo projektne naloge, terminski plan projekta,
5. **začetek projekta**, ki vsebuje temeljna načela, vsebino, opis procesov, načrtovanje kakovosti, načrtovanje v projektu, opredelitev poslovnega modela in obvladovanje tveganj, opredelitev nadzora projekta,
6. **usmerjanje/vodenje projekta**, ki vsebuje temeljna načela, vsebino, opis procesov, avtorizacijo oz. potrditev projekta, avtorizacijo faze projekta, odločitve ad hoc in zaključek projekta,
7. **nadzor stopenj projekta**, ki vsebuje temeljna načela, vsebino, opis procesov, potrditev delovnih paketov, ocenjevanje napredka, vprašanja, ki se pojavijo pri izvajanju projekta, raziskavo vprašanj, pregled plana projekta, poročanje o projektu, korektivno ukrepanje, vprašanja, ki se stopnjujejo na projektu, pregled celotnega potrjenega delovnega paketa,
8. **upravljanje z dostavo izdelkov**, ki vsebuje temeljna načela, vsebino, opis procesov, potrditev delovnih paketov, izvršitev in uporabo delovnih paketov, dostavo delovnih paketov,
9. **faze mej, pristojnosti**, ki vsebujejo temeljna načela, vsebino, opis postopka, faze načrtovanja, načrtovanje, posodabljanje primerov, posodabljanje in obnovo dnevnika tveganj, poročilo,
10. **zaključek projekta**, ki vsebuje temeljna načela, vsebino, opis procesov, razgradnjo projekta, identifikacijo potencialnih nevarnosti, vrednotenje projekta,
11. **načrtovanje**, ki vsebuje temeljna načela načrtovanja, vsebino, opis procesov, pripravo plana, opredelitve, analizo, soodvisnost, ocenjevanje, načrtovanje, upravljanje s tveganji, dokončanje plana,
12. **uvod v orodja PRINCE2**,
13. **poslovni primer**, ki vsebuje, kaj je poslovni primer, kaj mora vsebovati, kako ga kreirati,
14. **organizacija**, ki vsebuje pregled nad dogajanjem, kako ustanoviti projektni tim, podporo projektom,
15. **načrti**, ki vsebujejo prednosti načrtovanja, kaj je plan, kateri so elementi plana, faze načrtovanja,

16. **upravljanje s tveganji**, ki vsebuje, kaj so tveganja in načela tveganja, cikel upravljanja s tveganji, profil tveganja, proračun za obvladovanje tveganja, kartiranje obvladovanja tveganja, soodvisnost, osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti,
17. **kakovost v projektne okolju**,
18. **konfiguracija menedžmenta**,
19. **nadzor**, ki vsebuje vsebino nadzora, namen nadzora, vprašanja, ki se pojavijo ob vodenju projekta, ravni pooblastil, spremembo proračuna projekta, celovitost sprememb, upravljanje s spremembami in konfiguracijo,
20. **predstavitvene metode projektne vodenja**,
21. **načrtovanje izdelkov**,
22. **nadzor nad spremembami korakov**,
23. **pregled tehnik kakovosti**.

Glede na nenehne spremembe projektne vodenja v smislu upravljanja tveganja in nadzora nad projekti sem se odločil, da bom analiziral in primerjal metode upravljanja s tveganjem naše organizacije ter najboljše metode po PRINCE2, kar bom predstavil v nadaljevanju.

3 RISK MENEDŽMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI

3.1 RISK MENEDŽMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI PO METODI NAŠE ORGANIZACIJE

Upravljanje s tveganji imamo v družbi razdelano po sistemu dela projektnega vodenja. Vsak začetek projekta spremljajo nepredvideni problemi. Da bi bili nepredvideni problemi čim manjši, imamo narejen seznam, ki ga rešujemo s posameznimi optimizacijskimi posegi. Pri pripravi seznama prvih projektov sodeluje najprej vodja poslovne funkcije, pomočnik direktorja pa dogajanje izrabi za afirmacijo sistema na vseh ravneh poslovanja, predvsem v okviru izbranih poslovnih funkcij. Nadaljevanje in priprava novih idej sta namreč odvisna prav od njih, to pa zato, ker že pred začetkom naslednjega projekta ne čakamo na zaključek že aktivnega paketa.

Na začetku operativnega izvajanja zahtevanih postopkov lahko na vseh ravneh pričakujemo veliko problemov in vprašanj. V takem primeru nikoli ne dovolimo, da bi vprašanja ostala nepojasnjena. (Golob, 2002, str. 113–115)

Upravljanje s tveganji v družbi vodimo po postopku projektnega vodenja za investicijske projekte po metodah avtorja in bivšega vodje investicij g. Renata Goloba (Golob, 2002, Direktor se odloči), ki pa smo jih nadgradili.

Upravljanje s tveganji in nadzor po Golobu vsebuje elemente, kot so:

- ideja oz. idejna rešitev (P01),
- predstavitev osnovne zamisli (P02),
- priprava osnovne projektne dokumentacije (P03),
- predstavitev osnovne projektne dokumentacije,
- priprava natančnejše finančne konstrukcije (P04),
- identifikacijski karton projekta (P05),
- obravnava končnega predloga projekta na poslovodstvu podjetja (P06),
- predstavitev predloga projekta na skupščini podjetja (P07),
- predstavitev projekta organom lastniške strukture in zaključek priprave projekta,
- spremljanje in nadzor izvedbe projekta,
- poročanje vodje projekta,
- mesečna poročila pomočnika direktorja za projektno vodenje,
- zaključno poročilo,
- projektna praksa,
- spremljanje doseženih učinkov,
- stimulacija in
- zaključek projekta.

Po zaključku opisanega postopka upravljanja s tveganji sledi izvedba projekta (Golob, 2002, Direktor se odloči).

Upravljanje s tveganji po nadgradnji in zadnji verziji vodenja po postopku naše organizacije poteka po naslednjem vrstnem redu:

- obrazec PR01 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje postavke ideja, predstavitev osnovne zamisli, priprava osnovne projektne dokumentacije in predstavitev osnovne projektne dokumentacije,
- obrazec PR02 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje postavke priprava natančnejše finančne konstrukcije, obravnava končnega predloga projekta na poslovodstvu podjetja, predstavitev projekta organom lastniške strukture in zaključek priprave projekta,
- obrazec PR05 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje redno mesečno poročilo o izvedbi projekta,
- PR07 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje zaključno poročilo projekta,
- PR08 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje poročilo o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih,
- PR09 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje predlog stimulacije vodje projekta in članov projektnega tima,
- PR14 po metodi vodenja naše organizacije vsebuje delo investicijske koordinacije.

3.1.1 IDEJA

Izvedba celotnega procesa projekta se začne s pobudo oz. idejnim predlogom. Idejni predlog lahko napiše vsak zaposleni v podjetju, ni važno, za katero poslovno funkcijo gre in ali je ideja uresničljiva ali ne.

Nadaljevanje procesa je pogojeno z zahtevami, ki morajo vsebovati oz. ustrezati zahtevam, kot so:

- realizacija ideje omogoča vsaj minimalno izboljšanje rezultatov,
- ideje sovpadajo z gospodarskim načrtom podjetja oz. s tem prispevajo k izboljšanju,
- pobudnik ideje mora spoznati proces priprave in predstavitve za izboljšanje ter s tem poslovnik projektov po sistemu zagotavljanja kakovosti v podjetju, potrjen s strani uprave podjetja.

Za začetno idejo je v našem podjetju oblikovan obrazec PR01. V njem pobudnik ideje predstavi problem in predlaga rešitev zanj. Na ta način predstavimo trenutno stanje in predlog rešitve, s čimer obstoječe stanje izboljšamo. Pobudnik lahko izpolnjeni obrazec PR01 posreduje nadrejenemu v elektronski ali tiskani obliki. V primeru, da vsebina na obrazcu ni dovolj jasno zapisana in predstavljena, jo pobudnik na zahtevo prejemnika osebno pojasni. Prejemnik dokument dopolni s svojim mnenjem in ga najkasneje v roku treh delovnih dni od prejema posreduje svojemu neposredno nadrejenemu. Opisani cikel poteka ideje se ponavlja, dokler ga ne prejme vodja oz. direktor poslovne funkcije.

3.1.2 PREDSTAVITEV OSNOVNE ZAMISLI

Predstavitve osnovnih zamisli obravnavamo na rednih tedenskih sestankih, kjer povabljeni vodje poslovnih funkcij s pojasnili pomagajo pri odločitvah, ki bi izboljšale delovanje in poslovanje. Analizo predlagane idejne rešitve vodja poslovne funkcije zaključi s tremi možnimi izhodišči:

- s sklepom o zavrnitvi, ki ga dopolni z vzroki o zavrnitvi,
- z zahtevo po preoblikovanju ali dopolnitvi predloga,
- s sklepom o odobritvi predloga.

Odobritev predloga na tej stopnji še ne pomeni, da se ideja pretvori v projekt in začne teči. Na osnovi odobritve začne teči nadaljevalni postopek, kjer bodoči vodja projekta pripravi podatke za širšo in natančnejšo analizo.

Vodja poslovne funkcije določi identifikacijsko oznako bodočega projekta, stopnjo prioritete, rok za pripravo osnovne projektne dokumentacije in najpomembnejše usmeritve. Ob vsem tem pripravi tudi osnovne cilje bodočega projekta. Zelo pomembno je, da se pozornost nameni tudi izboru vodje projekta (v nadaljevanju projekta lahko predlagamo tudi pobudnika ideje), saj za projekte izbiramo med vodjami, zaposlenimi v oddelki projektne vodenja, ki so usposobljeni za delo vodenja projektov. V našem podjetju je pobudnik vedno tudi član projektne tima, saj je zaslužen za idejo.

Vodja poslovne funkcije v roku enega tedna od prejema obrazca PR01 pisno odgovori na vse pobude, ki jih je prejel. V primerih, ko je pobudnik projekta direktor ali vodja poslovne funkcije, je hkrati odgovoren za pripravo obrazcev PR01 in PR02.

Ko pripravljamo investicijski projekt in ko je potrjen, vodja poslovne funkcije na pobudo neposredno podrejenih določi zaposlene, ki bodo z vodjo projekta sodelovali pri pripravi posameznih delov osnovne projektne dokumentacije. Vodja poslovne funkcije določi tudi osebo, ki je med pripravo in izvedbo projekta vedno na voljo za opravljanje administrativnih del.

3.1.3 PRIPRAVA OSNOVNE PROJEKTNE DOKUMENTACIJE

Priprava osnovne projektne dokumentacije je vsebinsko oblikovanje gradiva za projekt, v katerem bodoči vodja projekta po vseh analizah natančneje osvetli oz. izpostavi probleme in zanje pripravi najprimernejši predlog oz. rešitev. Osnovna projektne dokumentacija vsebuje podatke o:

- rezultatih, ki jih pričakujemo,
- načrtovani organizacijski strukturi projekta z razporeditvijo odgovornosti,
- zahtevah po virih,
- načinu izvedbe,
- rokih za izvedbo oz. terminskem planu,

- omejitvah in analizi tveganj ter
- predvidenih stroških in učinkih.

Tisti, ki je izbran za vodjo projekta, pri pripravi osnovne projektne dokumentacije vedno upošteva zaključke s sestankov z vodjo poslovne funkcije in sodeluje z idejnim pobudnikom ter ostalimi zaposlenimi, ki mu pomagajo z znanjem in izkušnjami. S tem si pripravlja okostje oz. strukturo projektne dokumentacije. Pri pripravi začetnih dokumentov projekta bodočemu vodji projekta pomagata pomočnik direktorja za projektno vodenje in zunanji svetovalec. (Golob, 2002, str. 121)

»Planirani stroški in učinki projekta so v vseh podjetjih med najpomembnejšimi kriteriji, ki odločilno vplivajo ob potrditvi projekta«. (Golob, 2002, str. 121)

Na začetni stopnji imamo podatke, ki jih ima na razpolago bodoči vodja projekta, vendar pa so še precej skopi in temeljijo na informativnih ponudbah, izkušnjah zaposlenih in praksi podjetja. Zato pri pripravi prvega predloga osnovne projektne dokumentacije namenimo dogovorjeno toleranco 25 odstotkov. Izjeme imamo pri investicijskih projektih.

