Maja Hmelak*, Marko Anžič**

UVAJANJE RAČUNOVODSKIH PROGRAMSKIH REŠITEV IN PREPREČEVANJE GLAVOBOLOV

How to Prevent Headaches When Implementing Accounting Software Solutions

POVZETEK ● *Izbira in uvedba programske rešitve za podporo računovodstvu sodi med najbolj pomembne in daljnosežne odločitve vsakega računovodskega strokovnjaka. Komercialne predstavitve ponudnikov programskih rešitev pa ne dajejo vedno jasne predstave o tem, kaj dejansko kupujemo in uvedeni program pogosto ne doseže pričakovanj. Nova programska rešitev se lahko na primer izkaže za dražjo, kot je bilo prvotno predvideno. Uvedba nove programske rešitve včasih zamuja. Novejše programske rešitve imajo v določenih okoliščinah slabše kontrolno okolje kot starejše. Poslovodstvo in računovodstvo kljub novi programski rešitvi pogosto ne uspeta pridobiti ključnih podatkov za odločanje, programska rešitev pa je nepregledna in kompleksna.*

V prispevku predstavljava najpomembnejša vprašanja, na katera je potrebno odgovoriti pred uvedbo novega računovodskega programa. Pregledali bomo nekatere elemente izbora novega programa ter pomembne vidike pogodbenega dogovarjanja z zunanjim dobaviteljem programske rešitve. Na kratko bomo na zastavljena vprašanja v splošnem odgovorili s pregledom nekaterih dobrih praks pri samem uvajanju programske rešitve ter dobrih praks, s katerimi si zagotavljamo kakovosten bodoči razvoj in vzdrževanje programske rešitve.

Ključne besede ● *Računovodska programska rešitev, ERP, projektno vodenje, obvladovanje projektnih in pogodbenih tveganj.*

* univ. dipl. ekon.; preizkušena revizorka informacijskih sistemov, Certified internal auditor (CIA); manager, Deloitte d.o.o..

** specialist za menedžment; višji svetovalec, Deloitte d.o.o.; preizkušeni revizor informacijskih sistemov.

1. UVOD

Področje računovodstva je verjetno poslovno področje z največjo stopnjo informacijske podprtosti. Računovodski strokovnjaki so vselej odprti za predloge, ki bi jim omogočali bolj učinkovito delo ter boljše informacije. V številnih organizacijah so prav računovodski oddelki začeli postopek informatizacije, zato je med njimi veliko znanja s področja informatike, večina računovodskih strokovnjakov pa zna delati z eno ali več programskimi rešitvami. Tudi številni postopki dela v računovodskih oddelkih so standardni, zato je izbira računovodskih programskih rešitev, ki ustrezajo potrebam tipične računovodske funkcije, relativno velika.

Kljub temu pa sta izbira in uvedba nove računovodske programske rešitve lahko težavni, dragi in časovno zahtevni nalogi.

Predvsem pri uvedbi nove računovodske programske rešitve le te ne moremo preprosto kupiti in v nekaj dneh že kar uporabljati (kljub pogosto zelo optimističnim predstavam poslovodstev). Dejanska programska rešitev tudi skoraj nikoli ne deluje tako, kot je delovala na komercialni predstavitvi, preden smo jo kupili. Prilagoditev programske rešitve potrebam organizacije je lahko dolgotrajna ter lahko precej obremeni vse zaposlene. Pogosto so stroški, povezani z novo programsko rešitvijo, večji, kot je bilo prvotno ocenjeno, prav tako so časovni okviri za uvedbo pogosto preveč optimistični.

V praksi nova računovodska programska rešitev lahko poveča in ne zmanjša obseg dela v računovodskem oddelku. Včasih je na primer novo računovodsko programsko rešitev težko povezati z drugimi programi v podjetju ter tako prenova sistema povzroči povečanje obsega ročnega dela. V nekaterih primerih nova programska rešitev ne nudi možnosti poročanja in združevanja podatkov, ki jih je nudila stara programska rešitev. Včasih gredo narobe še bolj preproste stvari - nova rešitev lahko po nepotrebnem obremeni zaposlene zgolj zato, ker programerji, ki so jo razvili, ne razumejo dovolj računovodskih procesov in nimajo računovodskih znanj. Primer tovrstne napake je, ko v rutinske naloge vključijo potrjevanje ekranskega vnosa preko miške, namesto preko tipkovnice, kar pomeni da je potrebno nalogo prekiniti, potrditi vnos z drugim orodjem, nato pa nalogo ponovno nadaljevati na tipkovnici. Kadar gre za vnose velikega števila podatkov, lahko taka navidezna malenkost pomembno upočasni delo.

Velik izziv včasih predstavlja tudi sodelovanje z zunanjim dobaviteljem programske rešitve. Še najbolj izkušeni uporabniki pogosto ne razumejo vseh elementov pogodbenega dogovora s prodajalcem programske rešitve in niso pripravljeni na morebitne težave. Dodatno nekateri slovenski prodajalci programskih rešitev namerno izkoriščajo dejstvo, da je vsaka menjava programske rešitve naporna in draga ter da organizacije obstoječo rešitev zato le nerade menjajo. To dobaviteljem programskih rešitev omogoča večjo

pogajalsko moč pri cenovni politiki za storitve vzdrževanja in dodatnega razvoja.

Statistik, ki bi konkretno razkrivale zadovoljstvo uporabnikov z izbranimi računovodskimi programskimi rešitvami, ni na voljo. Probleme uvedbe programskih rešitev v splošnem pa vsaj deloma osvetljujejo raziskave, ki preučujejo zadovoljstvo organizacij z drugimi programskimi rešitvami npr. ERP rešitvami (katerih del je skoraj vedno tudi podpora računovodskim procesom). Tako so na primer strokovnjaki Skupine Panorama Consulting v letu 2008 izvedli raziskavo zadovoljstva organizacij s projekti uvedbe ERP sistemov. Podatki študije so bili zbrani med decembrom 2005 in novembrom 2008. Na pripravljeno anketo je odgovorilo 1322 globalnih organizacij, ki so uvedle ERP sistem v zadnjih treh letih[1]. Ključne ugotovitve raziskave vključujejo:

- 93% uvedb ERP programskih rešitev je trajalo dlje kot je bilo načrtovano,
- 59% uvedb ERP je bilo dražjih, kot je bilo načrtovano,
- Le 13% vprašanih je zatrdilo, da so z novo ERP programsko rešitvijo zelo zadovoljni,
- 38% vprašanih je kot glavni razlog za težave pri uvedbi navedlo nesodelovanje zaposlenih,
- 57% organizacij je ob uvedbi doživelo prekinitve poslovanja,
- le 21% organizacij meni, da je ob uvedbi ERP realiziralo 50% ali več pričakovanih koristi.

