

JANUSZ NESTERAK**Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie****CENTRA ODPOWIEDZIALNOŚCI W PROCESIE REALIZACJI
PROJEKTÓW KOPALNI SOLI WIELICZKA SA****1. Wprowadzenie**

Realizacja projektów staje się codziennością coraz większej liczby przedsiębiorstw. Zarządzanie projektami, które wydzielone jest z głównego nurtu zarządzania, jest intensywnie rozwijającą się dziedziną nauki. Podobnie jak w zakresie zarządzania nastąpiło uszczegółowienie zarządzania projektami, tak w obszarze controllingu pojawiła się potrzeba skonstruowania zasad controllingu projektów i controllingu w przedsiębiorstwach zarządzanych przez projekty oraz procesy. W firmach prowadzących działalność projektową właściwe wyodrębnienie ośrodków odpowiedzialności, często występujące w strukturze macierzowej jest fundamentalnym problemem do rozwiązania w początkowej fazie wdrażania controllingu.

Kopalnia Soli Wieliczka Spółka Akcyjna z siedzibą w Wieliczce to przedsiębiorstwo z korzeniami sięgającymi średniowiecza. Można je uznać za najstarsze polskie przedsiębiorstwo, które swoją 1000-letnią tradycję łączy z nowoczesnością. Prace wdrożeniowe z obszaru controllingu zostały rozpoczęte w 2006 roku, od szkolenia które miało przybliżyć słuchaczom istotę controllingu oraz wskazać możliwości wykorzystania narzędzi oferowanych przez controlling. Zadanie było trudne, z uwagi na specyficzną działalność przedsiębiorstwa polegającą na zabezpieczaniu i utrzymaniu zabytkowych wyrobisk a także zwalczaniem zagrożeń górniczych i utylizacją wód zasolonych. Drugą trudnością był fakt, iż KSW SA, jako przedsiębiorstwo państwowe szczególnego charakteru i znaczenia dla kraju jest w części swej działalności dotowana z budżetu państwa, co powoduje, iż nie w pełni funkcjonują w nim zasady rynkowe. Trzecią trudnością był fakt niejednoznacznego rozumienia przez menedżerów firmy różnych kategorii ekonomicznych, choćby takich jak budżet, który utożsamiany był bardziej jako plan realizacji zadań wieloletnich całej firmy niż budżet zarządczy wspomagający danego kierownika przy realizacji codziennych zadań czy budżet konkretnego procesu biznesowego.

Wprowadzany od 2007 roku w Kopalni Soli Wieliczka SA system controllingu operacyjnego zakładał realizację pięciu podstawowych celów:

1. Lepsza kontrola kosztów w spółce „matce” Kopalni Soli Wieliczka SA i spółce „córce” Kopalni Soli Wieliczka Trasa Turystyczna sp. z o.o. (KSW TT).
2. Poprawa skuteczności zarządzania przez kierowników “MPKów” KSW SA i KSW TT.
3. Efektywniejszy system wymiany informacji w firmie.
4. Wyższa kultura organizacyjna w zakresie realizacji projektów górniczych w KSW SA.
5. Efektywniejsze sterownie kosztami oraz wynikiem w KSW SA i KSW TT.

Dążenie do realizacji wymienionych celów zostało poprzedzone licznymi pracami analitycznymi, które składały się zarówno z tradycyjnych metod takich jak diagnoza dostępnego materiału empirycznego, jak i licznych rozmów prowadzonych z osobami piastującymi funkcje kierownicze a także zajmujące niższe stanowiska w hierarchii firmy. Zespołowi wdrożeniowemu zależało zwłaszcza na bardzo dobrym rozpoznaniu przedsiębiorstwa, tak aby wdrożenie controllingu zakończyło się sukcesem. Controlling, w znaczeniu narzędzia zarządzania, nie był wówczas znany wśród pracowników KSW SA.

Zespół wdrożeniowy przy ustalaniu celów do osiągnięcia w procesie wdrożenia controllingu zastosował innowacyjną wówczas metodę znaną z zarządzania projektami. Każdemu celowi podporządkowane były działania do zrealizowania. Z punktu widzenia celu niniejszej publikacji istotny jest zwłaszcza cel: „Wyższa kultura organizacyjna w zakresie realizacji projektów górniczych w KSW SA.” Realizacja tego celu wymagała przeprowadzenia szeregu prac, które miały za zadanie zapoznać pracowników kopalni z metodyką zarządzania projektami. W ramach prac wdrożeniowych przeprowadzono następujące działania:

- analiza systemu zarządzania projektami górniczymi,
- wzmocnienie merytoryczne i personalne działu koordynacji projektów górniczych,
- wprowadzenie projektowego stylu zarządzania w zakresie podstawowej działalności,
- opracowanie macierzowej struktury centrów odpowiedzialności,
- opracowanie metodologii zarządzania projektami górniczymi.