Hkrati s predlogom projektne dokumentacije vodja projekta pripravi tudi seznam zaposlenih, za katere meni, da so nam v pomoč pri oblikovanju končnega predloga projektne dokumentacije. Ko je priprava projektne dokumentacije končana, bodoči vodja predlog v pisni obliki posreduje vodji poslovne funkcije, ki ga v roku enega tedna od prejema obvesti o terminu osebne predstavitve.

Za investicijske projekte imamo pri tej stopnji bolj zahtevno nalogo, kjer vsebinski del osnovne projektne dokumentacije razširimo z obravnavo in predstavitvijo verzij. Postopek načrtovane izvedbe predstavimo še z dveh zornih kotov, in sicer sta to:

- možnosti izvedb v primerih spremenjenih prioritarnih ciljev projekta (posamezne investicije omogočajo doseganje različnih ciljev) in
- planirane naloge v primerih delne ali popolne investicije (kadar je celotna investicija sestavljena iz večjih sklopov, analiziramo potek izvedbe v primeru delne izvedbe in zaključka, delne izvedbe in časovno odloženega nadaljevanja ali pa kar celotne izvedbe naenkrat).

(Golob, 2002, str. 121–122)

3.1.4 PREDSTAVITEV OSNOVNE PROJEKTNE DOKUMENTACIJE

Ko predstavljamo osnovno projektno dokumentacijo, sodelujejo vodja poslovne funkcije, vodja projekta in pomočnik direktorja za projektno vodenje, pobudnik ideje in strokovni sodelavec s področja financ. Projekt predstavimo oz. obravnavamo z namenom, predstavimo vizijo, cilje, načrtovano končno stanje in učinke ter predvidene stroške. Vodja poslovne funkcije na predstavitvi prejme vse potrebne informacije oz. informacije, ki so mu takrat na voljo in mu omogočajo sprejetje ali zavrnitev predloga projekta. V primeru, da se predlog projekta ne potrdi, se arhivira, zahteva modifikacijo in nato nadaljuje s ponovno obravnavo.

Potrditev predloga iz obravnavane dokumentacije vodji projekta omogoča pripravo natančne finančne konstrukcije in končnega dokumenta, ki ju na koncu obravnava poslovodstvo. Ko so v obrazcu vpisani vsi po vpisu sprejeti sklepi, ga podpiše vodja poslovne funkcije. V primeru investicijskih projektov korake dopolnimo še z:

- potrditvijo članov investicijske koordinacije,
- sprejetjem odločitve oz. sklepa o potrebi po oblikovanju sveta projekta in
- informativno predstavitvijo podatkov iz osnovne projektne dokumentacije članom poslovodstva, ki jo opravi član poslovodstva.

Slika 1: Obrazec PR01 – idejni predlog po metodi vodenja organizacije

PR01		IDEJNI PREDLOG (VNESTI NAZIV)	
Ime in priimek idejnega pobudnika		delovno mesto, organizacijska enota	Datum
Opis problema (izpolni se tako za MI kot P)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Vizija (vpisati stanje po zaključku izvedbe - orišeš sliko po izvedbi - izpolni se za P in MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Cilj (vpisati cilje, ki se dosežejo z izvedbo - izpolni se za P in MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Predlog izvedbe (na kratko opisati kako se bo predlagani idejni predlog izvedel- izpolni se za P in MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Termin izvedbe (vpisati predvideno dokončanje izvedbe - vpisati samo če gre za MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Rok za dokončanje izvedbe del je najkasneje do:			
Vpisati številko zahtevka za povpraševanje za zagotavljanje sledljivosti (vpisati samo če gre za MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Predlagani izbor dobavitelja oz. izvajalca del ali storitev ter utemeljitev izbora (izpolni se samo za MI)		IZPOLNITEV OBVEZNA	
DOBAVITELJ:			
VREDNOST (brez DDV):			
Planirana Mala investicija (vpisati ali je bila MI že predvidena v katerem izmed planov - Gospodarski načrt,...) Prednost na listi imajo male investicije, ki so bile predhodno načrtovane.		IZPOLNITEV OBVEZNA	
Predlog obravnava član poslovodstva			
IDEJNI PREDLOG JE ZAVRNJEN. Utemeljitev zavrnitve idejnega predloga:			
IDEJNI PREDLOG JE POTRJEN IN PRIMEREN ZA NADALJNJO OBRAVNAVO. IZVEDBA IDEJNEGA PREDLOGA KOT (obkroži)			
a) PROJEKT		b) MALA INVESTICIJA	
c) INVESTICIJSKO VZDRŽEVANJE			
Rok za PR02:		Za pripravo PR02 je odgovoren:	
<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Datum: _____		Podpis: _____	

Vir: Poslovník kakovosti organizacije (2016)

3.1.5 PRIPRAVA NATANČNEJŠE FINANČNE KONSTRUKCIJE

Priprava natančne finančne konstrukcije je sestavljena s pomočjo vodje projekta in strokovnega sodelavca za področje financ ter ekonomike. Sestavljena je iz podatkov zbranih ponudb izvajalcev/storitev ali dobaviteljev opreme. V prejetem gradivu so navedene specifikacije plačilnih pogojev, ki sodelavcema omogočijo navedbo natančnih podatkov za obrazec PR02 z dovoljenimi odstopanji +/- 10 odstotkov dejanske vrednosti projekta. (Golob, 2002, str. 127, 128)

V procesu do izbora najugodnejših ponudnikov, s katerimi opravimo osebne razgovore in ogleda (končni izbor definiramo po potrditvi projekta), po izvedbi analiz komercialnih, finančnih in pravno formalnih pogojev zelo natančno dokončno definiramo tehnično-tehnološko plat oz. predmet bodoče pogodbe projekta. (Golob, 2002, str. 128)

Predvideni stroški projekta posredno vplivajo tudi na ekonomsko uspešnost. Pred zaključkom oblikovanja finančne konstrukcije vodja projekta s sodelavcem iz kontrolinga ponovno preveri izračune neposrednih ekonomskih učinkov (osnovno projektno dokumentacijo) in jih po potrebi preoblikuje. Njihov namen ni le v tem, da omogočajo predstavitev načrtovanih učinkov pred potrditvijo izvedbe, ampak predvsem v izračunavanju dejansko doseženih rezultatov projekta. Zato morajo biti pripravljene v obliki, ki omogoča izračun realnih vrednosti. V primeru, da se zadeva predstavi z goljufijo, se nam to povrne v obliki slabe ocene in izgubi stimulacije ter dobrega imena v očeh nadrejenih. (Golob, 2002, str. 128)

Ko je obrazec PR02 izpolnjen, vodja projekta s strokovnim sodelavcem s področja financ obrazec predstavi osebno direktorju za finance in ekonomiko, ki ga tudi podpiše. Podpisani dokument se doda k osnovni projektne dokumentaciji.

Končni predlog, imenovan PR02, vodja projekta in strokovni sodelavec za finance zaključita z oblikovanjem vsebine, kar imenujemo identifikacijski karton projekta, na katerem so zbrani vsi najpomembnejši podatki projekta.

3.1.6 OBRAVNAVA KONČNEGA PREDLOGA PROJEKTA NA POSLOVODSTVU PODJETJA

Za naše investicijske projekte je dopolnjeni osnovni projektne dokumentaciji dodana še vsa potrebna tehnična dokumentacija. Pripravljena je za končno predstavitev direktorju in članom posloводства, od katerih vsak prejme svojo kopijo. Ko se pripravi končni predlog, direktor določi termin predstavitve projekta in sestavi seznam sodelujočih na predstavitvi. Na predstavitvi končni predlog predstavlja vodja projekta, ki ga dopolnjujeta direktor poslovne funkcije in direktor financ ter ekonomike. Vsi prisotni na predstavitvi projektne dokumentacijo prejmejo vsaj teden dni pred predvidenim dnem predstavitve in tako opravijo vsak svojo analizo, kjer si razbistrijo vse nejasnosti.

Na obravnavi poslovodstvo sprejme svojo odločitev in jo uradno zabeleži v obliki sklepa z obrazcem PR02.

Na obravnavi potrditve imamo možnosti, da se določi datum začetka izvedbe, potrdijo člani projektnega tima in – če je potrebno – tudi člani projektnega sveta.

3.1.7 PREDSTAVITEV PROJEKTA ORGANOM LASTNIŠKE STRUKTURE IN ZAKLJUČEK PRIPRAVE PROJEKTA

Za odločanje začetkov izvajanja projektov, ki stroškovno presegajo vrednost, določeno v statutu podjetja, je pooblaščen skupščina podjetja. Za te vrste odločitev vedno analiziramo nasprotja med potrebami vodje projekta in potrebami podjetja.

Velikokrat se nam dogodi, da želi vodja projekta postopek potrjevanja opraviti kar se da hitro zaradi čimprejšnje izvedbe in realizacije pričakovanih rezultatov.

»Vodja projekta pripravi najpomembnejše izvlečke iz predloga osnovne projektne dokumentacije in jih z obrazcem PR02 preda direktorju«. (Golob, 2002, str. 132) Dokumenti se nato s strani direktorja posredujejo članom skupščine. Skupščina se sestane, predstavitev projekta pa opravi kar direktor podjetja ali vodja poslovne funkcije, v okviru katere je projekt nastal. Skupščina predlog projekta zavrne, odloži s sklepom ali potrdi s sklepom, ki ga vpiše v obrazec PR02, ki ga podpiše predsednik skupščine. (Golob, 2002, str. 132)

Ko je projekt potrjen, se izvedba uvrsti v letni poslovni oz. gospodarski načrt. Za večje investicije izvedbo načrtujemo v naslednjem koledarskem letu. Investicijska koordinacija mora opraviti naslednje naloge:

- pridobitev potrebne upravne dokumentacije in gradbenega dovoljenja,
- analizo potrebnih virov financiranja (deinvestiranje, dokapitalizacija, lastna sredstva, dogovori z bankami ali drugimi finančnimi institucijami),
- izvedbo drugega dela postopka izbora zunanjih izvajalcev in dobaviteljev, v okviru katere na osnovi analiz podatkov iz ponudb, s sestankov in ogledov izbere najugodnejšega ponudnika ter ga kot ostale z vljudnostnim pismom ali pismom o nameri obvesti po izboru. (Golob, 2002, str. 133)

Končne dogovore o načrtovanih terminih, stroških in načinih plačil sprejemamo na zaključnih usklajevalnih sestankih z dobavitelji, ki jih izberemo. Priprava in izvedba pogajanj sta ključni za uspešen dogovor ter sklenitev posla.

3.1.8 ZGRADBA DOKUMENTA PR02 – PREDLOG PROJEKTA

Zgradbo predloga projekta PR02 sestavljajo naslednje faze:

- INTERNA SOGLASJA (potrebne službe),
- DEFINICIJA PROJEKTA (vizija projekta, cilji projekta, temeljni poudarki projekta),
- ORGANIZACIJSKA STRUKTURA,
- TABELA FAZ, NALOG IN DOKUMENTACIJA,
- TERMINSKI PLAN,
- TABELA TVEGANJ,
- STROŠKI PROJEKTA,
- EKONOMSKI UČINKI PROJEKTA (neposredni in posredni ekonomski učinki),
- KADROVSKE POTREBE,
- PROJEKTNA DOKUMENTACIJA in
- POTREBNI DOKUMENTI ZA PR02 (opis problematike, specifikacija del in opreme za projekt, projektna tveganja).

1. INTERNA SOGLASJA

1.1 Finančna služba

Vodja financ potrjuje, da je seznanjen/-a z okvirnimi stroški izvedbe projekta.

Financiranje projekta bo predvidoma zagotovljeno kot: _____.