Če bi podobno raziskavo izvedli na področju računovodskih programskih rešitev, bi verjetno dobili boljši rezultat – na področju financ in računovodstva je večinoma bolje definirano, kaj organizacija želi in kupuje ter kako bo izbrano rešitev uvedla, poleg tega pa je poznavanje informatike, kot smo že navedli, v računovodski funkciji relativno visoko. Vseeno pa v praksi pri uvajanju računovodskih programskih rešitev pogosto naletimo na nekatere težave, na katere bi želela opozoriti s pričujočim prispevkom.

V nadaljevanju vam predstavljava ključna tveganja, ki so povezana z uvajanjem rešitev ter povzemava ključna vprašanja, na katera je smiselno odgovoriti pred, med in po uvedbi nove programske rešitve za računovodstvo.

Najin prispevek temelji na najinih izkušnjah na področju revizije informacijskih sistemov, kjer se kot revizorja pogosto srečujeva z vodji projektov uvedbe računovodskih programskih rešitev. Razgovori z njimi ter pregledi uvedenih rešitev sicer ne morejo nadomestiti strukturirane empirične analize, ki bi nedvoumno odgovorila na vprašanja o najboljših praksah pri izbiri in uvedbi

[1] Podjetja, ki so sodelovala v študiji predstavljajo organizacije ključnih gospodarskih področij celega sveta, od tega 31% v severni Ameriki in 31% v Azijsko-Pacifiški regiji. Več o študiji najdete na: http://www.erpsoftware-news.com/erp_implementation/

računovodskih rešitev. Predstavljajo pa zbirko izkušenj, specifičnih za slovenske organizacije in slovenski prostor.

2. TVEGANJA – ČE GRE KAJ LAHKO NAROBE

Pri pogovorih s projektnimi vodji uvedbe računovodske programske rešitve (v večini srednje velikih slovenskih organizacij bi šlo za vodjo računovodske funkcije ali za vodjo financ) le ti pogosto izpostavijo naslednje izzive, povezane z uvedbo nove računovodske programske rešitve:

1. Pogosto je glavna motivacija za uvedbo nove programske rešitve zahteva poslovodstva po boljših poročilih s finančno-računovodskega področja. Pri izbiri rešitve pa se **ne dogovori natančno, katere informacije poslovodstvo potrebuje za uspešno vodenje organizacije, katera poročila naj bi posledično nova rešitev zagotavljala** ter kako se bodo zagotovila nova poročila, ki jih bo v prihodnosti organizacija potrebovala. To pomeni, da bo v času programska rešitev potrebovala številne (in praviloma drage) nadgradnje;
2. Pri nakupu nove programske rešitve (zlasti v primeru manjših dobaviteljev programske opreme) se niti znotraj ponudbe, niti v okviru pogodbe **ne opredeli natančno, katere funkcionalnosti bo rešitev zagotavljala**. Med računovodskimi strokovnjaki velja prepričanje, da obstaja standarden nabor procesov, ki jih izvaja računovodska funkcija ter ki bi jih po logiki morala podpirati vsaka programska rešitev. To pa ni vedno res – včasih programske rešitve ne vsebujejo pomembnih funkcionalnosti, kar pomeni da bodo potrebne ločene (in praviloma drage) nadgradnje;
3. Poslovni projektni vodje (na primer računovodski strokovnjaki) včasih **nimajo ustrezne podpore internih strokovnjakov za informatiko** in se izgubljajo v tehničnih specifikacijah, o katerih nimajo dovolj strokovnega znanja. To lahko povzroči napake pri oblikovanju funkcionalnih zahtev ali pa se slednjih ne oblikuje sistematično;
4. Pred začetkom izvajanja projekta se **ne naredi ocena celotnih stroškov** (ki bi poleg stroškov rešitve vključevala tudi stroške strojne opreme, novih operacijskih sistemov, baze podatkov, stroškov storitev zunanjega dobavitelja ter stroškov dodatnega delovnega časa zaposlenih, ki bodo delali na oblikovanju specifikacij in testiranju ter ki se bodo morali dodatno izobraževati ipd.). V oceno celotnih stroškov projekta se ne vključi stroškov vzdrževanja za neko prihodnje obdobje (na primer naslednje tri leta), prav tako se ponudnikov računovodskih rešitev ne primerja po cenah

programerskih ur – podatku, ki je pomemben zaradi cen bodočih nadgradenj;

5. **Pogodb** o razvoju / nakupu / uvedbi in vzdrževanju novega sistema ne pregleda pravnik, usposobljen za tovrstne pogodbe. Ker gre za izjemno specifično področje so v primeru, da pogodbo pripravi zunanji izvajalec / razvijalec, **škodljive** za naročnika, pogosto niso dorečeni licenčni pogoji in avtorske pravice, obračun storitev pa je brez racionalne poslovne osnove. Dolgoročno najbolj problematična pa se pogosto kaže odsotnost izhodne strategije, v kateri bi se morale opredeliti pravice in obveznosti obeh strank v primeru prehoda na programsko rešitev tretjega dobavitelja.

6. Računovodska programska rešitev je razvita na tehnološki infrastrukturi, ki **ni združljiva z drugimi programskimi rešitvami** v organizacij, kar pomeni da je prenose podatkov med njimi potrebno opravljati ročno ali razviti posebne (in včasih ne vnaprej predvidene) vmesnike;

7. Uvedba ali prenova informacijskega sistema se sploh **ne načrtuje in vpeljuje kot projekt**, temveč se obravnava kot nekaj kar kupiš in uvedeš brez posebnih aktivnosti. Poslovodstvo ne predvideva dodatnega delovnega časa, ki ga bodo za testiranje rešitve, prečiščevanje podatkov in prenose podatkov potrebovali računovodski strokovnjaki;

8. **Osebje dobavitelja programskih rešitev nima vedno ustreznih izkušenj**. V nekaterih primerih »strokovnjaki« dobavitelja programske rešitve črpajo skoraj celotno znanje s strani računovodskih strokovnjakov v organizaciji, ki kupuje rešitev, namesto da bi z uvedbo rešitve v organizacijo prenesli tudi zunanje dobre prakse;

9. **Prenos podatkov iz obstoječe programske rešitve ni uspešen**. Pri upravljanju obstoječih programskih rešitev organizacije marsikdaj niso pozorne na vprašanja, povezana z zagotavljanjem kakovosti podatkov. To velja zlasti za t.i. matične podatke, kamor sodijo različni šifranti, kontni načrti in podobno. Številne organizacije imajo npr. večkratne vnose podatkov za istega kupca, dobavitelja, material ali izdelek, vnosi so včasih nepopolni ali pa vsebujejo pomembne napake. Tako stanje na področju matičnih podatkov onemogoča kakovostno in celovito poslovodsko poročanje in odločanje ter predstavlja oviro pri prenosu podatkov v nov računovodski program. Pred prenosom je torej nujno potrebno prečistiti obstoječe matične podatke, saj sicer organizacija ne bo dosegla pričakovanih koristi nove rešitve. Pri tem je potrebno v prihodnje zagotoviti, da bodo matični podatki ažurni in enoviti, sicer čiščenje teh podatkov nima dolgoročnih učinkov. Organizacije pogosto tudi ne opredelijo ustrezno katere podatke o samih transakcijah želijo imeti prenesene v novo programsko rešitev ter v kakem obsegu naj bi bili zgodovinski podatki na voljo;