Wymienione działania były bardzo istotne, gdyż Kopalnia Soli Wieliczka SA (KSW) jest typowym przedsiębiorstwem projektowym i opiera swoją działalność na realizacji projektów górniczych finansowanych z dotacji państwowych oraz ze środków własnych. Projekty realizowane są w ramach Programu Wieloletniego, w ramach którego wykonywane są cztery programy: Program likwidacji zagrożenia wodnego, Program udostępnienia, Program zabezpieczenia zabytkowej Kopalni oraz Program rewitalizacji. W skład innych działalności prowadzonych w kopalni wchodzi: utylizacja wycieków kopalnianych, udostępnianie kopalni dla prowadzenia działalności turystycznej, sanatoryjno – uzdrowiskowej i dydaktyczno – naukowej. KSW realizuje też następujące funkcje: utrzymanie ruchu elektrycznego dla potrzeb zabytkowej Kopalni, administracja zakładu, obsługa finansowo-księgowa, gospodarowanie zakładowym majątkiem trwałym oraz sprawowanie nadzoru górniczego nad podziemnymi obiektami Trasy Turystycznej i Muzeum Żup Krakowskich.

Obecnie Kopalnia prowadzi działalność usługową, co determinuje charakter centrów odpowiedzialności. W strukturze controllingowej dominują centra kosztowe, a głównym kryterium oceny jest efektywność oraz jakość wykonywanej pracy. W perspektywie długoterminowej zakłada się koncentrację na działalności turystycznej i wówczas pewne centra zostaną przeprojektowane w kierunku ośrodków odpowiedzialnych za zyski.

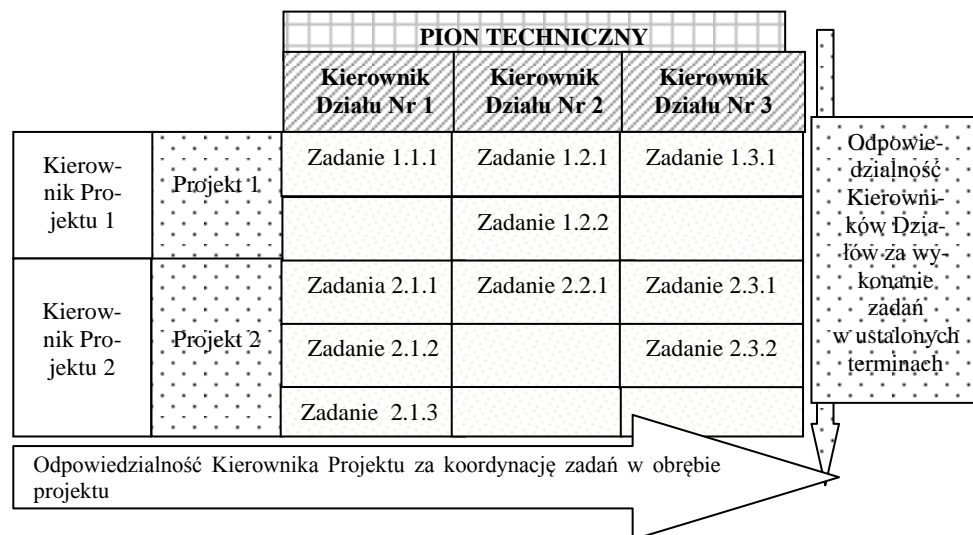
Celem publikacji jest prezentacja przyjętego w Kopalni Soli Wieliczka rozwiązania w obszarze budowy centrów odpowiedzialności, wraz ze wskazaniem zakresu zadań realizowanych przez uczestników procesu controllingu.

2. Determinanty struktury centrów odpowiedzialności w Kopalni Soli Wieliczka SA

Prace wykonywane w Kopalni dzielą się na te o charakterze projektowym oraz procesowym. Projekty są to przedsięwzięcia wpisane w strategię Kopalni i mają ustalony początek i koniec (Likwidacja wyrobisk, Modernizacja szybu Kościuszeko, Zabezpieczenie komo-

ry LIL), natomiast procesy są to powtarzalne roboty wykonywane w pewnym ciągłym cyklu (Utylizacja wycieków Kopalnianych, Utrzymanie ruchu elektrycznego dla potrzeb zabytkowej Kopalni, Administracja zakładu). Realizacja projektów wiąże się z koniecznością określenia ośrodków odpowiedzialności za projekty i procesy w celu prawidłowego i terminowego wykonania wszystkich prac. Analiza dotychczasowego systemu zarządzania projektami górniczymi pokazała, że problem podziału odpowiedzialności za realizację projektów oraz procesów nie jest do końca rozstrzygnięty. Jest zatem nieuniknione wprowadzenie takich zmian organizacyjnych, które doprowadzą do wzmocnienia roli Kierowników Projektów. Stanowiska te powinny być obsadzone przez osoby znające specyfikę robót górniczych a osoba pełniąca tę funkcję powinna znać strukturę i możliwości zespołu pracowniczego w Kopalni oraz posiadać autorytet wśród pracowników.