Datum: __.__.____

Podpis:

1.2 Računovodska služba

Vodja računovodske službe se je seznanil/-a z vsebino projekta in podaja strokovno mnenje: projekt po vsebini lahko obravnavamo kot projekt, ki sodi/ne sodi v redno investicijsko vzdrževanje.

Datum: __.__.____

Podpis:

1.3 Kontroling

Vodja kontrolinga je bil/-a seznanjen/-a s predvidenim projektom in potrjuje, da so izračunani neposredni ekonomski učinki in določeni posredni učinki projekta preverjeni in pravilni.

Datum: __.__.____

Podpis:

1.4 Nabavna služba

Vodja nabavne službe se je seznanil/-a z vsebino projekta in predvidenimi stroški ter podaja naslednje mnenje:

Služba nabave se pri zbiranju ponudb aktivno vključuje v proces priprave projekta in njegove izvedbe.

Za sodelovanje na projektu je s strani nabavne službe zadolžen/-a:

_____.

Datum: __.__.____

Podpis:

1.5 Pravna služba

Direktor/-ica za splošno kadrovske zadeve potrjuje, da je seznanjen/-a z vsebino projekta ter da bo pravna služba aktivno sodelovala v postopku priprave in izvedbe projekta. S strani pravne službe bo pri projektu aktivno sodeloval/-a _____.

Datum: __.__.____

Podpis:

2. DEFINICIJA PROJEKTA

2.1 Vizija projekta

2.2 Cilji projekta

2.3 Temeljni poudarki projekta

3. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

Skrbnik projekta:

Projektni tim:

Ime in priimek	Izobrazba	Funkcija v podjetju	Funkcija v projektnem timu

Strokovni sodelavci iz organizacije:

Ime in priimek	Izobrazba	Funkcija v podjetju	Oddelek ali sektor, ki ga zastopa

Zunanji strokovni sodelavci:

Ime in priimek	Izobrazba	Funkcija oz. namen vključevanja

4. TABELA FAZ, NALOG IN DOKUMENTACIJA

4.1 Tabela faz in nalog

1.	2.	3.	4.
1.1.	2.1.	3.1.	4.1.
1.2.	2.2.	3.2.	4.2.
1.3.	2.3.	3.3.	4.3.
1.9.	2.9.	3.9.	4.9.

4.2 Potrebna upravna in projektna dokumentacija

Investicijo bomo izvedli skladno z Zakonom o graditvi objektov (ZGO-1). Zanja bomo potrebovali projektno in tehnično dokumentacijo.

Projektna dokumentacija obsega:

- lokacijsko informacijo,
- IDZ – idejno zasnovo,
- IDP – idejni projekt,
- PGD – projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja,
- PZR – projekt za razpis,
- PZI – projekt za izvedbo,
- PVO – projekt vplivov na okolje z revizijo,
- dokumentacijo o ukrepih za preprečevanje emisij prahu in drugih nevarnih snovi ter
- dokumentacijo o ravnanju z gradbenimi odpadki.

Zaradi zahtevne gradnje bo treba izvesti tudi revizijo projektne dokumentacije.

Revizija je obvezna za projektno dokumentacijo, ki se nanaša na zahtevne objekte, projektno dokumentacijo, ki je bila izdelana v tujini, in projektno dokumentacijo, za katero je tako določeno s posebnimi predpisi.

Zahtevni objekt je: vsaka stavba, pri kateri seštevek prostornin vseh prostorov presega 5000 m³ in ki je višja od 10 metrov, merjeno od terena do kapi; gradbeni inženirski objekt, če so nosilni razponi večji od 8 metrov; objekt, namenjen hrambi in ravnanju z radioaktivnimi snovmi; objekt z globokim temeljenjem; podzemski objekt, katerega stropna konstrukcija je več kot 10 metrov pod ravnjo terena; prednapeta konstrukcija; pregrada, višja od 10 metrov; most, pri katerem je vsaj ena svetla razdalja med dvema zaporednima opornikoma večja od 8 metrov; predor; javna železniška proga; avtocesta, hitra, glavna in regionalna cesta; luka; javno letališče; žičnica za prevoz oseb in vsaka druga žičnica, ki poteka nad stavbami; silos in rezervoar s prostornino nad 1000 m³; energetski objekt s toplotno močjo nad 10 MW ali električno močjo nad 5 MW; daljnovod z napetostjo 110 kV in več s pripadajočimi transformatorskimi postajami; magistralni vodovod; zbirni kanal za odvod odpadne vode; odlagališče komunalnih odpadkov, če je namenjeno dvema ali več občinam; vsako odlagališče posebnih odpadkov; plinovod in naftovod ter vsak objekt, ki je višji od 18 metrov.

Tehnična dokumentacija:

- PID – projekt izvedenih del,
- NOV – projekt za obratovanje in vzdrževanje,
- PVE – projekt za vpis v uradne evidence.

7. STROŠKI PROJEKTA

Vir za oceno stroškov projekta predstavlja ponudba št.

DDV ni upoštevan.

NAMEN	ZNESEK (brez DDV)	Leto 1		Leto 2	
	EUR	EUR	EUR	EUR	
I. OSNOV. SREDSTVA					
Gradbena dela					
Oprema z montažo					
Druga vlaganja					
Skupaj					

SKUPNA OCENJENA VREDNOST INVESTICIJE	€ brez DDV
--------------------------------------	------------

Za financiranje investicije bomo pridobili vsoto letnega kredita z letnim moratorijem.

8. EKONOMSKI UČINKI PROJEKTA

SEDANJA SITUACIJA:

PREDVIDENI UČINKI PROJEKTA: neposredni in posredni ekonomski učinki

9. KADROVSKE POTREBE

Vpisati predvidevanje glede delovne sile po zaključku projekta; treba je razmisliti o možnem zmanjšanju kadra, novem zaposlovanju, prestrukturiranju, dodatnem izobraževanju in predvideni izobrazbi uporabnikov projekta oz. potrebnih znanjih uporabnikov projekta.

10. PROJEKTNA DOKUMENTACIJA

Za vodenje in hranjenje interne projektne dokumentacije je odgovoren vodja projekta. Označena je z naslednjo stopnjo poslovne skrivnosti:

DRUŽBA:

Poslovna skrivnost: ZAUPNO

NAZIV PROJEKTA:

Razdelilnik interne projektne dokumentacije:

Interna projektna dokumentacija se pošilja upravičencem s podpisno knjigo, priporočeno pošto in po elektronski pošti. V primeru osebne dostave mora prejemnik pismeno potrditi prejem dokumentacije.

Po zaključku projekta se:

- interna projektna dokumentacija hrani pri vodji projekta,
- upravna in projektna dokumentacija hrani v arhivu ACRONI, d. o. o.,
- izvod izvedene tehnične dokumentacije hrani v arhivu.

11. POTREBNI DOKUMENTI ZA PR02

11.1. Opis problematike

11.2. Specifikacija del in opreme za projekt

Naziv		EUR (brez DDV)
1.	GRADBENA DELA	
2.	OPREMA Z MONTAŽO	
3.	DRUGA VLAGANJA	
4.	Skupaj 1–3	

11.3. Projektna tveganja

S predvidevanjem čim več možnih tveganj povečamo varnost projekta. Velikokrat pozabimo na malenkosti, ki nam lahko v prihodnosti povzročijo zastoj projekta. Zato omenjam nekaj možnosti, ki naj bodo v pomoč pri pripravi projekta:

1. Zunanje tveganje oz. tveganja:

a) tveganje zaradi naravnega okolja:

- tveganje zaradi vremena,
- tveganje zaradi terena,
- tveganje zaradi naravnih katastrof,

b) tveganje zaradi pravnega okolja:

- tveganje zaradi zakonodajnih sprememb,
- pogodbeno tveganje,
- tveganje zaradi lastništva in kraj,

c) tveganje zaradi družbenega okolja:

- tveganje zaradi kulturnih razlik (norm, navad, tradicije),
- tveganje zaradi nasprotovanja javnosti (okoljevarstvenikov, vplivnih skupin),
- tveganje zaradi političnih dejavnikov (menjave oblasti, nasprotovanja vlade, potrditve na skupščini, NS),

d) tveganje zaradi ekonomskega okolja:

- tveganje v zvezi s stabilnostjo celotnega gospodarstva (inflacija, davki),
- tveganje v zvezi s stabilnostjo v projekt vključenih poslovnih področij (stabilnost dobaviteljev),
- tveganje v zvezi s stabilnostjo združbe (poslovanje ...),

e) tehnološko tveganje:

- tveganje neprimernosti obstoječe tehnologije (pravilna izbira),
- tveganje zastarelosti obstoječe tehnologije,
- tveganje v zvezi z uporabo ali razvijanjem nove tehnologije,

f) tveganje zaradi delovnih sredstev:

- tveganje poškodb in okvar delovnih sredstev,
- tveganje premajhne zmogljivosti delovnih sredstev,
- tveganje tehničnih sprememb,

g) tveganje zaradi dobaviteljev:

- tveganje nepravočasne dobave (terminski plan),
- tveganje v zvezi s kakovostjo dobavljenih delovnih predmetov,
- tveganje v zvezi s količino dobavljenih delovnih predmetov,
- tveganje v zvezi s ceno dobavljenih delovnih predmetov,

h) tveganje zaradi vodje združbe:

- tveganje pomanjkanja podpore projektu s strani glavnih vodij organizacije,
- tveganje konfliktov med projektnimi in drugimi vodjami v združbi,

i) tveganje zaradi zunanjih izvajalcev dela:

- tveganje zaradi premajhne predanosti zunanjih izvajalcev projektu (nadzor),
- tveganje zaradi nespoštovanja zahtev projekta s strani zunanjih izvajalcev (nadzor),

j) tveganje zaradi kupcev oz. končnih uporabnikov učinkov projekta:

- tveganje spremembe zahtev kupcev,
- tveganje nezadovoljstva kupcev,
- tveganje slabega sodelovanja s kupci.

2. Notranje tveganje:

a) tveganje v zvezi načrtovanjem projekta:

- tveganje neustreznega ocenjevanja trajanja projekta ali projektnih stroškov,
- tveganje izpustitve določenih dejavnosti iz plana,
- tveganje slabe opredelitve projektnih ciljev,
- tveganje zanemarjanja projektnih ciljev,
- tveganje uporabe nepopolnih informacij,

b) tveganje v zvezi z uveljavljanjem projekta:

- tveganje nezadostnega števila članov projektne tima,

- tveganje konfliktov znotraj projektnega tima,
- tveganje šibke motiviranosti članov projektnega tima (pravilna izbira članov tima),
- komunikacijsko tveganje glede pričakovanj (začetna razjasnitev nejasnosti ...),
- tveganje neizpolnjevanja pričakovanj članov projektnega tima,
- tveganje odsotnosti članov projektnega tima (bolezni, zamude),
- tveganje neučinkovitosti, neizkušenosti in nestrokovnosti projektnega vodje ter drugih članov projektnega tima,
- tveganje neustrezne informacijske podpore v projektu,

c) tveganje v zvezi z nadzorovanjem projekta:

- tveganje zanemarjanja določenih področij pri nadzoru projekta,
- tveganje nepravočasnega nadzora projekta,
- tveganje pomanjkanja nadzora s strani zunanjih strokovnjakov. (Poslovník kakovosti organizacije 2016)

3.2 RISK MENEDŽMENT OZ. UPRAVLJANJE S TVEGANJI PO SISTEMU UPRAVLJANJA S TVEGANJI PO METODI PRINCE2

PRINCE v prevodu pomeni projekti v nadzorovanih okoljih. To je strukturirana metoda za obvladovanje projektov. Metoda je bila prvič ustanovljena leta 1989, in sicer v centralni agenciji za računalništvo in telekomunikacije (CCTA). Metoda PRINCE je bila ustvarjena iz PROMPT2 in leta 1979 prevzeta s strani CCTA, ki je bila v letu 1979 standard za vladne informacijske sisteme. Metoda PRINCE je nadomestila metodo PROMPT2 leta 1989 v okviru vladnih projektov.