10. Organizacija ne določi **sponzorja projekta** – člana uprave ali najvišjega poslovodstva, zadolženega za notranjo promocijo projekta in koordinacijo na najvišjem nivoju, ki bi odločal o pomembnih vprašanjih, ki se pojavijo v projektu in jih ni mogoče razrešiti na operativnem nivoju;

11. Uvedba oz. prenova poslovnega informacijskega sistema je neustrezno notranje komunicirana in naleti na tako **hud odpor zaposlencev**, da se pomembno upočasni ali celo povsem ustavi. Najpogostejši razlog za odpor zaposlencev je običajno njihova premajhna vključenost v projekt, zaradi česar programska rešitev ne ustreza njihovim pričakovanjem ali njihovemu dosedanjemu načinu dela;

12. Pri uvedbi računovodske programske rešitve se **obstoječe kontrolno okolje ne prevede v novo kontrolno okolje** – nekatere obstoječe ročne kontrole se nadomestijo z avtomatiziranimi, le te pa se ne nastavijo pravilno. Primeri so:

    a. neustrezno opredeljene uporabniške vloge ter dodajanje prevelikega nabora pravic posameznim uporabnikom, kar lahko krši načelo ločevanja dolžnosti;

    b. slabo opredeljena pravila na ključnih vnosnih poljih, ki dovoljujejo potek operacij, ne da bi bili vneseni vsi potrebni podatki ali ki dovoljujejo nekakovostno vnesene podatke z napakami. To lahko pomembno poslabša kakovost podatkov;

Zgoraj navedeni izzivi predstavljajo le nekatere odmike od dobrih praks. Vsaka organizacija se pri uvedbi nove računovodske programske rešitve srečuje tudi z drugimi tveganji. Pred izbiro in uvedbo nove računovodske programske rešitve je smiselno izvesti celovito opredelitev in oceno tveganj, v katero bodo zajeta potencialna tveganja, specifična za organizacijo, njeno poslovno in pravno okolje in tip tehnološke rešitve, ki se uvaja. Opredelitev in analiza tveganj sta osnova za oceno tveganj ter za pripravo načrtov za zmanjševanje tveganj.

Čeprav postopek ocenjevanja in upravljanja tveganj zveni zelo akademsko in zapleteno, ga je v manjših organizacijah mogoče opraviti hitro ter z uporabo Excela in drugih preprostih orodij. Cilj tovrstne ocene tveganj mora biti:

a. opredelitev ključnih stvari, ki gredo v projektu uvedbe nove programske rešitve lahko narobe,

b. razvrstitev tveganj po pomembnosti glede na verjetnost in potencialni učinek,

c. opredelitev preprostih načinov, kako ključna tveganja zmanjšati.

Preprosta ocena tveganj se lahko izvede v obliki daljše delavnice, v kateri si ideje o tveganjih izmenjajo ključni udeleženci projekta. Korake za zmanjševanje

tveganj je smiselno opredeliti kot korake znotraj celotnega projekta. Seznam projektnih tveganj je smiselno občasno pregledati in posodobiti.

Nekatera ključna vprašanja, ki si jih je smiselno zastaviti v vsaki posamezni fazi uvajanja programske rešitve, navajamo v poglavju 5.

3. RAZLOGI ZA UVEDBO NOVE RAČUNALNIŠKE PROGRAMSKE REŠITVE

Organizacije običajno prenavljajo centralni informacijski sistem ter računovodsko programsko rešitev na 5 do 10 let. V ta korak organizacije silijo različni razlogi, le ti pa pogosto tudi narekujejo način, kako bo organizacija pristopila k uvedbi programske rešitve.

Organizacijski razlogi za uvedbo nove programske rešitve so lahko na primer:

- združevanje ali ločevanje organizacij;
- rast ali krčenje organizacije;
- reorganizacija ali poenotenje delovanja poslovnega sistema.

Poslovni razlogi za uvedbo nove rešitve bi bili lahko:

- potrebna sprememba oz. optimizacija poslovnih procesov;
- sprememba strategije oz. dolgoročnih načrtov organizacije ter s tem potreba po novih vrstah finančno – računovodskih poročil;
- naraščajoči stroški vzdrževanja obstoječega sistema.

Tehnološko-kadrovski razlogi za uvedbo nove računovodske rešitve so:

- zastarela tehnologija, ki ne omogoča novih funkcionalnosti in novega razvoja;
- neskladnost in nepovezljivost z drugimi programskimi rešitvami v organizaciji;
- slaba dokumentiranost sistema in zato otežen razvoj in izvajanje sprememb;
- prehod iz lastnega razvoja na nakup standardne rešitve.

Zunanji razlogi za uvedbo nove programske rešitve so lahko:

- zakonske in regulatorne zahteve;
- prekinitev sodelovanja z dobaviteljem trenutne programske rešitve.

Razlogi za uvedbo nove programske rešitve vplivajo na tip rešitve, ki ga bo organizacija izbrala, ter na tveganja, ki jim bo v postopku izpostavljena. Kadar je uvedba nove računovodske rešitve na primer posledica združevanja z drugo organizacijo ali poenotenje poslovanja znotraj poslovne skupine, bo imel posamezni projektni vodja precej manjši vpliv na časovni okvir ali stroške uvedbe. Posamezna organizacija v skupini bo imela manjše možnosti za prilagoditve rešitve svojemu načinu poslovanja, tveganja uvedbe pa bodo izhajala zlasti iz potencialne slabe koordinacije znotraj skupine. Po drugi strani bo v primeru, kjer je glavni razlog za uvedbo nove računovodske programske rešitve tehnološka zastarelost obstoječe rešitve, največje tveganje verjetno izhajalo iz prenosa podatkov med obema rešitvama ter povezljivosti nove rešitve z drugimi rešitvami v organizaciji. Kadar prehod na novo programsko rešitev narekujejo poslovni razlogi ali zakonodajne zahteve, bo ob uvedbi rešitve pogosto prišlo tudi do reorganizacije poslovnih procesov, kar bo prinašalo druge tipe tveganj.

Pred pripravo projekta uvedbe nove računovodske programske rešitve je pomembno, da projektni vodja razume, kako lahko okoliščine uvedbe vplivajo na tveganja, s katerimi se bo srečeval.