W ramach wykonywanych zadań wchodzących w skład projektu, odpowiedzialność za koszty, jakość oraz terminowość jest przypisana poszczególnym Kierownikom Działów. Działalność Kierowników Projektów i Kierowników Działów nachodzi w wielu miejscach na siebie, stąd dla tych dwóch grup stanowisk należało precyzyjnie określić zakres kompetencji i odpowiedzialności. Kierownik Projektu powinien koordynować wszystkie prace w ramach projektu, natomiast Kierownik Działu powinien być odpowiedzialny za wykonanie konkretnych, odpowiednio wyspecyfikowanych zadań (rysunek 1).



Rys. 1. Odpowiedzialność pozioma i pionowa w KSW SA

Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wdrożeniowych Kopalni Soli Wieliczka SA.

Działalność Kopalni Soli Wieliczka w głównej mierze finansowana jest z dotacji budżetowej oraz z Narodowego Funduszu Ochrony Środowiska. Właściwe funkcjonowanie finansów w firmie zależy od prawidłowego wykonania budżetu oraz rzetelnego wykonywania zaplanowanych prac. Duże znaczenie w wykonaniu tych zadań mają komórki funkcjonalne. Działy Techniczne przede wszystkim wykonują zadania projektowe, natomiast działy administracyjne zapewniają prawidłowe funkcjonowanie przedsiębiorstwa w obsza-

rze logistyki, czy rozliczeń z instytucjami zewnętrznymi. W celu rzetelnego wykonania budżetu, który jest w KSW działaniem priorytetowym, zaproponowany został następujący zakres odpowiedzialności dla kierowników centrów realizujących powierzone zadania:

- Odpowiedzialność Dyrekcji za realizację strategii długoterminowej. Na szczeblu centralnym wyznacza się taktyczny plan działania na kolejny rok, który obejmuje aktualizację rocznego planu w ramach Programu Zabezpieczenia realizowanego w latach 2007-2013 oraz działalności w czterech kluczowych obszarach: Program likwidacji zagrożenia wodnego, Program udostępnienia, Program zabezpieczenia zabytkowej Kopalni, Program rewitalizacji (tzw. Program Wieloletni).
- Odpowiedzialność Kierownika Projektu za zaplanowanie projektów. Każdy projekt realizowany w KSW SA jest częścią Programu Wieloletniego. Stąd punktem wyjścia do planowania projektów jest zdefiniowanie uzasadnienia jego realizacji w kontekście konkretnego programu. Następnie, w obrębie każdego projektu określone są zadania, za których wykonanie odpowiedzialne są poszczególne działy (głównie techniczne). Dla każdego zadania przygotowana jest specyfikacja, która pozwala kierownikom na określenie dla nich budżetów.
- Odpowiedzialność Kierowników Działów Technicznych za przygotowanie budżetów zadań. Istnieją dwa rodzaje zadań: projektowe i utrzymaniowe. Zadania projektowe są wyspecyfikowane przez Kierowników Projektów. Zadania utrzymaniowe oznaczają standardową działalność działu, niezwiązaną bezpośrednio z realizowanymi projektami. Dla obu rodzajów zadań przygotowywane są budżety rzeczowe w obrębie czterech kategorii wydatków: robocizna, materiały i energia, usługi obce, środki trwałe. Jeżeli dany wydatek dotyczy wielu zadań projektowych lub działalności procesowej jest wpisany do zadania utrzymaniowego.
- Odpowiedzialność Kierownika Działu Logistyki za prawidłowe scalenie budżetów. Scalanie budżetów jest w pełni zautomatyzowane, jednakże należy sprawować nadzór nad tym procesem. Może się zdarzyć, że ten sam materiał zostanie wpisany w dwóch różnych pozycjach w kartotece (np. „woda mineralna gazowana 5l” i „woda gazowana 5l”). Przy scalaniu komputer pokaże dwie pozycje, podczas gdy chodzi o tę samą wodę. Tego typu błędy muszą być skorygowane przez dział, który przygotowuje zamówienia.
- Odpowiedzialność Kierownika Działu Zamówień Publicznych za przeprowadzenie przetargów. Na podstawie scalonych budżetów są realizowane zamówienia publiczne.
- Odpowiedzialność Kierowników Działów Technicznych za wykonanie zadań zgodnie z budżetem. Wykonanie budżetu jest istotnym elementem w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa finansowanego z dotacji. Jednym z głównych kryteriów oceny Kierowników Działów jest zgodność wydatków z przedstawionym planem.
- Odpowiedzialność Kierowników Projektów za koordynację zadań. Każdy projekt ma trzy główne kryteria: Zakres, Koszt, Czas. Zarządzanie operacyjne projektem polega na takim organizowaniu prac, aby te kryteria zostały spełnione. Należy pilnować harmonogramów realizacji zadań, dokonywać reorganizacji, jeżeli nastąpi opóźnienie zadania współzależnego, kontrolować jakość wykonywanych prac a także gospodarność Kierowników Działów, którzy zaangażowani są w realizację projektu.