CCTA je nadaljevala z razvijanjem metod in faz in leta 1996 je bila ustanovljena – izdana metoda PRINCE2 kot posledica za izboljšanje uporabnikovih zahtev za boljše smernice na področju projektnega vodenja, in ne samo na informacijskih sistemih.

Metoda PRINCE2 se uporablja na vseh področjih vlade VB in na podlagi tega je postala svetovno znana ter priznana metoda za obvladovanje projektov. (Prince2, 2005, str. 1)

Upravljanje s tveganji po sistemu PRINCE2 je sestavljeno iz logičnega zaporedja, ki ga bom predstavil in primerjal z upravljanjem s tveganji v naši družbi.

Upravljanje s tveganji po metodi PRINCE2 je sestavljeno iz:

- načrta upravljanja s tveganji,
- načel tveganj,
- toleranc tveganj,
- odgovornosti tveganj,
- lastništva tveganja,
- cikla obvladovanja tveganja,
- analize tveganja,
- upravljanja s tveganji (načrt in viri),
- profila tveganja ter
- poročanja in obvladovanja tveganja.

Za nas so najbolj zanimive teme:

- a) kartiranje oz. priprava projektne dokumentacije, ki vsebuje:
 - priprave projektne naloge,
 - uradne avtorizacije projekta,
 - opredelitve poslovnega modela in obvladovanja tveganj,
 - avtorizacije/potrditve projekta,
 - analize nevarnosti,
 - opredelitve nevarnosti in ukrepe za preprečitev,
 - avtorizacije faze projekta,
 - avtorizacije plana dejavnosti,
 - potrditve delovnih paketov,
 - reševanja odprtih vprašanj,
 - monitoring izvedbe dejavnosti,

- ukrepi v primeru odstopanja od plana,
 - poročanje,
 - odločitve ad hoc,
 - identifikacijo potencialnih nevarnosti,
 - soodvisnost,
 - osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti,
- b) soodvisnost,
- c) nadaljnje obvladovanje tveganja.

To so področja, ki jih za upravljanje s tveganji uporablja metoda PRINCE2 in ki bodo primerjava za analizo projektnega vodenja v naši organizaciji ter predlogi za izboljšavo na področju upravljanja s tveganji in nadzorom.

3.2.1 NAČRT OBVLADOVANJA TVEGANJA

Načrt obvladovanja tveganja po metodi PRINCE2 je sestavljen iz:

- dostopa do zanesljivih, ažurnih informacij o tveganjih,
- postopka odločanja v okviru analize tveganja in vrednotenja,
- procesov za spremljanje tveganja,
- nadzora, ki se ukvarja s tveganji. (Prince2, 2005, str. 251)

3.2.2 NAČELA TVEGANJA

Projekti prinašajo spremembe in spremembe prinašajo tveganja. Zaradi tega moramo uporabiti vse metode za nadzor in novo tehnologijo.

Obstajajo nekateri bistveni elementi, ki jih je treba vzpostaviti v projektu upravljanja s tveganji. Elementi so:

- podpiranje upravljanja tveganj s strani projektnega odbora,
- usmeritve za upravljanje s tveganji in njihove koristi, ki so javno predstavljene vsem sodelujočim v projektu,
- dosleden pristop k upravljanju s tveganji, ki je v celoti vključen v upravljanje projekta,
- obvladovanje tveganja, ki je pomemben prispevek k doseganju poslovnih ciljev,
- ocene tveganj, ki se izdelujejo s programsko podporo,
- jasna struktura tveganja, s katero se vsak element ali raven tveganja identifikacijsko prilega strukturi. (Prince2, 2005, str. 252)

3.2.2.1 Toleranca tveganja

Drugo ime za toleranco je naklonjenost tveganju. Uprava podjetja in vodja projekta morata upoštevati količino (vsoto) za vsako tveganje. Količina se razlikuje glede na zaznano pomembnost posebnega tveganja. Projektni tim mora biti pripravljen sprejemati razmeroma velika tveganja. Toleranca tveganja je lahko povezana z drugimi tolerancami sprejetih pogojev za primer nevarnosti, ki ogroža dokončanje projekta bodisi časovno bodisi

tehnološko izvedbeno. Določiti je treba optimalno ravnotežje med proračunom projekta in stroški, ki nastajajo. (Prince2, 2005, str. 252)

3.2.2.2 Odgovornost tveganja

Odgovornost tveganja je najpomembnejši del, ki ga nadzoruje vodja projekta z upravo podjetja. Vodja projekta je odgovoren, da se tveganja evidentirajo in redno pregledujejo, uprava podjetja pa ima naslednje odgovornosti:

- obvešča vodjo projekta o vseh zunanjih izpostavljenostih tveganja za projekt,
- sprejema odločitve, kako odreagirati v določenih primerih,
- upravlja ravnotežje med stopnjo tveganja in potencialnimi koristmi, ki jih lahko projekt doseže, in
- nadzoruje tveganja s pomočjo programske podpore.

Projektne vodja pripravi načrt, kako vključiti dogovorjene ukrepe za preprečitev ali zmanjšanje vpliva tveganja. Tveganja, ki ogrožajo mejnike projekta in termiski plan, je treba stopnjevati. (Prince2, 2005, str. 253)

3.2.2.3 Lastništvo tveganja

Lastništvo tveganja pove, kdo je odgovorna oseba, ki nadzoruje tveganja v projektu. (Prince2, 2005, str. 253)

3.2.3 CIKEL OBVLADOVANJA TVEGANJA

Vsak projekt je predmet nenehnih sprememb v svojem poslovanju in širšem okolju. Okolje tveganja se nenehno spreminja. Predpostavke o tveganju je treba redno pregledovati in tehtno preučiti.

Slika 3: Cikel obvladovanja tveganja

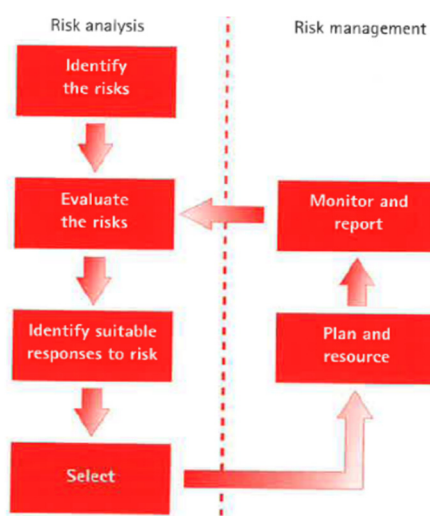


Figure 17.2 The risk management cycle

Vir: Prince2 (2005, str. 254)

3.2.3.1 Analiza tveganja

Analiza tveganja po metodi PRINCE2 je sestavljena iz štirih ključnih postavk, ki so:

- prepoznavanja tveganja,
- ocene tveganja,
- odzivi na tveganje in
- izbor. (Prince2, 2005, str. 255)

3.2.3.2 Prepoznavanje tveganja

Korak prepoznavanja tveganja identificira potencialno tveganje, s katerim se projekt sooča. Pomembno je, da se verjetnost tveganja presodi v zgodnji fazi projekta. Tveganje lahko privede do napačnih odločitev. Ko so tveganja prepoznana, se zabeležijo v dnevnik projekta oz. na listo tveganj, ki vsebuje podrobnosti tveganja, oceno, status in lastnika. Lista tveganj je orodje vodje projekta, ki zagotavlja hitro povezavo do ključnih tveganj, s katerimi se sooča projekt, in podaja informacije o tem, kakšne odločitve bo treba sprejeti in kdo jih bo sprejel. (Prince2, 2005, str. 255–256)

3.2.3.3 Ocena tveganja

Ocena tveganja se nanaša na ocenjevanje verjetnosti in vpliva posameznih tveganj, pri čemer se upoštevajo vse soodvisnosti ali drugi dejavniki izven neposrednega obsega v raziskavi/preiskavi. Verjetnost je ocena posameznega rezultata dejanskega dogajanja. Vedno je treba preveriti, ali se dejansko dogaja. Učinek tega se obravnava v skladu z:

- časom,
- stroški,
- kakovostjo,
- obsegom,
- koristmi in
- sredstvi.

Nekatera tveganja, kot je finančno tveganje, je mogoče oceniti v številčnem smislu, ostala pa na subjektiven način. Po metodi PRINCE2 obstaja potreba po uporabi preglednice oz. kategorizaciji tveganj (visoka, srednja, nizka tveganja). Rezultat vrednotenja tveganja je evidentiran v dnevniku projekta oz. na listi tveganj.

3.2.3.4 Odzivi na tveganje

Iskanje primernih odzivov na tveganje obsega:

- preprečevanje (prekinitve tveganj),
- zmanjševanje (nevarnosti tveganja),
- transferje (vodenje projekta in uprave se prenese na tretjo osebo),
- sprejemanje (prenašanje tveganja) in

- nepredvidljive dogodke (so načrtovani in organizirani, da pridejo v veljavo, če in ko se pojavi nevarnost). (Prince2, 2005, str. 256)

V tem primeru lahko posamezna tveganja kategoriziramo. Lahko se odločimo za tveganje ali projekt posredujemo na ponovno utemeljitev, projekt pa je lahko tudi preklican.

Izbor:

Odziv na tveganje vključuje opredelitev in oceno možnosti za popravilo oz. izboljšanje stanja tveganja. Za to se pripravi nov načrt za obvladovanje tveganja. Pomembno je, da so ukrepi za to pripravljeni sorazmerno s tveganjem. Vsak nadzor ima povezane stroške. Nadzor je stroškovno vrednoten s tveganjem, ki se obvladuje.

Slika 4: Balancing the risk



Figure 17.3 Balancing the risk

Vir: Prince2 (2005, str. 256)

3.2.4 UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Upravljanja s tveganji se lotimo na dva načina, in sicer z:

- a) Načrtovanjem protiukrepov med dejavnostmi ocenjevanja tveganja, kjer:
 - ugotavljamo količine in vrste sredstev za izvedbo ukrepov,
 - pripravljamo podrobni razvojni načrt upravljanja s tveganji,
 - v oceni tveganja opredelimo izvajanje ukrepov,
 - pridobimo dovoljenja za upravljanje skupaj z drugimi vidiki načrtovanja.
- b) Viri, kjer je pomembno, da:
 - kadrovska služba opredeli in dodeli dejanske vire,
 - bodo naloge prikazane v načrtu faze projekta,
 - se potrebna sredstva za preprečevanje in zmanjševanje aktivnosti črpajo iz načrtovanega proračuna projekta,
 - se nepredvidljivi ukrepi običajno ugotavljajo iz proračuna v izrednih razmerah. (Prince2, 2005, str. 258)

3.2.4.1 Spremljanje in poročanje

Obstaja mehanizem za spremljanje in poročanje o ukrepih, izbranih za obravnavo tveganj.

Nadzor je sestavljen iz:

- preverjanja in spremljanja znakov, da se pripravlja tveganje,
- modeliranja podatkov, predvidevanja morebitnih tveganj,
- preverjanja, da se celovito uporablja obvladovanje tveganja. (Prince2, 2005, str. 258)

3.2.5 PROFIL TVEGANJA

Profil tveganja je orodje, s katerim preučujemo prepoznavnost tveganja. Z njim uprave lažje sprejemajo odločitve v ključnih trenutkih. Je možnost za predstavitev tveganja projekta. (Prince2, 2005, str. 258–259)

3.2.6 PRORAČUN ZA OBVLADOVANJE TVEGANJA

Projekt mora vsebovati proračun, čas in vire za upravljanje s tveganji. Postopek tveganja mora biti vpeljan v projektno okolje in se ne sme izračunavati na pamet. Stroške upravljanja s tveganji in raven zavezanosti času, kot so načrti ukrepov ob nepredvidenih dogodkih, je treba prepoznati in se o njih dogovoriti (jih rešiti).