4. UVAJANJE RAČUNOVODSKE PROGRAMSKE REŠITVE IN PROJEKTNO VODENJE

Uvajanje nove programske rešitve vselej predstavlja izredno dejavnost organizacije. Projekti uvedbe računovodske programske rešitve praviloma trajajo daljše časovno obdobje in zahtevajo sodelovanje zaposlenih iz tako iz računovodske funkcije, kot tudi iz drugih delov organizacije, zlasti iz informacijske funkcije.

Praviloma bi morali projekti imeti jasno opredeljene projektne cilje, člane projektne ekipe, odgovornosti za projekt, časovne okvire in potrebne vire. Z vidika uvajanja računovodske programske rešitve je ključno zlasti razumeti, da je projekt vsebinska odgovornost računovodske funkcije, kljub temu, da je sama izvedba deloma v odgovornosti informatike ter da je računovodska funkcija tista, ki mora biti nazadnje zadovoljna z izbrano rešitvijo. Postavitev projektnih ciljev, oblikovanje časovnega načrta in drugi elementi projektnega vodenja so zato primarno na računovodski funkciji.

Projektno vodenje lahko opredelimo kot nadziranje in kontrolo dela, potrebnega, da dosežemo vizijo projekta. Projektna ekipa izvaja naloge, potrebne za dokončanje projekta, projektni vodja pa projekt časovno načrtuje, nadzoruje in kontrolira posamezne projektne naloge (Phillips J., 2004, str. 16).

V poslovni literaturi obstaja vrsta modelov za vodenje tovrstnih projektov. Med najpogosteje uporabljenimi (in v Sloveniji med najbolj znanimi) pristopi za vodenje projektov uvajanja informacijskih sistemov sta metodologija upravljanja IT projektov PRINCE2® ter standard PMBOK.

Metoda PRINCE (angl. PRojects IN Controlled Environments) je bila razvita kot standard za vodenje IT projektov v javnem sektorju v Veliki Britaniji, zaradi njene dobre strukturiranosti pa so jo relativno kmalu začeli uporabljati tudi v zasebnem sektorju. Danes je vmes že prenovljena metoda PRINCE 2® registrirana blagovna znamka britanske Pisarne za vladno trgovino (angl. »Office of Government Commerce ali OGC«). Izobraževanja in certifikacijo za projektne vodje po metodologiji PRINCE 2 ponuja tudi več izobraževalnih institucij v Sloveniji, zato je ta metodologija pri nas že dokaj razširjena.

Več o metodologiji PRINCE 2® lahko izveste na spletnih straneh OGC: http://www.prince-officialsite.com/home/home.asp

Standard PMBOK (ang. Guide to the Project Management Body of Knowledge) je razvil Inštitut za projektno vodenje (ang. Project Management Institute ali PMI). Trenutno je v veljavi njegova četrta različica, ki je izšla konec leta 2008. Standard je bil vmes preoblikovan v mednarodno priznan standard IEEE 1490-2003.

Tudi PMBOK je procesno usmerjen in razlikuje med različnimi procesi vodenja projekta, ki jih lahko razdelimo v 5 osnovnih kategorij:

1. **Vzpostavitev** – faza, v kateri opredelimo potrebe organizacije in raziščemo različne rešitve, pripravimo projektno listino ter izberemo projektnega vodjo;
2. **Načrtovanje** – ena izmed najpomembnejših faz projektnega vodenja, znotraj katere razvijemo ključne in pomožne načrte za posamezne faze projekta;
3. **Izvedba** – faza, znotraj katere se projektna ekipa premika proti zaključku projekta;
4. **Nadzor** – faza, znotraj katere projektni vodja nadzoruje delo, ki ga dokončujejo člani projektne ekipe. Projektni vodja preveri rezultate posamezne faze, potrdi njihovo skladnost z obsegom projekta in njihovo kakovost. Projektni vodja nadzoruje tudi projektni urnik in projektne stroške ter jih usklajuje z načrtovanim. Projektni vodja poleg tega poroča sponzorju projekta, poslovodstvu in ključnim deležnikom v organizaciji;
5. **Dokončanje** – faza, ki zahteva sprejetje rezultatov projekta s strani vseh udeleženih in končno analizo poteka in stroškov projekta.

Navedeni procesi projektnega vodenja so drug z drugim tesno povezani, razmejujejo pa jih mejniki, ki so pravzaprav glavni izložki projektnega vodenja.

Znanja, potrebna za kvalitetno vodenje projekta, se po PMBOK delijo v 9 ključnih strokovnih področij projektnega vodenja:

- Vodenje projektne integracije;
- Vodenje obsega projekta;
- Terminsko vodenje projekta;
- Upravljanje projektnih stroškov;
- Upravljanje kakovosti projekta;
- Upravljanje človeških virov;
- Upravljanje komunikacije;
- Upravljanje projektnih tveganj;
- Upravljanje projektne nabave.

Posamezni procesi projektnega vodenja in strokovna področja so matrično prepleteni, kar podaja jasen pregled nad njimi. Navedena delitev seveda ni edini način razdelitve posameznih projektnih korakov, lahko pa nam služi kot opora za razvoj strukturiranega revizijskega načrta za revizijo projektov uvajanja informacijskih tehnologij.

Več o standardu PMBOK lahko izveste na spletnih straneh PMI: http://www.pmi.org

Tako metoda PRINCE2 kot tudi standard PMBOK imata nekaj pomanjkljivosti. Največja med njimi je njun obseg: ker sta bila pripravljena za strukturiran pristop k zelo velikim projektom, nista vselej neposredno prevedljiva v slovensko okolje, kjer so projekti uvajanja informacijskih tehnologij v povprečju manjši in manj kompleksni.

Stroga uporaba tovrstnih metodologij lahko povprečen projekt v slovenskih organizacijah praktično utopi v »papirologiji« in formalnostih. Izkušeni projektni vodje zato vodila standardov pogosto smiselno prilagodijo glede na dejansko velikost in kompleksnost projekta.

V nadaljevanju navajava ključna vprašanja, ki si jih je smiselno postaviti pred in med in po zaključku projekta uvedbe računovodske programske rešitve. Seznam ni popoln, kljub temu pa obsega vrsto pomembnih področij tveganj, povezanih z uvedbo računovodske rešitve.

5. OBVLADOVANJE TVEGANJ PRI UVEDBI RAČUNOVODSKIH PROGRAMSKIH REŠITEV

Uspešnost uvedbe računovodske programske rešitve je v veliki meri odvisna od tega , ali smo pri projektu »pomislili na vse«. V spodnjih seznamih navajamo nekatera vprašanja, ki jih je smiselno odgovoriti znotraj projekta uvedbe nove računovodske programske rešitve ter utemeljitve, zakaj je vsako posamezno vprašanje pomembno. Seznam ni popoln, prav tako pa vsako vprašanje tudi ni pomembno za vsako organizacijo. Kljub temu navedeni izbor vprašanj lahko predstavlja izhodišče za opredelitev ključnih projektnih tveganj ter načinov in sredstev za njihovo zmanjšanje.