- Odpowiedzialność Dyrekcji za koordynację projektów. Koordynacja projektów odbywa się na poziomie Dyrekcji przedsiębiorstwa. Każdy projekt jest ściśle związany z realizacją strategii kopalni. Jeżeli w trakcie realizacji okaże się, że dany projekt znacznie odbiega od planu, Dyrekcja podejmuje decyzję o jego dalszych losach. Na tym szczeblu zapadają również decyzje odnośnie priorytetów poszczególnych projektów i angażowaniu zasobów ludzkich i finansowych.
- Odpowiedzialność Działu Księgowości za dostosowanie układu kosztów do wymogów instytucji finansującej. Wymogi różnych instytucji finansujących, co do układu budżetu a także sprawozdania z wydatkowania dotacji wymuszają zastosowanie rozbudowanego układu rodzajowego kosztów. Wiąże się z tym konieczność dostarczania dokładnych informacji o kosztach, które często wykraczają poza wiedzę księgowości. Usprawnia to system budżetowania i automatycznego dekreto-owania dokumentów. Aby on jednak dobrze działał należy dla każdego pracownika, materiału, usługi obcej, środka trwałego wpisywanego do budżetu określić miejsce w układzie rodzajowym kosztów¹. Należy to do obowiązków osoby budżetującej, czyli Kierownika Działu, lecz przebiega pod ścisłą kontrolą Działu Księgowości, który ostatecznie zatwierdza kwalifikację rodzajową. Dział Księgowości jest zatem odpowiedzialny za taką rozbudowę układu rodzajowego, aby spełniał on wszelkie wymogi sprawozdawczości, a jednocześnie był zrozumiały dla osób budżetujących.

Każde centrum odpowiedzialności w KSW jest wspierane przez Dział Controllingu, którego odpowiedzialność ma jednak wymiar pozaoperacyjny. Jego podstawowym celem oraz zadaniem jest identyfikacja nieefektywności (tzw. wąskich gardeł), które zachodzą w działalności operacyjnej firmy. Nie jest zatem czynnym uczestnikiem tych procesów.

3. Zakresy obowiązków kluczowych centrów w Kopalni Soli Wieliczka SA

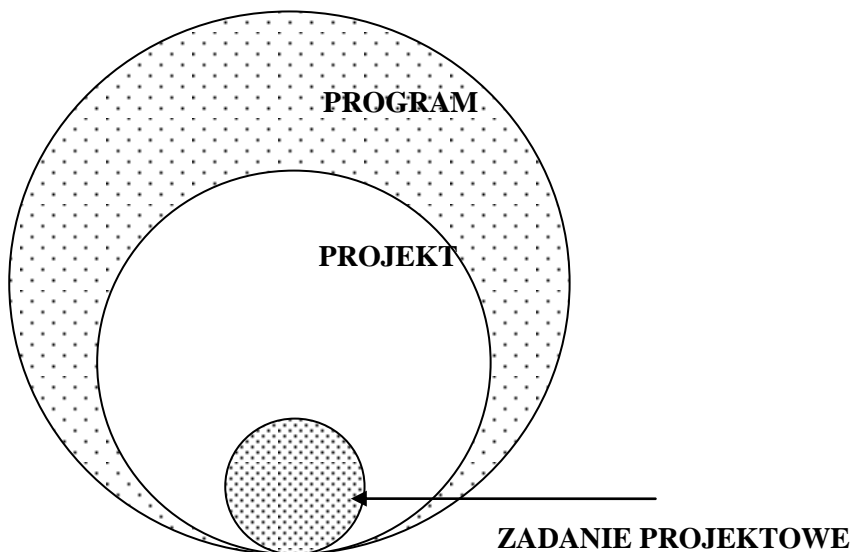
Odpowiedzialność kierowników wszystkich działów będzie związana z realizacją zadań zarówno projektowych jak i utrzymaniowych. Większość działów w pionie ekonomicznym ma standardowe zadania utrzymaniowe, choć w przygotowywanym systemie organizacyjnym opartym na controllingu nie ma przeszkód, aby powierzać im też zadania projektowe (np. przygotowanie planu wdrożenia ERP). Działy Techniczne otrzymują zarówno zadania projektowe jak i utrzymaniowe. Po otrzymaniu specyfikacji zadań projektowych od Kierownika Projektu, Kierownicy Działów Technicznych przygotowują budżety dla swoich zadań. Te wydatki, które dotyczą kilku zadań projektowych lub działalności procesowej są zapisane w budżecie zadania utrzymaniowego tego działu. Opracowywane budżety dotyczą ustalenia wydatków w następujących kategoriach: robocizna, usługi obce, materiały i energia oraz środki trwałe. Pozostała odpowiedzialność związana jest z pracami w ramach zadań przypisanych przez Kierownika Projektu, tzn.:

¹ *Przykładowo dla pozycji /woda gazowana 5l/: syntetyka: „zużycie materiałów i energii”; analityka 1: „materiały spożywcze”; analityka 2: „woda mineralna”). Podstawową zaletą tego systemu jest to, że raz wprowadzona pozycja ma niezmiennie umieszczona w układzie rodzajowym kosztów (raz określona notacja dla wody gazowanej 5l spowoduje, że w budżetach finansowych wszystkich działów będzie ujmowana w pozycji: syntetyka: „zużycie materiałów i energii”; analityka 1: „materiały spożywcze”; analityka 2: „woda mineralna”).*

- Przygotowywanie specyfikacji tych usług zewnętrznych, które zostały ujęte w budżetach zadań wykonywanych przez dany dział, zgodnie z opracowanym wzorem.
- Prowadzenie robót zgodne z założonym planem i ich właściwą ewidencją oraz optymalizację kosztu prowadzonych robót.
- Prawidłowe opracowanie dokumentacji sporządzanej na zajmowanym stanowisku pracy.
- Współpraca z instytucjami kontrolnymi (Kierownik Projektu) w zakresie udostępniania do kontroli materiałów dotyczących prowadzonych robót i udzielania stosownych wyjaśnień.
- Sprawdzanie jakości nadzorowanych robót (współpraca z kierownikiem projektu).
- Organizowanie i uczestniczenie w komisyjnym przekazywaniu wykonawcom zewnętrznym placów budowy nadzorowanych robót.
- Nadzór nad wykonawstwem robót zabezpieczających, likwidacyjnych, utrzymaniowych i inwestycyjnych wykonywanych przez firmy obce oraz dokonywanie odbioru robót.
- Prowadzenie odbioru robót zabezpieczających, likwidacyjnych, utrzymaniowych i inwestycyjnych wykonywanych przez swój dział.
- Uzgadnianie i dokonywanie odbioru opinii, ekspertyz oraz prac projektowych dla robót zabezpieczających, likwidacyjnych, utrzymaniowych i inwestycyjnych.
- Nadzorowanie obiegu dokumentów w dziale i odpowiada za zgodność merytoryczną ponoszonych wydatków z przygotowanym przez siebie budżetem.
- Przygotowanie informacji dotyczących zakresu prac działu dla Dyrekcji Kopalni oraz Kierowników Projektów.

Wszystkie zadania wykonywane przez działy powinny być zakończone w określonych terminach i w ramach zaplanowanych budżetów. W szczególnych przypadkach możliwa jest korekta budżetu, która wykonywana jest osobiście przez Kierownika Działu.

Stanowisko Kierownika Projektu jest nowym ogniwem organizacyjnym w Kopalni Soli Wieliczka. Przed wprowadzeniem controllingu zarządzanie projektami miało w firmie charakter mało ustrukturyzowany. Opracowana przez zespół wdrożeniowy controllingu zakładowa metodyka zarządzania projektami precyzyjnie definiuje zakres kompetencji i odpowiedzialności kierownika. W tym miejscu postawione zostaną jedynie kluczowe założenia dotyczące roli Kierownika Projektu w systemie zarządzania operacyjnego w KSW SA. Zanim wskazane zostaną obowiązki Kierownika Projektu należy określić, czym jest projekt w obecnym układzie funkcjonalnym Kopalni Soli Wieliczka. Projekt jest przedsięwzięciem wpisanym w ramy Programu (np. Program zabezpieczenia zabytkowej Kopalni). Ze względu na sposób realizacji, głównie w oparciu o zasoby wewnętrzne, projekty są dzielone na zadania. Zadania są najmniejszym elementem w przedmiotowym układzie funkcjonalnym (rysunek 2).



Rys. 2. Zależność „Program – Projekt - Zadanie” w Kopalni Soli Wieliczka SA

Źródło: opracowanie własne.

Każdy dział Kopalni dostaje do wykonania swój zestaw zadań, do realizacji, których przygotowuje plan rzeczowy. Cały projekt koordynuje Kierownik Projektu i posiada tzw. odpowiedzialność poziomą, polegającą na koordynowaniu prac wszystkich działów, którym są przypisane zadania projektowe. Kierownik Projektu określa, co ma być robione, przez który Dział Techniczny i w jakim terminie (rysunek 3). Osoby na tych stanowiskach odpowiadają, zatem za zarządzanie kluczowymi przedsięwzięciami w kopalni. Do głównych zadań Kierownika Projektu należy:

- Udział w przygotowywaniu i aktualizowaniu Programu Wieloletniego w obrębie, którego realizowany jest jego projekt oraz udział w opracowywaniu rocznego planu projektu.
- Prowadzenie projektu do uzyskania zakładanych rezultatów (terminy, zakres oraz wykonanie budżetu projektu).
- Opracowywanie, we współpracy z właściwymi komórkami organizacyjnym Kopalni aktualizacji Programu Wieloletniego i Programu Zabezpieczenia oraz współpraca przy określaniu procedur opracowywania tych programów.
- Zarządzanie projektami zgodnie z założeniami zakładowej metodyki, w szczególności stosowanie elementów sterownia jak: Specyfikacja zadania projektowego, Raporty o końcach etapów, Raporty o ważnych wydarzeniach, monitorowanie zaawansowania prac projektowych według metody wartości wypracowanej (Earned Value) (wsparcie w tym zakresie świadczy Biuro Projektów).
- Nadzór nad realizacją robót w zakresie jakości wykonania robót, zgodności z projektem technicznym, obowiązującymi normami i przepisami oraz zasadami wiedzy technicznej.