Medtem ko je proračun dodeljen za ukrepe, ki se nanašajo na oceno tveganja, pogosto ni mogoče zagotoviti zadostnega proračuna za prejšnje dele procesa. Izkušnje po metodi PRINCE2 so pokazale, da je pravilno dodeljen oz. opredeljen proračun za obvladovanje tveganja treba pripraviti v začetku projekta, pozitiven rezultat pa imamo na koncu projekta. (Prince2, 2005, str. 259)

3.2.7 NAČRTOVANJE UPRAVLJANJA S TVEGANJI PO METODI PRINCE2

Kot je bilo prikazano v predstavitvi procesa upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2, načrtovanje upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2 obsega naslednje najpomembnejše korake:

- priprave projektne naloge,
- uradne avtorizacije projekta,
- opredelitve poslovnega modela in obvladovanja tveganj,
- avtorizacije/potrditve projekta,
- analize nevarnosti,
- opredelitve nevarnosti in ukrepov za preprečitev,
- avtorizacije faze projekta,
- avtorizacije plana dejavnosti,
- potrditve delovnih paketov,
- reševanje odprtih vprašanj,
- monitoring izvedbe dejavnosti,
- ukrepi v primeru odstopanja od plana,
- poročanje
- odločitve ad hoc,
- identifikacijo potencialnih nevarnosti,
- soodvisnost in

- osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti.

3.2.7.1 Priprava projektne naloge (SU4)

Pri pripravi projektne naloge je treba pripraviti tudi listo potencialnih tveganj. Na podlagi liste tveganj se pripravi tudi potencialni akcijski plan dejavnosti, s katerimi obvladujemo tveganja in se izognemo negativnim posledicam projekta, v najslabšem primeru nedokončanju ali celo ustavitvi projekta. (Prince2, 2005, str. 260)

3.2.7.2 Uradna avtorizacija projekta (DP1)

Uradna avtorizacija tveganja po metodi PRINCE2 je prvi uradni mejnik, kjer projektni svet preuči in odloči, prijavi tveganje kot del odločanja, ali je projekt zaradi tveganj sploh smiselno upravičiti začeti oz. nadaljevati. Vodja projekta predstavi zadevo vodstvu podjetja in jih seznani s potencialnimi tveganji projekta. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.3 Opredelitve poslovnega modela in obvladovanja tveganj (IP3)

Vodja projekta preuči možnosti tveganja že v delu priprave projektne dokumentacije. Pripravi se časovnica projekta, ki je vključena v plan projekta, kjer vodja projekta lahko načrtuje, kdaj oz. v kateri fazi projekta se bo soočil s posameznimi tveganji. Na ta način bo projektni tim boljše pripravljen na nova tveganja in tveganja bodo lažje sprejeta, ko se bodo pojavila. V tem primeru so načrtovana in za določena naj bi že imeli odgovore. (Prince2, 2005, str. 260)

3.2.7.4 Avtorizacije/potrditve projekta (DP2)

Oddelek projektnega vodenja ima pripravljen načrt tveganja kot del odločitev, kdaj se projekt nadaljuje. Lastniki tveganj, ki so zabeleženi v načrtu tveganja, so največkrat tudi člani projektnega tima, zato je načrt tveganja še boljše pripravljen. Potrditev projekta sledi s strani potrditve uprave. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.5 Analiza nevarnosti (PL6)

Vedno, ko je načrt obvladovanja tveganja narejen, lahko element načrta opredeli novo tveganje, spremeni obstoječe ali eliminira druga. Pred analizo oz. raziskavo ne sme noben načrt v potrditev. Zaradi analiz se lahko načrt spremeni in na novo se opredeli odziv na posamično tveganje. Za vsako spremembo v načrtu tveganj je treba narediti posodobitev tega dokumenta. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.6 Posodobitev načrta tveganja (SB4)

Vedno, ko se projekt pripravlja na začetek svoje nove faze, mora vodja projekta posodobiti načrt tveganja z morebitnimi spremembami obstoječih tveganj. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.7 Avtorizacija faze projekta (DP3)

Pred avtorizacijo faze projekta uprava projektov še enkrat pregleda dokumente, jih preuči, pregleda možnosti tveganja in se pripravi na nadaljevanje projekta. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.8 Avtorizacija plana dejavnosti (CS1)

Direktor podjetja ali član uprave lahko ugotovi nova tveganja oz. lahko spremeni stara. Lahko se zahteva, da vodja projekta izvede kakšen korak nazaj in s tem spremeni tudi izvirnik plana dejavnosti oz. spremeni katero fazo načrta. (Prince2, 2005, str. 261)

3.2.7.9 Potrditev/sprejem delovnih paketov (MP1)

To je dokument, ki ga vodja investicij pripravi za cel projektni tim in na podlagi katerega se dela izvajajo v okviru dogovorjenega paketa. Lahko vsebuje nova tveganja oz. modificira obstoječa. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.10 Reševanje odprtih vprašanj (CS4)

Ocena tveganja lahko pripelje do novega tveganja. Predlagane spremembe lahko povzročijo nevarnost, da se projekt »zapelje« izven določenih odstopanj. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.11 Monitoring izvedbe dejavnosti – pregled stanja (CS5)

Vodja investicij pregleda celotno pot projekta (dogajanje – izvajanje), tveganja in tudi morebitna nova tveganja, ki do sedaj še niso bila opredeljena. Na ta način pridobi pogled na trenutno stanje in tveganja ter pridobi pregled oz. znake nevarnosti tveganj. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.12 Ukrepi v primeru odstopanja od plana projekta (CS8)

Za vsako spremembo tveganja mora vodja projekta obvestiti vodjo projektov, vodja projektov pa obvesti upravo podjetja. Odstopanja od plana so potrjena ali zavrnjena s strani direktorja podjetja. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.13 Poročanje (CS6)

Vodja projekta vsa nova tveganja sporoči vodji projektov, ki obvesti upravo podjetja, jih seznanj, v katerih fazah so in kako so nanje pripravljene. V poročilu so zajeta tveganja, ki jih obvladujemo, in tista, ki bi nas lahko še doletela. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.14 Odločitve ad hoc (DP4)

Vodja projekta odločitve posreduje vodji projektov, ki informacije posreduje upravi podjetja. Informacije so podane v obliki poročil. Uprava glede na poročila odreagira z nasveti ali odločitvami tako, da se projekt nadaljuje v dogovorjenih smernicah, ki so bile potrjene v fazi potrditve projekta. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.15 Identifikacija potencialnih nevarnosti in nadaljnji ukrepi (CP2)

Ob koncu projekta so bila ugotovljena številna tveganja, ki bodo vplivala na proizvod v njegovi življenjski dobi. Informacije je treba prenesti na listo ukrepov za informiranje tistih, ki se bodo s projektom ukvarjali po njegovem zaključku. (Prince2, 2005, str. 262)

3.2.7.16 Soodvisnost

Tveganja imajo dodatne dejavnike, ki povečujejo kompleksnost ocenjevanja celotne izpostavljenosti projekta. To vključuje soodvisnost. To je bistvenega pomena za razumevanje soodvisnosti do tveganja. (Prince2, 2005, str. 263)

3.2.7.17 Osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti

Razmerje med koristmi in tveganjem:

Največkrat je proces upravljanja s tveganji povezan z dobavo/izvedbo, in ne s koristjo izdelka/izvedbe. Spremembe dobavnih rokov, stroškov in kakovosti niso pomembne za korist. Odločitev oz. sklep v zvezi z dobavo ali izvedbo mora biti povezan nazaj na korist ali obratno.

Notranja in zunanja tveganja:

Veliko je izdelano iz razlike med notranjim in zunanjim tveganjem. Glavne razlike se nanašajo na možnosti procesa tveganja zanje. Tako zunanja kot notranja tveganja je težko opredeliti, oceniti in ovrednotiti, zato je z obojimi težko upravljati. Za oboje veljajo enaka splošna načela tveganja. (Prince2, str. 259–264)

4 NADZOR INVESTICIJ

4.1 NADZOR INVESTICIJ PO SISTEMU NAŠE ORGANIZACIJE

4.1.1 SPREMLJANJE IN NADZOR IZVEDBE PROJEKTA

Ko je obrazec PR02 predan vodji investicij, vodja skliče delovni tim, katerega seznanjeni z dosedanjim in načrtovanim potekom dogodkov. Na sestanku so vedno prisotni nosilci delovnih nalog, včasih tudi določeni namestniki (člani projektnega tima in notranji strokovni sodelavci), ki po ponovni natančni analizi in seznanitvi z načrtovanimi nalogami operativne izvedbe razgradijo v internih planih. Po potrebi vsebine preverjajo z vodjo projekta, načeloma pa delujejo samostojno. Nato projekt preide v fazo operativne izvedbe. (Golob, 2002, str. 134)

Vodja projekta usklajuje izvedbo in komunicira z vsemi sodelujočimi akterji.

Pomočnik direktorja za projektno vodenje nadzoruje dogajanje na dva načina:

- neposredno na sestankih z vodjami projektov in člani projektnih timov ter na mestih izvedbe,
- posredno pa s pomočjo mesečnih poročil.

»Tako zagotavljamo permanentno spremljanje približevanja postavljenim ciljem, ugotavljanjem odstopanj, kar omogoča hitrejšo in učinkovitejšo realizacijo in izogibanje morebitnim problemom«. (Golob, 2002, str. 134)

»Vsako odstopanje od planov sproži številne nepredvidene aktivnosti in takojšen odziv, angažiranje vsega potrebnega kadrovskega potenciala in razlaga vsebine posameznih nalog ali projekta«. (Golob, 2002, str. 134)

Zaradi vsega navedenega veliko pozornost namenimo:

- komercialnemu in finančnemu nadzoru,
- poročanju o stanju projekta (enkrat tedensko poročanje vodje projekta),
- izdelavi in verificiranju PPZ (primopredajnega zapisnika),
- organiziranju in izvedbi usposabljanja,
- tehničnemu pregledu in pridobitvi uporabnega dovoljenja,
- vodenju in ažuriranju, arhiviranju projektne in tehnične dokumentacije.

4.1.2 POROČANJE VODJE PROJEKTA

Ko poročamo o dogajanju na projektu, uporabljamo princip dveh vrst poročil, ki sta:

- redno poročilo, v okviru katerega vodja projekta enkrat mesečno izpolni obrazec PR05 in ga pošlje pomočniku direktorja (mesečni učinki projekta),
- izredno poročilo, ki ga pripravljamo v primeru zastoja, kar pomeni takrat, ko pride do zastoja oz. odstopanja od načrtovane izvedbe, rokov, porabe finančnih sredstev. Na podlagi tega je mogoče nadaljnje ustrezno ukrepanje.

Obrazec PR05 izpolnjuje izvajalec naloge in ga posreduje vodji projekta. Vodja projekta oceni, da lahko zastoj reši sam, vsekakor pa o tem obvesti pomočnika direktorja. V primeru, da so nastali problemi tolikšni, da jih ne moremo rešiti sami, niti pomočnik direktorja za projektno vodenje, skličemo sestanek z vodjo poslovne funkcije, v najhujših primerih pa z direktorjem podjetja. (Golob, 2002, str. 135)

»Na osnovi prejetih rednih poročil direktorja enkrat mesečno skliče do 15 minutne ločene sestanke z vsemi vodji projektov«. (Golob, 2002, str. 135) Učinki sestankov so:

- osebna srečanja vodij projektov s pomočnikom direktorja (motivacijski dejavnik),
- omogočena širša analiza opravljenega dela in načrtovanega dela ter problemov,
- vodje projekta direktorju neposredno odgovarjajo na vprašanja v zvezi z izvedbo. (Golob, 2002, str. 135)

Slika 5: Obrazec PR05 – redno mesečno poročilo o izvedbi projekta

PR05	Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta:	
	za mesec: <input type="text"/> Vnesi naziv projekta <input type="text"/>	
<i>interna šifra projekta:</i> <input type="text"/>		
Trenutno izvajamo naslednje naloge:		
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>		
Širši opis situacije:		
<div style="border: 1px solid black; height: 100px;"></div>		
Odobrena vrednost projekta:	<input type="text"/>	
Angažirana sredstva do dneva poročanja:	<input type="text"/>	
% porabljenih sredstev	<div style="background-color: yellow; width: 100%; height: 15px;"></div>	
Datum:	<input type="text"/>	Podpis: _____

Vir: Poslovník kakovosti organizacije (2016)

Glede na poročanje nato pripravimo dve vrsti poročil, in sicer:

- mesečno poročilo o projektu v obratu in
- mesečno finančno poročilo o projektu v obratu. (Poslovník kakovosti organizacije 2016)

4.1.3 ZAKLJUČNO POROČILO

Največkrat se projekt konča z zaključkom zadnje načrtovane naloge. Običajno projekte zaključimo še pred tem, vendar uradno je to takrat, ko je zaključena zadnja načrtovana naloga. V določenih primerih se nam dogodi, da že med izvajanjem projekta odkrijemo do takrat še neznaná dejstva, prejemo nove informacije, ugotovimo lastne napake, kar povzroči zamrznitev izvedbe projekta in ogrozi ponovno smiselnost nadaljevanja.