5.1. Katera rešitev je prava za nas - ključna vprašanja pred izborom programske rešitve

Pred izborom računovodske programske rešitve je smiselno, da je organizacija pozorna zlasti na to, da:

- v razpisno dokumentacijo ali drugi dokument, ki predstavlja osnovo za zbiranje informacij o programski rešitvi, vključi kar največ svojih posebnih zahtev in potreb; to dobaviteljem programskih rešitev omogoča pripraviti natančnejšo oceno potreb po dodatnem razvoju ter s tem stroškov,
- neodvisno preveri usposobljenost, reference in predstavitve posameznih ponudnikov računovodskih programskih rešitev,
- vnaprej predvidi čim več stroškov, ki bodo povezani z uvedbo programske rešitve,
- podrobno dogovori medsebojne pravice in obveznosti z dobaviteljem.

Tabela 1: Ključna vprašanja pred izborom računovodske programske rešitve

Vprašanje	**Opombe**
5.1.1 Kaj so ključni problemi, zaradi katerih se odločamo za novo računovodsko rešitev? Kaj je cilj zamenjave?	*Kot navajava v poglavju 3 so razlogi za uvedbo nove računovodske programske rešitve zelo pomembni saj vplivajo tako na rešitev, ki jo bomo izbrali, kot tudi na tveganja, povezana z uvedbo. Kadar so razlogi za uvedbo nove rešitve npr. tehnične omejitve obstoječe rešitve, nove potrebe po poročanju ali nove zakonske zahteve je smiselno v razpisni dokumentaciji podrobno opredeliti, katere posebne zahteve ima organizacija za novo rešitev.*
5.1.2 Katere funkcionalnosti obstoječe računovodske programske rešitve so nepogrešljiv del našega poslovanja, ki jih želimo imeti tudi v novi rešitvi?	*Računovodske programske rešitve, ki so bile v uporabi daljše časovno obdobje, pogosto vsebujejo posebne funkcionalnosti in module, okoli katerih potekajo ključni poslovni procesi in postopki. Včasih organizacije ne upoštevajo pravočasno dejstva, da bo za te funkcionalnosti potrebno do-programiranje in dodaten razvoj. Smiselno je pripraviti seznam takih posebnih funkcionalnosti ter ga vključiti v razpisno dokumentacijo. Ker razvoj in postopna nadgradnja funkcionalnosti obstoječe rešitve poteka dlje časa, vanj je vključeno več različnih oseb, hkrati pa te spremembe običajno niso dovolj dokumentirane, je smiselno za pripravo funkcionalne specifikacije izvesti popis procesov in kontrolnega okolja, kot ga podpira programska rešitev.*
5.1.3 Kako skladne bodo različne predlagane rešitve z obstoječo infrastrukturo informacijskega sistema?	*Organizacije naj bi oblikovale in dosledno uporabljale t.i. enotne tehnološke smernice za informacijske rešitve. Tudi kadar te niso formalizirane je smiselno posebej paziti, da je nova programska rešitev razvita v okolju in deluje na bazi podatkov, ki ji omogoča povezovanje z drugimi rešitvami, ki so že v uporabi v organizaciji.*

Vprašanje	Opombe
5.1.4 Kakšne potrebe po poročanju, izpisih in izvozih podatkov imamo glede na poslovne procese organizacije?	*Računovodske programske rešitve imajo zelo različne možnosti za izvoz in izpis podatkov. Vse potrebe po izvozih in poročilih je smiselno opredeliti čim prej, da jih zunanji dobavitelj lahko upošteva pri pripravi ocene stroškov. Pričakovanja, da so vsa poročila, ki ji bo kdajkoli poslovodstvo potrebovalo, sama po sebi vključena v programsko rešitev, niso upravičena.*
5.1.5 Katere varnostne in kontrolne mehanizme minimalno potrebuje nova programska rešitev?	*Številne organizacije imajo že sprejete in formalno potrjene zahteve okoli minimalne varnosti, ki naj bi jo zagotavljala vsaka informacijska rešitev. Navadno te zahteve vključujejo zahteve glede minimalne dolžine gesel, kompleksnosti gesel, uporabe edinstvenih uporabniških imen ipd. V primeru, da organizacija nima pripravljenih minimalnih varnostnih pravil, se o teh lahko posvetuje s svojim revizorjem računovodskih izkazov, ki pri pregledu kontrolnega okolja vselej upošteva tudi minimalne varnostne zahteve.*
5.1.6 Kakšne reference imajo posamezni ponudniki?Ali bi bile njihove obstoječe stranke pripravljene na ogled delovanja programske rešitve v dejanskem produkcijskem okolju?	*Kakovostni ponudniki programskih rešitev razvijajo dolgoročne odnose s strankami. Večina organizacij je pripravljena prikazati delovanje uvedene programske rešitve v praksi, kadar organizacija, ki se za rešitev zanima, ni neposredni konkurent. Mnenje drugih računovodskih strokovnjakov je najpomembnejši pokazatelj kakovosti programske rešitve, enako pa tudi kakovosti samega ponudnika.*

Vprašanje	**Opombe**
5.1.7 Kako bomo ocenili stroške računovodske programske rešitve ter kako jih bomo načrtovali? Kaj bomo upoštevali kot ceno rešitve?	*Programska oprema je povezana z vrsto različnih stroškov. Med njimi so lahko (niso pa vedno):* - *»kupnina«,* - *licenčnina,* - *stroški programerskih ur za dodaten razvoj,* - *vzdrževalnina,* - *stroški nakupa ali prenove strojne opreme,* - *stroški priprave opisov procesov, ki jih bo podpirala nova rešitev,* - *interni stroški delovnega časa zaposlenih, ki bodo sodelovali pri uvedbi,* - *oportunitetni stroški zaradi izbora ne-optimalne programske rešitve;* - *…* *Kadar je cena eden izmed elementov izbora programske rešitve, je pomembno vnaprej prepoznati čim več stroškov, ki bodo nastali ob uvedbi programske rešitve ter po določenem obdobju njene uporabe. Nekateri dobavitelji namerno prikrivajo dodatne, naročniku neznane stroške, ki bodo povezani s programsko rešitvijo ter si tako (posebej v javnih razpisih) zagotovijo boljše mesto v primerjavi z drugimi dobavitelji, ki že vnaprej razkrijejo vse znane stroške.* *Smiselno se je tudi že vnaprej dogovoriti o posameznih elementih obračunavanja vzdrževanja in razvoja v prihodnosti.* *Pri nakupu ali najemu rešitev lokalnih razvijalcev imajo organizacije v tem oziru večjo pogajalsko moč, ki jo je smiselno tudi kar najbolje izkoristiti.*