- Sprawdzanie jakości nadzorowanych robót, a w szczególności zapobieganie zastosowaniu wyrobów wadliwych i niedopuszczonych do ich stosowania w budownictwie oraz górnictwie (współpraca z Kierownikami Działów).
- Dopilnowywanie, aby projekty realizowane były zgodnie z planem, w ustalonym harmonogramie. W przypadku, gdy nastąpi opóźnienie zadania współzależnego, ponowne przeorganizowanie zadań tak, aby nie było przestojów.
- Organizowanie i uczestnictwo w komisjach odbiorów końcowych realizowanych obiektów budowlanych, organizowanie przekazywania do użytkowania zrealizowanych obiektów wraz z niezbędną dokumentacją.



Rys. 3. Struktura i zakres odpowiedzialności Kierownika Projektu w Kopalni Soli Wieliczka
 Źródło: opracowanie własne na podstawie materiałów wdrożeniowych Kopalni Soli Wieliczka SA.

W kontekście projektowanych w KSW zmian organizacyjnych wzmocniono rolę silnie współpracujących ze sobą działów Logistyki i Zamówień Publicznych, zwłaszcza w sferze prowadzonych procedur przetargowych, gdyż termin dostarczenia zamówionych materiałów bądź usług ma duży wpływ na czas wykonywanych w kopalni prac.

Dział Logistyki odpowiedzialny jest za następujące zadania:

- Wprowadzenie lub weryfikacja cen dla pozycji ujętych w budżetach rzeczowych².
- Kontrolowanie czy budżety poszczególnych zadań są prawidłowo agregowane³.
- Prowadzenie gospodarki zaopatrzeniowej: składanie zamówień, przyjmowanie materiałów, wprowadzenie dokumentów PZ oraz faktur do systemu, wydawanie materiałów działom, które je zamawiały, przeprowadzanie ewentualnych reklamacji.
- Przeprowadzanie okresowej inwentaryzacji.
- Prowadzenie, w porozumieniu z Działem Zamówień Publicznych, bazy danych kosztów jednostkowych ujętych w umowach zawartych przez KSW z firmami ze-

² Przykładowo Dział Księgowości zaplanował w budżecie 2 tonery do drukarki HP Laserjet 2300 i przybliżoną cenę 400 zł/szt. Dział Logistyki sprawdza cenę tonera i poprawia ją, jeżeli była błędna.

³ Może się zdarzyć, że np. to samo wiertło zostało wpisane pod dwoma różnymi nazwami. Wówczas trzeba taki błąd skorygować.

wewnętrzni, w celu ich wykorzystywania do określania warunków zamówień zewnętrznych.

- Przygotowywanie umów z firmami zewnętrznymi na wykonawstwo robót zabezpieczających, likwidacyjnych, utrzymaniowych i inwestycyjnych.

Dział Zamówień Publicznych odpowiada za przygotowanie formalno-prawne przetargów dla KSW a także przeprowadzenie wszelkich działań bezpośrednio związanych z realizacją zamówienia publicznego tj. m.in. ogłoszenie przetargu, przyjmowanie i ewidencjonowanie ofert, wybór dostawców materiałów i usług, udzielanie wyjaśnień i odpowiedzi na protesty, przygotowywanie umów.

Dział Controllingu koordynuje budżetowanie zadań utrzymaniowych w działach (poza pionem technicznym), czuwając tym samym nad poziomem kosztów ogólnego zarządu. Monitoruje równocześnie koszty Kopalni, porównując wykonanie do planu i przekazuje bieżące dane wykonawcom zadań (Kierownikom Działów) oraz Kierownikom Projektów, dzięki czemu widzą oni na bieżąco odchylenia od planu. Wspólnie z Działem Księgowości rozlicza koszty zadań utrzymaniowych w działach technicznych na poszczególne zadania projektowe według przyjętej metody Activity Based Costing. Rozlicza również koszty zadań utrzymaniowych w pozostałych działach na poszczególne zadania projektowe według kluczy podziałowych. Te koszty, które nie są związane z realizacją projektów pozostają w obrębie zadania utrzymaniowego i klasyfikowane są później jako koszty procesów. Dział Controllingu analizuje i rozlicza także koszty: zakupu materiałów, sprzedaży wyrobów i działalności pomocniczej.