V takih primerih pripravimo analize podatkov in stanja, pri katerih sodelujejo vodja projekta, pomočnik direktorja za projektno vodenje in vodja poslovne funkcije.

Ugotovitve so naslednje:

- nadaljevanje zaradi spremenjenih razmer ne zagotavlja realizacije postavljenih ciljev, zato realizacija projekta ni več mogoča,
- zaradi sprememb pride do previsokih stroškov podjetja,
- cilji, ki smo jih zasnovali, niso več prioritetni ali dosegljivi.

V obrazcu PR07 vodja projekta navede vse ugotovitve in lahko predlaga tudi ustavitev projekta. Dokument uradno pošljemo pomočniku direktorja, ki ga v obliki mesečnega

poročila posreduje direktorju in članom posloводства. Sledi odločitev posloводства za nadaljevanje ali zaključek projekta.

Ko zaključimo zadnjo nalogo projekta oz. po odločitvi posloводства, vodja projekta izpolni obrazec PR07 in na ta način oblikuje zaključno poročilo projekta, ki ga posreduje pomočniku direktorja za projektno vodenje in vodji poslovne funkcije. O zaključku projekta pomočnik direktorja v mesečnem poročilu obvesti posloводство, ki sprejme sklep o ukinitvi projektneга tima.

Slika 6: Obrazec PR07 – zaključno poročilo

PR07	Zaključno poročilo (vnesti naziv projekta)	
	<i>interna šifra projekta:</i> <input type="text"/>	
Začetek izvajanja operativnega dela projekta:	<input type="text"/>	
Planirani zaključek izvedbe:	<input type="text"/>	+ 0 dni
Realizirani zaključek izvedbe:	<input type="text"/>	
Planirani stroški izvedbe:	<input type="text"/>	
Realizirani stroški izvedbe (odobreni):	<input type="text"/>	#DEL/0!
Realizirani stroški izvedbe (neodobreni):	<input type="text"/>	#DEL/0!
Realizacija ciljev in vizije projekta:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Analiza izvedbe	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Predstavitve razlogov za vsebinska, terminska in/ali finančna odstopanja od plana:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
Planirani letni neposredni ekonomski učinki:	<input type="text"/>	
Realizirani letni neposredni ekonomski učinki:	<input type="text"/>	#DEL/0!
Opis posrednih učinkov projekta:	<input style="width: 100%;" type="text"/>	
skrbnik projekta:	<input type="text"/>	vodja projekta: <input type="text"/>

Vir: Poslovník kakovosti organizacije (2016)

4.1.4 PROJEKTNА PRAKSA V DRUŽBI

Vodja projekta zadnjič skliče sestanek projektneга tima, na katerem so prisotni vsi sodelavci iz podjetja, strokovni sodelavci in vodja poslovne funkcije. »Srečanje je namenjeno analizi izvedenih nalog in opravljenih postopkov, obravnavi problemov s katerimi se je projektneг tim srečeval med izvedbo projekta, ukrepom s katerimi jih je reševal in oceni dela timov projekta«. (Golob, 2002, str. 139) Vse ugotovitve strnemo v zapisnik, ki ga arhiviramo z ostalo projektno dokumentacijo. Take zapisnike imenujemo projektneгa praksa podjetja. (Golob, 2002, str. 139)

4.1.5 SPREMLJANJE DOSEŽENIH UČINKOV

»Učinke projektov najpogosteje spremljamo v obdobju enega leta od zaključka izvedbe projekta. Pri spremljanju sodelujeta vodja projekta in sodelavec iz službe za kontroling. V formulah, katere so določene v projektneгa dokumentaciji, smo določili parametre poslovanja

katere spremljamo in katere nam omogočajo natančno izračunavanje realno doseženih rezultatov. Mesečna poročila so zapisana z obrazcem P08, katera se posredujejo pomočniku direktorja. Pomočnik direktorja nato podatke posreduje ostalim članom posloводства podjetja«. (Golob, 2002, str. 142)

Slika 7: Obrazec PR08 – poročilo o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih

PR08		POROČILO O DOSEŽENIH NEPOSREDNIH EKONOMSKIH UČINKIH						
		<i>(vnesti naziv projekta)</i>						
Planirani letni učinki		- EUR			interna šifra projekta: _____			
za mesec	planirani mesečni NEU	realizirani mesečni NEU	mesečno odstopanje	planirani kumulativni NEU	realizirani kumulativni NEU	kumulativno odstopanje	opis stanja	
1. kvartal	0 EUR		#DEL/0!	0 EUR	0 EUR	#DEL/0!		
2. kvartal	0 EUR		#DEL/0!	0 EUR	0 EUR	#DEL/0!		
3. kvartal	0 EUR		#DEL/0!	0 EUR	0 EUR	#DEL/0!		
4. kvartal	0 EUR		#DEL/0!	0 EUR	0 EUR	#DEL/0!		

Datum 2. poročila: _____
 Datum 4. poročila: _____

kontroling: _____
 kontroling: _____

*Opomba: Poročila so natisnjena in kontrolirana ter podpisana s strani kontrolinga.
 Po 2 poročilu se napiše predlog za nagrado projektnega tima (vodja investicij)*

Vir: Poslovník kakovosti organizacije (2016)

4.1.6 STIMULACIJA

»Po šestmesečnem spremljanju učinkov posameznega projekta pomočnik direktorja na osnovi doseženih rezultatov, zbrane projektne dokumentacije in pravilnika o stimulaciji vodje ter članov projektnega tima pripravi predlog stimulacij. Po uskladitvi z vodjo poslovne funkcije ga v obliki obrazca PR09 predloži direktorju podjetja. Direktor predlog potrди ali ga zavrne. Materialno stimulacijo izvedejo strokovne službe podjetja v skladu s pravilnikom«. (Golob, 2002, str. 144)

Slika 8: Obrazec PR09 – stimulacija vodje in članov projektnega tima

PR09		Stimulacija vodje in članov projektnega tima					
		interna šifra projekta:					
Datum zaključka projekta:							
Datum priprave predloga stimulacije:							
11a.1. USPEŠNOST PROJEKTA							
Obseg projekta							
Pomen izvedbe projekta za organizacijo							
Realizacija vizije in ciljev							
Terminska odstopanja:		dni		%			
Stroškovna odstopanja:		EUR		%			
Doseženi neposredni ekonomski učinki izvedbe projekta							
Doseženi posredni učinki izvedbe projekta							
faktor PR07							
11a.2. USPEŠNOST POSAMEZNIKA							
ime in priimek	aktivnosti	odgovorno	izvedba	reakcija v	samosvoj-	delo v	skupna
Na osnovi ugotovljene uspešnosti izvedbe in doseženih rezultatov projekta							
interna šifra :							
potrjujem izvedbo stimulacije :							
pobudnik ideje:		bruto znesek -			nematerialna stimulacija		
SKUPAJ		eur			glavni direktor:		

Vir: Poslovník kakovosti organizacije (2016)

4.1.7 ZAKLJUČEK PROJEKTA

Doseženi rezultati projekta se prikazujejo poslovodstvu še pol leta po prvi analizi. Ko preteče obdobje enega leta, vodja projekta naredi zaključno analizo, ki jo posreduje pomočniku direktorja, ki o podatkih obvesti poslovodstvo in dokumentacijo arhivira.

4.2 NADZOR INVESTICIJ PO SISTEMU PRINCE2

4.2.1 NAMEN NADZORA

Spremembe specifikacije ali obsega lahko potencialno uničijo vsak projekt, razen v primeru, da je projekt skrbno nadzorovan. Nadzor sprememb pomeni oceno učinka možnih sprememb, njihov pomen, njihove stroške presoje in odločitve vodstva o tem, ali naj se vključijo ali ne. Vse odobrene spremembe morajo ostati na ravni proračuna projekta. V vsakem projektu obstajajo potrebe po upravljanju z ustreznimi dokumenti. Na podlagi tega lahko kdorkoli iz projektnega tima zahteva spremembe in predlaga dobre ideje, ki se nanašajo na težave pri izpolnjevanju zahtev. Metoda po sistemu PRINCE2 uporablja nadzor sprememb kot skupni postopek za zajemanje in poleg tega evidentira vsa vprašanja, ki se nanašajo na projekt. (Prince2, 2005, str. 285)

4.2.2 VPRAŠANJA, KI SE POJAVIJO PRI VODENJU PROJEKTA

Cilj je zajeti vsa vprašanja, ki se pojavijo/pojavljajo, jih kategorizirati in evidentirati v dnevnik projekta. Vprašanja se lahko pojavijo kadarkoli med projektom in od kogarkoli, saj vedno obstaja interes za projekt in njegov izid.

Vprašanje je lahko vse, kar ima posledice in vpliva na projekt.

Vprašanja projekta lahko vsebujejo:

- a) spremembe v zahtevah (v projektu),
- b) spremembe zaradi okolja projekta, in sicer zaradi:
 - sprememb zakonov,
 - novega dobavitelja,
 - reorganizacije podjetja,
 - pravnih sprememb,
 - spremembe člana v projektnem timu,
 - programskih sprememb,
 - vpliva konkurence,
- b) svetovanje v primeru ogroženosti projekta,
- c) poizvedbo glede vseh vidikov projekta,
- d) pričakovanje tveganj, ki se pojavljajo.

Reševanje vprašanj projekta bo vključevalo:

- uradno beleženje vseh vprašanj v zvezi s projektom in
- presojevanje vprašanj v zvezi s projektom.

Ukrepi, ki so potrebni za raziskavo, so zapisano v poglavjih 4.2.3 in 4.2.4. (Prince2, 2005, str. 285–286)

4.2.3 RAVNI POOBLASTIL

Na začetku projekta je treba določiti osebo, ki je pooblaščen za potrjevanje oz. odobritev sprememb, ker je v nasprotnem primeru protislovno s potrjenim projektom, ki ga je potrdila uprava projekta (preden se spremembe vpeljejo).

Treba si je zastaviti naslednji vprašanja:

- Ali je projektni svet pripravljen, da pregleda vsa vprašanja/tveganja, ki so se pojavila in ki jih zaznavamo?
- Ali se pregledajo samo vprašanja, ki so napisana prioritarno?

Projektni svet mora sprejeti odločitve, preden se projekt »zapelje« izven načrtanih planov in ciljev projekta. V nekaterih primerih uprava podjetja pooblasti določeno skupino ljudi za delegiranje pristojnosti sprememb. (Prince2, 2005, str. 286)

4.2.4 SPREMEMBA PRORAČUNA PROJEKTA

Vedno, kadar obstaja težnja po spremembi proračuna projekta, mora uprava podjetja preučiti odprta vprašanja, zakaj nastaja potreba po spremembi proračuna projekta. Če pride do odločitve, da se poveča proračun projekta, uprava sprejme sklep, s katerim odločitev potrdi ali zavrne. Poleg tega se vedno pojavijo dodatna vprašanja, kot sta:

- Kaj bodo prinesle nove spremembe?
- Ali bo projektni svet za vsako spremembo spremenil terminski plan projekta in obseg del?