Vprašanje	Opombe
5.1.8 Kako bomo pogodbeno opredelili pravice industrijske lastnine nad računovodsko programsko rešitvijo?	*Računovodska programska oprema predstavlja avtorsko delo in je kot taka predmet Zakona o avtorski in sorodnih pravicah (ZASP)*[2]*. Zakon dovoljuje prenos posamičnih avtorskih pravic in opredeljuje pogoje, pod katerimi je tak prenos dovoljen. Pred dejansko odločitvijo za nakup rešitve je smiselno opredeliti najmanj:* - *katere avtorske pravice nad programsko rešitvijo bodo prenesene, za kako časovno obdobje ter v kakem obsegu,* - *kako bodo urejene avtorske pravice pri nadgradnjah in dodatnem razvoju programske rešitve,* - *kakšne pravice do programske rešitve ima kupec v primeru prenehanja sodelovanja z dobaviteljem,* - *ali ima kupec v primeru prenehanja obstoja dobavitelja pravico do izvorne kode rešitve ter pod kakšnimi pogoji.* *Ponovno velja, da pri imajo pri nakupu ali najemu rešitev lokalnih razvijalcev organizacije v tem oziru večjo pogajalsko moč, ki jo je smiselno tudi kar najbolje izkoristiti.*
5.1.9 Kako bomo pogodbeno opredelili garancijsko obdobje in obdobje za odpravo napak?	*Večina razvijalcev in dobaviteljev programske opreme kupce vnaprej opozori, da programske kode brez napak ni ter da so potrebna podrobna testiranja vsake rešitve, pred njeno uvedbo v produkcijsko delovanje. Kljub temu je smiselno pogodbeno posebej opredeliti obdobje, v katerem bo razvijalec brezplačno odpravljal napake v delovanju rešitve.*

[2] Uradni list RS, št. 21-958/1995

Vprašanje	Opombe
5.1.10 Kako bomo zagotovili, da bo zunanji dobavitelj varoval poslovne skrivnosti naše organizacije?	*Nekatere organizacije še pred sklenitvijo pogodbe o nakupu ali najemu računovodske programske rešitve zahtevajo podpis Dogovora o nerazkrivanju zaupnih podatkov (angl. Non-Disclosure Agreement).* *Kljub temu, da je varovanje poslovne skrivnosti med pogodbenimi partnerji urejeno z obligacijsko zakonodajo je smiselno posamezne elemente varovanja zaupnih podatkov še posebej opredeliti. To zlasti velja v primerih, ko imajo organizacije kakršenkoli tipe podatkov, ki jih je treba posebej varovati, npr. saldakonte z osebnimi podatki o fizičnih osebah.*
5.1.11 Kako bomo zagotovili nemoten morebiten prehod iz nove na drugo programsko rešitev?	*Če se želi organizacija izogniti priklenjenosti na zunanjega dobavitelja (angl. »vendor lock-in«), mora že v pogodbenem odnosu opredeliti izhodno strategijo. S to si bo zagotovila, da bo morebiten prehod na novega zunanjega dobavitelja programske rešitve potekal nemoteno in da obstoječi dobavitelj svojega pogajalskega položaja ne bo mogel izkoristiti v škodo organizacije.*

5.2. Kako se lotiti uvedbe - ključna vprašanja v fazi priprave

Načrtovanje uvedbe računovodske programske rešitve je povezano zlasti s:

- pristopom k vodenju projekta, pravicami in odgovornostmi članov projektne ekipe ter razporeditvijo razpoložljivih virov,
- opredelitvijo prilagoditev programske rešitve dejanskim potrebam organizacije.

Tabela 2: Ključna vprašanja pri načrtovanju uvedbe računovodske programske rešitve

Vprašanje	**Opombe**
5.2.1. Ali smo v projektni ekipi zbrali ustrezne strokovnjake za izvedbo projekta?Ali so vloge in odgovornosti članov projektne ekipe ustrezno in jasno opredeljene?	*Vloge in odgovornosti ključnih članov projektne ekipe morajo biti natančno opredeljene. Projekt naj bi imel določenega najmanj:* - *Sponzorja projekta – direktorja financ ali drugega člana najvišjega poslovodstva organizacije, ki je celostno odgovoren za notranjo promocijo projekta, zagotavljanje ustreznih internih virov in za izvedbo nalog, za katere projektni vodja nima dovolj visokih pooblastil;* - *Projektnega vodjo – zaposlenega s poslovnimi, tehničnimi in projektnimi znanji, ki je bil odgovoren za operativno upravljanje in vodenje projekta (npr. vodjo računovodskega oddelka) .* *V projekt naj bi bili kot člani projektne ekipe vključeni zaposleni s tehničnih in poslovnih področij, ki razpolagajo z ustreznimi znanji s področja poslovanja, računovodenja in informatike.* *Smiselno je vnaprej načrtovati, koliko dodatnih delovnih ur bo zahtevalo sodelovanje na projektu uvedbe nove računovodske rešitve. Projektno delo lahko predstavlja veliko obremenitev poleg rednih delovnih obveznosti in v primerih projektov, ki trajajo dlje, včasih prihaja do težav pri rednem delu.*

Vprašanje	**Opombe**
5.2.2. Ali smo projekt uvedbe novega sistema ustrezno opredelili? Ali so bili določeni ključni elementi, ki nam bodo pomagali jasno razumeti, katere cilje ima uvedba programske rešitve ter kako jih doseči?	*Tudi za manjše projekte, kot je npr. uvedba nove računovodske rešitve, je smiselno pripraviti projektno listino, ki vključuje:* - *opis ciljev projekta,* - *opredelitev obsega projekta, vključno s sistemi in oddelki, ki jih bo sprememba zadevala,* - *navedbo sponzorja, projektnega vodje in članov ekipe skupaj z njihovimi pristojnostmi in odgovornostmi,* - *opis ključnih funkcionalnih in tehničnih specifikacij nove rešitve,* - *povzetek mejnikov v poteku projekta,* - *organizacijske, okoljske in druge omejitve,* - *poslovni načrt,* - *povzetek pripravljenega proračuna.* *Projektno listino naj bi potrdilo odgovorno poslovodstvo, z njo pa naj bi se strinjali tudi vsi oddelki, ki jih nameravana sprememba zadeva.*