Dział Planowania i Kontroli jest komórką odpowiedzialną za współpracę z instytucjami finansującymi działalność kopalni. W szczególności dotyczy to przygotowania wniosków i prowadzenia rozliczeń z wydatkowanymi środkami. Dział ten określa również możliwości rozwoju firmy w kontekście wykorzystania funduszy Unii Europejskiej. Po wprowadzeniu procedur controllingowych do podstawowych obowiązków tego działu należy:

- Współpraca z Agencją Rozwoju Przemysłu przy opracowaniu Programu Zabezpieczenia, sprawozdawczości z realizacji prac zabezpieczających i udostępnianiu materiałów do kontroli oraz sporządzanie informacji o firmie do Ministerstwa Skarbu Państwa.
- Współuczestnictwo przy sporządzaniu planu techniczno-ekonomicznego przedsiębiorstwa (budżetu) oraz Programu Zabezpieczenia Kopalni.
- Przygotowywanie informacji dotyczącej sprawozdania z wykonania dotacji oraz współpraca przy planowaniu wykorzystania dotacji oraz sporządzanie miesięcznych i rocznych sprawozdań z wykorzystania dotacji dla Agencji Rozwoju Przemysłu.
- Analiza aktualnych rynkowych warunków realizacji usług, dostaw i robót, prowadzenie bazy tych informacji i kontrola opracowywanych wycen wstępnych dla zamówień w postępowaniach o udzielenie zamówień publicznych, w celu optymalizacji warunków zamówień zewnętrznych.

W związku z wdrożeniem w KSW metodycznego zarządzania projektami powołano Biuro Projektów stanowiące zaplecze dla Kierowników Projektów. W kontekście dodatkowych obowiązków związanych z dokumentacją prac projektowych i wprowadzeniem zaawansowanych elementów sterowania powstała silna potrzeba wsparcia w tym zakresie. Jest to o tyle istotne, że na stanowiska Kierowników Projektów przyjęto osoby z pionu

technicznego, którym trudno „polubić pracę papierkową”. Do podstawowych obowiązków Biura Projektów należy:

- Pomoc w przygotowywaniu specyfikacji zadań projektowych i ich wprowadzanie do systemu informatycznego, skąd będą je pobierać Kierownicy Działów Technicznych.
- Prowadzenie analizy stopnia zaawansowania prac projektowych z wykorzystaniem metody wartości wypracowanej (tzw. Earned Value).
- Pomoc w przygotowaniu i wprowadzenie do systemu: okresowych raportów o stanie zaawansowania projektu (tzw. raporty końcowe etapów), raportów o istotnych dla powodzenia realizacji projektów zdarzeniach oraz analizowanie ryzyka dla realizowanych projektów, w szczególności prowadzenie Rejestru Ryzyka w systemie informatycznym.
- Monitorowanie jakości prac projektowych poprzez prowadzenie tzw. Rejestru Jakości, w którym przechowywane są notatki z okresowych przeglądów jakości.

Zmiany w zakresie ewidencji księgowej kosztów i w sposobie planowania wydatków sprawiły, iż zakres obowiązków Działu Księgowości został zmodyfikowany i poszerzony, w związku z wprowadzeniem nowego systemu budżetowania⁴. Podstawowy zakres obowiązków Działu Księgowości obejmuje obecnie:

- Sprawdzanie pod względem formalnym wszystkich dokumentów księgowych.
- Sprawdzanie, uzupełnianie i zatwierdzanie dekretów kosztowych wygenerowanych automatycznie w systemie informatycznym na podstawie identyfikatora budżetu.
- Prowadzenie rejestru VAT zakupów i sprzedaży w wersji elektronicznej i papierowej oraz przygotowywanie miesięcznych rozliczeń i wypełnianie deklaracji dla potrzeb Urzędu Skarbowego i ZUS.
- Weryfikowanie w kartotekach materiałów, usług obcych, pracowników i środków trwałych danych dotyczących umiejscowienia pozycji w układzie rodzajowym kosztów, w zgodzie z wprowadzoną koncepcją systemu budżetowania.
- Rozliczanie kosztów: zakupu materiałów, sprzedaży wyrobów i działalności pomocniczej.
- Prowadzenie ewidencji księgowej rozrachunków z pracownikami na podstawie list płac dostarczanych z Działu Wynagrodzeń.
- Przygotowywanie okresowych sprawozdań finansowych: bilansu, rachunku zysków i strat, sprawozdania z przepływów środków pieniężnych.