V primeru, da je stopnja sprememb v projektu nizka, je priporočljivo, da organ, ki je zahteval spremembo, pripravi oz. ustanovi proračun za spremembe. S tem se lahko izognemo določenemu številu tveganj, kjer obstaja možnost, da bo napoved tveganja visoka. Če je bila sprememba proračuna potrjena in dodeljena, obstajata dogovor in sklep, kako je treba spremenjeni proračun uporabiti ob njegovi izdaji. (Prince2, 2005, str. 287–288)

4.2.5 CELOVITOST SPREMEMB

Vprašanj, ki se pojavijo v projektu, ne smemo obravnavati ločeno. Zato obstajajo vidiki, ki bodo predstavljeni v naslednjih podpoglavjih.

4.2.5.1 Koristi/vodenje poslovnega primera

Vprašanja projekta je treba obravnavati glede na koristi, ki jih prinašajo in ponujajo, in glede na to, kakšen je njihov vpliv na poslovni primer. (Prince2, 2005, str. 288)

4.2.5.2 Dnevnik tveganj

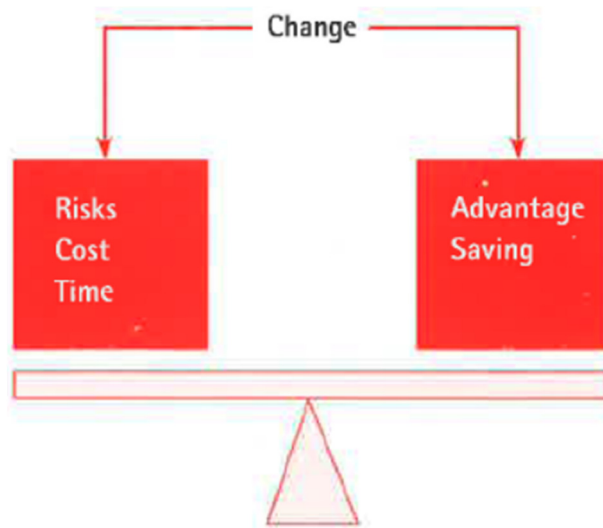
Vprašanja projekta, ki so zabeležena v dnevniku tveganj, je treba obravnavati po načelu tveganj, in sicer moramo odgovoriti na vprašanja:

- Ali bo to vplivalo na obstoječo nevarnost?
- Ali bomo s tem ustvarili nova tveganja?
- Ali je bilo to že predvideno kot del procesa upravljanja s tveganji in mehanizmom za ravnanje? (Prince2, 2005, str. 288)

4.2.5.3 Čas, stroški, funkcija tveganja ravnotežja

Obstajati mora ravnotežje med prednostjo, doseženo z vključitvijo sprememb in časa, stroški in tveganji za njegovo izvajanje. Zadeva je prikazana na sliki ravnotežja. Odgovoriti moramo na vprašanja: Ali si projekt lahko privošči zamudo? Ali se lahko najdejo dodatna sredstva oz. ali bodo spremembe prihranile čas in denar? Ali je to prava in dobra pot projekta za potrošnjo dodatnega proračuna? Ali je to preveč tvegano? Ali s spremembami počakamo, dokler se projekt, ki je bil potrjen in se izvaja, ne konča? (Prince2, 2005, str. 288)

Slika 9: Ravnotežje med tveganjem, časom in stroškom ter kaj od tega dobi kupec



The balancing act between risks, costs and time,
and what the customer gets out of it

Vir: Prince2 (2005, str. 288)

4.2.5.4 Projekt kot del programa

Če je projekt del programa, je treba upoštevati tudi vpliv sprememb na programu kot celoti. To ima lahko vpliv tudi na druge projekte, ki niso nujno del programa. Postopki za nadzor sprememb projekta in programa morajo biti narejeni v harmoniji. (Prince2, 2005, str. 289)

4.2.6 UPRAVLJANJE S SPREMEMBAMI IN KONFIGURACIJAMI

Postopek, ki se uporablja za nadzor vprašanj, ki se pojavijo med projektom, je treba vključiti s pristopom upravljanja konfiguracij, kot je opredeljeno v načrtu upravljanja konfiguracije. Vodje projektov morajo neprestano iskati nove načine, kako izboljšati projektne stroške, terminske plane in učinkovitost projekta. Nove načine je treba zabeležiti tako kot vprašanja, ki se pojavijo. Končni rezultat se zabeleži v dnevnik projekta. (Prince2, 2005, str. 289)

5 PRIMERJAVA UPRAVLJANJA S TVEGANJI

5.1 PRIMERJAVA UPRAVLJANJA S TVEGANJI MED POSTOPKOMA PO METODAH ORGANIZACIJE IN METODI PRINCE2

Glede na literaturo in prakso po metodah vodenja naše organizacije ter PRINCE2 sem pripravil analizo posameznih faz, ki so si po vsebini podobne oz. se med seboj lahko primerjajo.

Faze upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2 za:

- pripravo projektne dokumentacije,
- pripravo projektne naloge in
- uradno avtorizacijo projekta

se primerjajo po obrazcu PR01, ki vsebuje naslednje faze:

- idejo,
- predstavitev osnovne zamisli,
- pripravo osnovne projektne dokumentacije in
- predstavitev osnovne projektne dokumentacije.

Faze upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2 za:

- načrt upravljanja s tveganji,
- načela tveganja,
- tolerance tveganja,
- odgovornost tveganja,
- lastništvo tveganja,
- cikel obvladovanja tveganja,
- upravljanje s tveganji (načrti in viri),
- profil tveganja,
- poročanje in obvladovanje tveganja,
- opredelitve poslovnega modela in obvladovanja tveganj,
- avtorizacije faze projekta,
- avtorizacija plana dejavnosti,
- potrditev delovnih paketov,
- identifikacijo potencialnih nevarnosti
- soodvisnost,
- osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti,
- identifikacijo potencialnih nevarnosti,
- soodvisnost in
- osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti

se primerjajo po obrazcu PR02, ki vsebuje naslednje faze:

- a) interna soglasja, ki vsebujejo:

- finančno službo,
 - računovodsko službo,
 - kontroling,
 - nabavno službo in
 - pravno službo,
- b) definicijo projekta, ki vsebuje:
- vizijo projekta,
 - cilje projekta in
 - temeljne poudarke projekta,
- c) organizacijsko strukturo projekta,
- d) tabelo faz, nalog in dokumentacijo, ki obsega:
- tabelo faz in nalog ter
 - potrebno upravno in projektno dokumentacijo,
- e) terminski plan projekta,
- f) tabelo tvega,
- g) stroške projekta,
- h) ekonomske učinke projekta, in sicer:
- neposredne ekonomske učinke in
 - posredne ekonomske učinke,
- i) kadrovske potrebe,
- j) priloge, ki vsebujejo:
- opis problematike,
 - specifikacijo del in opreme za projekt ter
 - projektna tveganja.

Faze upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2:

- za reševanje odprtih vprašanj,
- za monitoring izvedbe dejavnosti,
- v primeru odstopanja od plana in
- za poročanje

se primerjajo po obrazcih PR05 in PR14, ki vsebujeta fazo redno mesečno poročilo projekta.

Faze upravljanja s tveganji po metodi PRINCE2 se uporabljajo za odločanje ad hoc (za odločanje po metodi ad hoc).

Tabela 1: Primerljive faze upravljanja s tveganji po metodah naše organizacije in metodi PRINCE2

Faze naše organizacije	Primerljivo	Faze po metodi PRINCE2
Idejni predlog PR01	JE	Priprava osnovne projektne dokumentacije
Idejni predlog PR01	JE	Priprava projektne naloge
Idejni predlog PR01	JE	Uradna avtorizacija projekta
Predlog projekta PR02	JE	Načrt upravljanja s tveganji
Predlog projekta PR02	JE	Načela tveganja

Faze naše organizacije	Primerljivo	Faze po metodi PRINCE2
Predlog projekta PR02	JE	Tolerance tveganj
Predlog projekta PR02	JE	Odgovornosti tveganj
Predlog projekta PR02	JE	Lastništva tveganja
Predlog projekta PR02	JE	Cikli obvladovanja tveganja
Predlog projekta PR02	JE	Analize tveganja
Predlog projekta PR02	JE	Upravljanje s tveganji (viri, načrti)
Predlog projekta PR02	JE	Profil tveganja
Predlog projekta PR02	JE	Opredelitev poslovnega modela in obvladovanja tveganj
Predlog projekta PR02	JE	Avtorizacija/potrditev projekta
Predlog projekta PR02	JE	Analiza nevarnosti
Predlog projekta PR02	JE	Opredelitev nevarnosti in ukrepi za preprečitev
Predlog projekta PR02	JE	Avtorizacije faze projekta
Predlog projekta PR02	JE	Avtorizacija plana dejavnosti
Predlog projekta PR02	JE	Potrditev delovnih paketov
Predlog projekta PR02	JE	Identifikacija potencialnih nevarnosti
Predlog projekta PR02	JE	Soodvisnost
Predlog projekta PR02	JE	Osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti
Predlog projekta PR02	JE	Ravni pooblastil
Predlog projekta PR02	JE	Nadaljnje obvladovanje tveganja

Vir: Lasten (2016)

Opisna predstavitev faz in postopkov upravljanja s tveganji po metodah naše organizacije in metodi PRINCE2 je predstavljena v tretjem poglavju diplomskega dela, ki govori o upravljanju s tveganji.

5.2 PRIMERJAVA NADZORA MED POSTOPKOMA PO METODAH ORGANIZACIJE IN METODI PRINCE2

Glede na literaturo in prakso po metodah vodenja naše organizacije ter metodi PRINCE2 sem pripravil analizo posameznih faz, ki so si po vsebini podobne oz. se med seboj lahko primerjajo.

Faze nadzora po metodi PRINCE2 za:

- namen nadzora,
- vprašanja, ki se pojavijo pri vodenju projekta, in
- spremembo proračuna projekta

se primerjajo po obrazcih PR05 in PR14, ki vsebujeta naslednje faze:

- spremljanje in nadzor izvedbe projekta,
- poročanje vodje projekta,

- zaključno poročilo in
- mesečno poročilo pomočnika za projektno vodenje.

Faze nadzora po metodi PRINCE2 za:

- ravni pooblastil,
- celovitost sprememb,
- dnevnik tveganj ter
- čas, stroške in funkcije tveganja ravnotežja

se primerjajo po obrazcu PR02, ki vsebuje fazo projektna praksa.

Faze nadzora po metodi PRINCE2 za koristi vodenja poslovnega primera.

Ta faza se obravnava že v fazi PR02, zato je ne posebej obravnavamo.

Ostali fazi nadzora po postopku organizacije sta:

- spremljanje doseženih učinkov z obrazcem PR08 in
- stimulacija PR09.

Tabela 2: Primerljive faze nadzora po metodah naše organizacije in metodi PRINCE2

Faze naše organizacije	Primerljivo	Faze po metodi PRINCE2
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Poročanje in obvladovanje tveganja
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Reševanje odprtih vprašanj pri projektu
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Monitoring izvedbe dejavnosti
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	V primeru odstopanja od plana
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Poročanje
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Namen nadzora
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	JE	Sprememba proračuna projekta
Redno mesečno poročilo o izvedbi projekta PR05	NI	Dnevnik tveganj

Vir: Lasten (2016)

Opisna predstavitev faz in postopkov nadzora po metodah naše organizacije in metodi PRINCE2 je predstavljena v četrtem poglavju diplomskega dela, ki govori o nadzoru.