Vprašanje	**Opombe**
5.2.3. Kako lahko zagotovimo, da bo uvedba nove računovodske rešitve izvedena znotraj realnih časovnih rokov ter da bo potekal v predvidenih časovnih okvirih?	*Smiselno je pripraviti urnik projekta, ki vključuje:* - *razporeditev dela na ključne naloge,* - *razporeditev nalog po vrstnem redu vključno z opredelitvijo sočasno potekajočih nalog,* - *okvirno načrtovanje trajanja posamezne naloge,* - *razporeditev članov projektne ekipe in drugih virov na ključne naloge;* - *upoštevanje obremenjenosti članov projektne ekipe z rednim delom;* - *upoštevanje izrednih dogodkov, ponovitev nekaterih projektnih nalog, nepredvidenih sprememb v ciljih in obsegu projekta ipd.* *Urnik projekta naj bi bil tekoče posodabljan in prilagojen dejanskemu poteku projekta.*
5.2.4. Kako lahko zagotovimo, da bo uvedba nove računovodske programske rešitve izvedena znotraj predvidenih stroškov?	*Že pred projektom je (kot smo navedli v prejšnjem poglavju) smiselno predvideti čim več strokov, ki bodo nastali z uvedbo nove rešitve.* *Poleg tega je smiselno formalizirati proces nadzora stroškov. Poleg osnovne ocene stroškov bi moral biti izdelan terminski načrt izdatkov.* *V primeru, da v organizaciji istočasno poteka več projektov v sodelovanju z istim izvajalcem, je smiselno še posebej paziti, da so stroški knjiženi na ustrezne projekte. Potrebno je tudi paziti na strogo razmejitev med stroški vzdrževanja obstoječih rešitev ter stroški investicij v nove sisteme.*

Vprašanje	**Opombe**
5.2.5. Kako zagotoviti, da bo računovodska programska rešitev dejansko ustrezala resničnim potrebam organizacije?	*Čeprav so procesi v funkciji računovodstva do neke mere standardni, ima vsaka organizacija določene posebnosti, ki izvirajo iz njenega področja poslovanja. Pred dejansko uvedbo nove računovodske programske rešitve je smiselno:* - *opredeliti nadgradnje in prilagoditve, ki bodo potrebne za prilagoditev računovodske rešitve poslovnim procesom organizacije,* - *opredeliti spremembe organizacijskih procesov oz. načina dela znotraj računovodske funkcije, do katerih bo prišlo po uvedbi nove računovodske rešitve,* - *pridobiti povratno informacijo s strani uporabnikov, katere dodatne funkcionalnosti bi si od novega sistema želeli oz. katere so ključne pomanjkljivosti obstoječega.* *Nadgradnje in prilagoditve programske rešitve je smiselno zapisati v obliki funkcionalnih specifikacij, ki zagotavljajo, da zunanji razvijalci dejansko razumejo, kaj organizacija želi. Funkcionalne specifikacije so osnova za tehnične specifikacije razvijalcev. Kjer je le mogoče, je smiselno, da organizacija pregleda pripravljene tehnične specifikacije ter jih pred začetkom razvoja tudi formalno potrdi. To je zlasti ključno pri tistih prilagoditvah, ki se dogajajo na vhodnih / izhodnih točkah iz računovodske programske rešitve oz., ki so povezane s pripravo podatkovnih vmesnikov. Le ti namreč včasih povezujejo programske rešitve, zgrajene na različnih tehnoloških platformah, zunanji razvijalci pa niso nujno strokovnjaki za vse tipe tehnologij.*

5.3. Projekt uvajanja računovodske rešitve - ključna vprašanja v fazi izvedbe in nadzora nad uvajanjem

Med samim uvajanjem računovodske programske rešitve so ključne dileme povezane z:

- zagotavljanjem kakovosti podatkov ter celovitega prenosa podatkov med staro in novo računovodsko programsko rešitvijo,
- prenovo kontrolnega okolja,
- potekom projekta in zaključevanjem posameznih sklopov dela,
- nadzora nad stroški in časom.

Tabela 3: Ključna vprašanja pri uvajanju računovodske programske rešitve

Vprašanje	Opombe
5.3.1. Kako bomo zagotovili ustrezen prenos podatkov iz staro v novo računovodsko programsko rešitev? Kakšen obseg podatkov bomo prenesli v novo rešitev? Kako bomo v novi rešitvi zagotovili kakovost podatkov?	*Organizacija in zunanji dobavitelj programske rešitve naj bi se podrobno dogovorila za prenos podatkov iz starega na novi poslovni informacijski sistem. Dogovor naj bi vključeval najmanj:* - *dogovor o načinu vzpostavitve sistema matičnih podatkov (šifrantov) v novi rešitvi, vključno s čiščenjem in eventualnim poenotenjem matičnih podatkov s strani odgovornih zaposlencev organizacije,* - *dogovor o obsegu transakcijskih podatkov, ki se bodo prenesli na novo rešitev,* - *dogovor o testih, ki bodo izvedeni za potrditev pravilnosti migracije podatkov.* *Čiščenje matičnih podatkov pred njihovim prenosom na novo rešitev je ključen element za zagotovitev kakovostnega poročanja.*

Vprašanje	**Opombe**
5.3.2. Kako naj se po začetku projekta upravljajo dodatne zahteve in spremembe funkcionalnih specifikacij, za katere se pokaže potreba, ko projekt že poteka (npr. v fazi testiranja)?	*Vse spremembe funkcionalnih in tehničnih specifikacij naj bi bile upravljane skozi formalne postopke upravljanja projektnih sprememb. Vsi predlogi za spremembe in dopolnitve morajo biti ocenjeni in potrjeni s strani odgovornih lastnikov poslovnih procesov in/ali odgovornega projektnega vodje. Če zahtevane spremembe vplivajo na časovni načrt ali na proračun projekta, se morata ta ustrezno posodobiti. V projektu ne sme prihajati do sprememb izven formalnega postopka upravljanja sprememb.*
5.3.3. Kako zagotoviti, da uvedba nove računovodske rešitve ne bo porušila obstoječega kontrolnega okolja in izpostavila novih kontrolnih pomanjkljivosti?	*Med uvajanjem programske rešitve ali med njenim testiranjem naj bi se opravila analiza učinka nove rešitve na kontrolno okolje organizacije, ki je bila osredotočena na potrditev sprememb prejšnjih notranjih kontrol (potencialno tudi ročnih) v nove, avtomatične notranje kontrole. Do poslabšanja kontrolnega okolja največkrat pride zaradi preširoke opredelitve pravic v novi rešitvi in zaradi pomanjkljive opredelitve kontrolnega okolja v funkcionalnih in posledično tehničnih specifikacijah.*
5.3.4. Kako lahko zagotovimo, da bo uvedba nove računovodske programske rešitve potekala učinkovito ter da bodo morebitne ovire pri uvajanju hitro zaznane?	*Projektna ekipa naj bi izvajala redne projektne sestanke, ki naj bi vključevali medsebojno obveščanje o statusu, napredovanju in nadaljnjem poteku projekta. Sestanki naj bi po priporočilih vključevali medsebojno obveščanje o potencialnih zastojih in težavah, posodabljanje projektnega časovnega načrta, proračuna, načrta upravljanja s tveganji, funkcionalnih in tehničnih specifikacij, rezultatih sistemskega, funkcionalnega in uporabniškega testiranja in drugih elementov upravljanja projekta.* *Vzporedno s projektom naj bi že tudi potekale aktivnosti za zagotavljanje kakovosti.*