4. Podsumowanie

Wypracowanie metodyki zarządzania projektami opartej na zasadach controllingu jest procesem długotrwałym i bardzo kosztownym. Specyfika projektu oraz fakt, iż w Kopalni Soli Wieliczka było to przedsięwzięcie realizowane po raz pierwszy, wpłynęło na zwiększenie świadomości zabezpieczenia się przed nieprzewidzianymi błędami, które spowodo-

⁴ Do momentu wprowadzenia controllingu dekrety dokumentów kosztowych były manualne. Na podstawie opisu dokumentu, który nie zawsze był doskonały, Księgowość określała: źródło finansowania, numer zadania i projektu, rodzaj kosztu wraz z analityką itd. Zaprojektowane usprawnienia w tym zakresie dekrety doprowadziły do dużej automatyzacji.

wać mogły perturbacje w kolejnych stadiach (etapach) wdrażanego controllingowego procesu zarządzania przedsiębiorstwem. Stąd zespół wdrożeniowy biorąc pod uwagę ryzyka z tym związane oraz ze względów ekonomicznych zdecydował się na przyjęcie rozsądnego rozwiązania polegającego na adopcji jednej z tzw. twardych metodyk zarządzania projektami PRINCE2, która obok PMBoK, PCM jest efektem doświadczeń szerokiego grona przedsiębiorstw i instytucji publicznych działających w wielu krajach na świecie.

Efekty zaadoptowania tej metodyki zarządzania projektami można rozpatrywać w Kopalni Soli Wieliczka w wielu płaszczyznach: finansowej, organizacyjnej oraz personalnej. W początkowym okresie czasu wystąpił opór po stronie pracowników kopalni, którzy metodykę zarządzania projektami łączyli raczej z dodatkową buchalterią niż wymiernymi korzyściami. W dalszej perspektywie zauważono jednak korzyści wynikające z usystematyzowanego zarządzania, które są nie do przecenienia a każdy członek zespołu wie, czego się od niego oczekuje. Wiadomo również gdzie, jakich dokumentów szukać, i co się w nich powinno znajdować, co jest szczególnie istotne kontekście specyficznego sposobu finansowania kopalni.

Wprowadzenie metodycznego zarządzania projektami w Kopalni Soli Wieliczka pozwoliło na precyzyjne określenie odpowiedzialności w układzie „Nadzór Projektu – Kierownik Projektu – Kierownik Działu”. Umożliwia to przeprowadzanie regularnych analiz odchyleń budżetowych pod względem kosztów, czasu i zakresu. W konsekwencji przyczyniło się do lepszego wykorzystania zasobów a przede wszystkim wprowadziło lepszą kontrolę kosztów zarówno operacyjnych, jak i pomocniczych.

Głównym osiągnięciem wdrożonej w Kopalni Soli Wieliczka metodyki zarządzania projektami było stworzenie kierownikom różnych szczebli możliwości sprawowania kontroli nad wszystkim, co zostało zaplanowane. Zatwierdzone plany są bowiem odbiciem tego, co należy osiągnąć, a struktura elementów sterowania pozwala kierownikom poszczególnych centrów odpowiedzialności w przedsiębiorstwie podejmować decyzje odnośnie angażowania zasobów oraz udzielania zgody na kontynuację prac, w oparciu o zasób rzecznych informacji.

Streszczenie

Działalność Kopalni Soli Wieliczka SA oparta jest na realizacji projektów górniczych finansowanych z dotacji państwowych oraz ze środków własnych. Obecnie Kopalnia prowadzi działalność usługową, co determinuje charakter centrów odpowiedzialności. W strukturze controllingowej dominują centra kosztowe, a głównym kryterium oceny jest efektywność oraz jakość wykonywanej pracy. W perspektywie długoterminowej zakłada się koncentrację na działalności turystycznej i wówczas pewne centra zostaną przeprojektowane w kierunku ośrodków odpowiedzialnych za zyski.

Publikacja prezentuje przyjęte w Kopalni Soli Wieliczka SA. rozwiązanie w obszarze budowy centrów odpowiedzialności, opartych na controllingu. Wskazano także zakres zadań realizowanych przez uczestników procesu controllingu w badanej firmie.

Słowa kluczowe: controlling, controller, centra odpowiedzialności, działalność projektowa, Kopalnia Soli Wieliczka.

CENTRES OF RESPONSIBILITY IN THE PROCESS OF PROJECTS REALIZATION AT WIELICZKA SALT MINE SA

Summary

The activity of the Wieliczka Salt Mine SA is based on carrying out mining project financed both by state grants and its own resources. Wieliczka Salt Mine SA currently provides services which influences the nature of responsibility centres. Cost centres have a dominant role in the structure of controlling and their main assessment criterion is the effectiveness and quality of the work carried out. It is assumed that focusing in the long perspective on tourism activities, will result in some centres to be redesigned into centres responsible for profits.

This publication shows solutions adopted at the Wieliczka Salt Mine SA in the field of creating responsibility centres based on controlling. It also describes the range of tasks performed by the members of the controlling process within the examined company.

Keywords: controlling, controller, responsibility centres, implementation of projects, Wieliczka Salt Mine.

Translated by Janusz Nesterak

JANUSZ NESTERAK
Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie
e-mail: nesterak@uek.krakow.pl