Tabela 3: Druge faze nadzora po metodah naše organizacije in metodi PRINCE2

Faze naše organizacije	Primerljivo	Faze po metodi PRINCE2
Predlog investicijske koordinacije PR14	JE	Odločitve ad hoc
Predlog investicijske koordinacije PR14	JE	Reševanje odprtih vprašanj
Zaključno poročilo PR07		
Poročilo o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih PR08		
Projektna praksa	JE	Celovitost sprememb

Faze naše organizacije	Primerljiv o	Faze po metodi PRINCE2
Poročilo o doseženih neposrednih ekonomskih učinkih PR08	JE	Koristi vodenja poslovnega modela
Stimulacija vodje in članov projektnega tima PR09		
Zaključno poročilo PR07	JE	Čas, stroški in funkcija tveganja ravnotežja

Vir: Lasten (2016)

6 PRILOŽNOSTI ZA IZBOLJŠAVE

Na osnovi opravljene analize literature in analize dokumentacije poslovnika naše organizacije sem prišel do naslednjih ugotovitev.

Naša organizacija, oddelek projektnega vodenja, posluje po postopku, katerega faze so primerljive s postopki priznanih slovenskih avtorjev projektnega vodenja. Poslovník kakovosti naše organizacije za projektno vodenje je primerljiv s fazami projektnega vodenja slovenskih avtorjev Renata Goloba, dr. Antona Hauca in Aljaža Stareta.

Za analizo oz. primerjavo sem vzel postopek po metodi PRINCE2, ki je ena izmed najboljših praks vodenja projektov v svetu.

Postopki vodenja naše organizacije so optimizirani tako, da določene segmente, ki jih glavna primerjava po metodi PRINCE2 razdeljuje na mnogo več faz, združujejo (več faz je združenih v eno).

Upravljanje s tveganji:

Po metodi PRINCE2 za pripravo projektne dokumentacije, pripravo projektne naloge in uradno avtorizacijo projekta se vsaka faza obravnava posebej, kar omogoči čas, ki je za projekt zelo pomemben. Po metodi naše organizacije so faze združene v en obrazec, ki se imenuje PR01, kjer je vse omenjeno združeno v en dokument, ki je medsebojno povezan, saj na ta način lepše in lažje razberemo celoten postopek od ideje do izvedbe oz. potrditve.

Po metodi PRINCE2 za načrt upravljanja s tveganji, načela tveganj, toleranco tveganj, odgovornost tveganj, lastništvo tveganj, cikel obvladovanja tveganja, analizo tveganja, profil tveganja, poročanje in obvladovanje, identifikacijo potencialnih nevarnosti, soodvisnost in osredotočenost na predhodno zaznavanje nevarnosti po metodi naše organizacije imamo vse to združeno v obrazcu PR02, ki ga imenujemo predlog projekta.

Nadzor:

Po metodi PRINCE2 je nadzor razdelan v več faz od reševanja odprtih vprašanj, monitoringa izvedbe dejavnosti, odstopanja od plana, poročanja in namena nadzora do vprašanj, ki se pojavijo pri vodenju projekta, ravni pooblastil, sprememb proračuna projekta, celovitosti sprememb, koristi vodenja ter časa, stroškov in funkcije tveganja. Nadzor v naši družbi je uveden z obrazcem PR05, ki ga imenujemo redno mesečno poročilo, obrazcem PR14, ki ga imenujemo predlog sklepa investicijske koordinacije, obrazcem PR08, ki ga imenujemo spremljanje doseženih učinkov, obrazcem PR09, ki ga imenujemo stimulacija, in obrazcem PR07, ki ga imenujemo zaključek projekta.

Glede na primerjavo menim, da upravljanje s tveganji in nadzorom zadostuje oz. je celo boljše od nekaterih, ki jih uporabljajo drugi avtorji, vodje projektov in organizacije.

Moj predlog na področju upravljanja s tveganji, ki bi bil priporočljiv za našo družbo, je tako imenovan RISK MENEĐMENT LOG oziroma DNEVNIK TVEGANJ. Z dnevnikom tveganj si lahko dnevno pomagamo pri izvedbi projekta. Dnevnik tveganj vodi projekta pomaga oz. ga opozarja na tveganja, ki so opredeljena že v začetni fazi projekta (ki jih pričakujemo) in

na katera smo pripravljene, poleg tega pa nas prek tekočega dogajanja na projektu opozarja, kaj se nam lahko pokaže danes, jutri in v nadaljevanju. Resda imamo tveganja razdelana že v začetni fazi, ko pripravljamo obrazec PR02, kjer imamo opredeljeno **zunanje in notranje tveganje**, vendar bi bilo treba po moji oceni kreirati obrazec, imenovan **dnevnik tveganj**, ki bi ga vodja projekta tedensko izpolnjeval in na ta način tveganje še bolj približal naši družbi; tako bi bila nanj še bolj pripravljena, kot že je. Dnevnik tveganj, ki bi ga vodja projekta tedensko predložil direktorju za vodenje investicij, bi se obravnaval tedensko v zasedbi vodje projekta, direktorja investicij, člana posloводства za finance in računovodstvo ter ožjega projektnege tima, zadolženega za administracijo. Na podlagi tega bi imeli še večji in boljši nadzor glede na to, da po raziskani literaturi lahko rečemo, da je postopek vodenja investicij naše družbe primerljiv z najboljšimi praksami.

7 ZAKLJUČEK

S pomočjo strokovne literature sem analiziral vodenje investicij po eni izmed najboljših in svetovno priznanih metod, PRINCE2, ter ga primerjal z vodenjem investicij oz. investicijskih projektov naše organizacije.

Glede na ključne faze, kot sta upravljanje s tveganji in nadzor, sem postavil in analiziral dve hipotezi, ki sta:

Hipoteza 1: Pregled in primerjava upravljanja s tveganji na področju delovanja po sistemu vodenja investicij v družbi v primerjavi z metodo PRINCE2. Hipotezo bom preveril v poslovni dokumentaciji vodenja investicij organizacije in dokumentaciji po metodi PRINCE2 ter ostalimi viri.

Hipoteza 1 je analizirana in primerjana z metodo PRINCE2 in ostalo literaturo, ki je navedena. Po pregledu strokovne literature je analiza pokazala, da je upravljanje s tveganji naše organizacije primerljivo s postopkom po metodi PRINCE2 in ostalima slovenskima avtorjema, dr. Antonom Haucem in Aljažem Staretom. Poleg teh sem preveril tudi literaturo na spletu, ki je podobno zasnovana. Lahko trdim, da naš postopek zagotavlja kakovost na ravni, kot je prakticirana po sistemu najboljših praks.

Hipoteza 2: Pregled in primerjava nadzora na področju delovanja po sistemu vodenja investicij v družbi v primerjavi z metodo PRINCE2. Hipotezo bom preveril v poslovni dokumentaciji vodenja investicij organizacije in dokumentaciji po metodi PRINCE2 ter ostalih virih.

Hipoteza 2 je analizirana in primerjana z metodo PRINCE2 in ostalo literaturo, ki je navedena. Po pregledu strokovne literature je analiza pokazala, da je upravljanje s tveganji naše organizacije primerljivo s postopkom po metodi PRINCE2 ter slovenskima avtorjema, dr. Antonom Haucem in Aljažem Staretom. Poleg teh sem preveril tudi literaturo na spletu, ki je podobno zasnovana. Lahko trdim, da naš postopek zagotavlja kakovost na ravni, kot je prakticirana po sistemu najboljših praks.

Za zaključek lahko potrdim, da je namen analize dosežen. Z diplomskim delom lahko oddelku projektov v naši družbi predstavim analizo in predlog izboljšave na področju upravljanja s tveganji. Nadzor je v naši družbi zagotovljen z odličnimi metodami, ki ustrezajo standardu najboljših praks.

Cilj analize sem dosegel. Analizo sem predstavil direktorju za investicije, ki se z mojo oceno strinja in jo bo uporabil za nadaljnje vodenje investicij. Posebej moram poudariti, da je postopek vodenja investicij v naši organizaciji v zgodovini že načrtal in vpeljal g. Renato Golob, ki je bil vodja investicij v preteklosti, in da se je na podlagi njegove knjige z naslovom Direktor se odloči (Ljubljana 2002, GV Založba) v naši družbi ustanovil oddelek za projektno vodenje. Postopke, ki jih je vpeljal g. Renato Golob, še danes uspešno uporabljamo, le da smo določene združili, nekatere pa nadgradili.

LITERATURA IN VIRI

Literatura

- Golob, R. (2002). *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba 2002, prvi natis.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba 2007, 2., spremenjena in dopolnjena izdaja.
- Byrne, A., M., Borup E., Pharro R., Eves J., Bentley C., Jones E., Atkinson D., Ferguson A., Churchouse C., (2005). *Managing Successful Projects with Prince2*, Fourth EDITION Copyright 2005, Crown Copyright 2005, Norwich NR3 I GN.
- Pink Elephant, Atlantic House, Imperial Way, Reading, Berkshire, RG2 0TD, Prince2 Foundations, (2010). *Project Management Certification Course*, Course Workbook, Version 1.2 EMEA01, September 2010, Crown Copyright 2010, Norwich NR3 I GN.
- Hauc, A., Kovač J., Semolič B., (1993). *Projektno organiziran strateški management*, Maribor: Ekonomska poslovna fakulteta.
- Sij ACRONI d.o.o. *Poslovník kakovosti organizacije Sij ACRONI d.o.o.* Jesenice: 2016.
- Frame, D. (2003). *Managing projects in organizations*. San Francisco: Third edition, Jossey Bass.
- Project Management Institute, (2013). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania: Project Management Institute Inc., Fifth Edition.
- Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, prvi natis.
- Burke, R. (2003). *Project management Planning and control techniques*. New York: John Wiley & Sons, Inc, Fourt Edition.

Viri

- Golob, R. (2002). *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba 2002, prvi natis, poglavja od 2.1 do 2.8, str. 6–11.
- Golob, R. (2002). *Direktor se odloči*. Ljubljana: GV Založba 2002, prvi natis, poglavja od 4.1 do 4.7, str. 133–146.
- Byrne, A.M., Borup E., Pharro R., Eves J., Bentley C., Jones E., Atkinson D., Ferguson A., Churchouse C., (2005). *Managing Successful Projects with Prince2*, Fourth EDITION Copyright 2005, Norwich NR3 I GN, poglavja od 3.1 do 3.7, str. 251–264.
- Byrne, A.M., Borup E., Pharro R., Eves J., Bentley C., Jones E., Atkinson D., Ferguson A., Churchouse C., (2005). *Managing Successful Projects with Prince2*, Fourth EDITION Copyright 2005, Norwich NR3 I GN, poglavja od 5.1 do 5.6, str. 285–289.
- Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana, GV Založba 2007, 2-spremenjena in dopolnjena izdaja, str. 38-40, str. 286-294, str. 310–318.
- Stare, A. (2011). *Projektni management-zaključno poročilo in ugotavljanje uspešnosti projekta*. Pridobljeno 31.08.2016 iz:
<https://projektni-management.si/2011/09/24/zakljucno-porocilo-projekta-in-ugotavljanje-uspesnosti-projekta/>.
- Bart, J. (2013). *10 Golden Rules of Project Risk Management*. Pridobljeno 31.08.2016 iz <https://www.projectsmart.co.uk/10-golden-rules-of-project-risk-management.php>.

- Delwyn, O. (2013). *Get Set for Project Control*. Pridobljeno 31.07.2016 iz: <https://www.projectsmart.co.uk/get-set-for-project-control.php>.
- Darter, K. (2015). *Four Stages to Project Risk Removal*. Pridobljeno 31.07.2016 iz: <https://www.projectsmart.co.uk/get-set-for-project-control.php><https://www.projectsmart.co.uk/pdf/four-stages-to-project-risk-removal.pdf>.
- Hlinde, D. (2009). *Better Risk Management With Prince2*. Pridobljeno 31.07.2016 iz: <https://www.projectsmart.co.uk/pdf/better-risk-management-with-prince2.pdf>.
- Symonds, M. (Project Smart 2000-2011). *How to Regain Control of Your Project*. Pridobljeno 31.07.2016 iz: <https://www.projectsmart.co.uk/how-to-regain-control-of-your-project.php>.