Vprašanje	Opombe
5.3.5. Kako zagotovimo, da bo računovodska programska rešitev v produkcijskem okolju dejansko delovala tako, kot je bilo predvideno ter da jo bo mogoče nemoteno uporabljati?	*Nova rešitev ter vse njene nadgradnje in dopolnitve bi morale biti testirane v testnem okolju na strani razvijalca, nato pa v testnem okolju organizacije. Izvedeni naj bi bili vsi relevantni testi, na primer:* - *testiranje enot,* - *funkcionalno testiranje,* - *sistemsko testiranje,* - *stresno testiranje,* - *paralelno testiranje,* - *testiranje končnih uporabnikov* *Zelo pomembno je izvesti tudi dodatno testiranje prenosa podatkov v novo rešitev ter testiranja poročanja, s katerimi lahko presodimo, ali je bilo čiščenje matičnih podatkov uspešno izvedeno.* *Smiselno je pripraviti tudi urnik izobraževanja končnih uporabnikov (kadar ti niso že polno vključeni v uvajanje nove rešitve). Prav napake končnih uporabnikov so namreč lahko med najpomembnejšimi razlogi za zastoje pri delovanju novo uvedenih rešitev.*

5.4. Kako iz projekta preiti na redno operativno delovanje – zaključek projekta

Zaključek vsakega projekta uvedbe računovodske programske rešitve je povezan z nekaterimi novimi vprašanji. Ključna med njimi so povezana s:

- prenosom programske rešitve v produkcijsko delovanje,
- prihodnjim sodelovanjem z zunanjim dobaviteljem programske rešitve.

Tabela 4: Ključna vprašanja pri prenosu računovodske programske rešitve v redno produkcijsko delovanje

Vprašanje	**Opombe**
5.4.1. Kaj je potrebno zagotoviti pred prenosom računovodske programske rešitve v produkcijsko delovanje?	*Prenos v produkcijsko okolje naj bi se izvedel le, če so bili uspešno izvedeni naslednji koraki:* - *novi informacijski sistem je uspešno prestal načrtovane paralelne, sistemske in stresne teste, rezultate testiranj pa je potrdilo vodstvo projekta,* - *vse funkcionalnosti sistema so bile testirane in potrjene kot ustrezne s strani končnih uporabnikov oz. lastnikov poslovnih procesov,* - *novo opredeljeni in prečiščeni matični podatki v novem sistemu so bili potrjeni kot ustrezni s strani končnih uporabnikov oz. lastnikov poslovnih procesov,* - *prenos transakcijskih podatkov je bil potrjen kot ustrezen s strani končnih uporabnikov oz. lastnikov poslovnih procesov,* - *novo kontrolno okolje (spremembe prejšnjih ročnih kontrol v aplikativne ali obratno) je bilo potrjeno kot ustrezno s strani lastnikov poslovnih procesov*

Vprašanje	**Opombe**
5.4.2. Kako zagotoviti učinkovito in uspešno uporabo programske rešitve v produkcijskem delovanju?	*Pred prenosom programske rešitve v produkcijsko delovanje je smiselno presoditi, kakšno podporo bodo za njeno uporabo potrebovali uporabniki. Pomembno je, da so deležni ustreznega izobraževanja. Poleg tega je smiselno, da je pripravljena tehnična dokumentacija končne rešitve, ki vključuje:* - *natančne tehnične opise končne rešitve,* - *tehnično dokumentacijo, povezano s strukturo baze podatkov,* - *priročnike za administracijo novega poslovnega informacijskega sistema,* - *priročnike za končne uporabnike,* - *izvorno kodo.*
5.4.3. Kako lahko varno in učinkovito prenesemo računovodsko programsko rešitev v produkcijsko delovanje?	*Za uvedbo večjih in bolj kritičnih računovodskih rešitev (zlasti kadar so te del večjih rešitev) je smiselno pripraviti načrt za pričetek produkcijskega delovanja, ki lahko npr. vključuje:* - *finalizacijo in testiranje končne uvedbe,* - *načrt za zagotavljanje neprekinjenosti poslovanja v primeru neuspešnega prehoda no novo programsko rešitev,* - *načrt za koordinacijo postopka uvedbe in obveščanje vseh vpletenih strani.*

Vprašanje	Opombe
5.4.4. Kako si lahko zagotovimo ustrezno podporo in vzdrževanje računovodske programske rešitve v produkcijskem delovanju? Kako naj bi zastavili sistem upravljanja s spremembami v programski rešitvi?	*Pri prenosu programske rešitve v produkcijsko delovanje organizacija večinoma preide iz pogodbe o nakupu / najemu na pogodbo o vzdrževanju. Pogodbe o vzdrževanju so lahko zelo ne-transparentne. Kadar prihaja do potreb po dodatnem razvoju lahko prihaja do velikih dodatnih stroškov. Pogosto niso razrešena vprašanja avtorskih pravic nad dodatno razvitimi funkcionalnostmi.* *Zato je smiselno, da vse pogodbe o vzdrževanju pregleda posebej za to usposobljen pravnik ter da se o kakovosti sodelovanja z zunanjim izvajalcem periodično presoja.*

6. ZAKLJUČEK

Uvedba nove računovodske programske rešitve je lahko odlična priložnost za izboljšanje poročanja, optimizacijo poslovnih procesov ter izboljšanje učinkovitosti dela računovodske funkcije. Povezana pa je tudi z nekaterimi tveganji. Že preden se lotimo uvedbe nove računovodske programske rešitve lahko nekatere med njimi predvidimo in se jim uspešno izognemo ali jih omejimo.

Idealno orodje za predvidevanje potencialnih bodočih težav je poglobljena analiza tveganj ter priprava načrtov za obvladovanje tveganj. Kadar celovite analize tveganj ni mogoče ali ni smiselno izvesti, si lahko pomagamo s seznami ključnih vprašanj in pregledi najpogostejših splošnih tveganj, povezanih z uvajanjem novih programskih rešitev. Odgovori na navedena vprašanja pred uvedbo nove računovodske programske rešitve nam lahko kasneje prihranijo marsikateri glavobol.

SUMMARY ● *Selection and implementation of a software solution supporting accounting processes is among the most important and long-term affecting decisions for any accounting expert. Commercial presentations of software vendors do not always disclose all features of the product which created high expectations that cannot always be achieved. New software solution is associated with more costs than at the initial estimation. Implementation sometimes exceeds the planned time frame. New software solutions can in some cases have a less robust control environment than the older one. Management and accounting department do not always receive key information for decision purposes from the new software solution which can additionally be non-transparent and complex.*

With this article the authors intended to highlight key questions that need answers before implementing a new accouting software solution. Some of the key selection criteria will be reviewed, along with some important aspects of contractual agreements with software vendors. Key questions will be answered in short using best practices both in areas of implementation of a software solution as well as its future development and maintenance.

Key Words ● *Accounting software solution, ERP, project management, project and contract risk management.*