

## Projektni menedžment v Vzajemni d.v.z.

dr. Boštjan Aver<sup>1</sup>, mag. Janez Pustatičnik<sup>2</sup>

VZAJEMNA d. v. z., Vošnjakova ulica 2, 1000 Ljubljana

e-pošta: bostjan.aver@vzajemna.si; janez.pustaticnik@vzajemna.si

### Povzetek

Vsaka gospodarska družba, ki želi biti uspešna, mora ne glede na panogo, velikost, strukturo ali zrelost vzpostaviti ustrezen sistem upravljanja – strateški menedžerski proces. Gre za sistematično načrtovanje in uresničevanje sistema pravil, procesov in odnosov za upravljanje organizacije ter izpolnjevanje njenih zakonskih, finančnih in etičnih obveznosti. Namen prispevka je predstaviti vlogo projektne menedžmenta v strateškem menedžerskem procesu Vzajemne zdravstvene zavarovalnice (v nadaljevanju Vzajemne). V prvem poglavju so predstavljeni sistem zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji in želje udeležencev v sistemu zdravstvenega varstva. V drugem poglavju je prikazano strateško načrtovanje v Vzajemni, vključno s pretvorbo strategij v projekte, uresničevanje strategij z izvajanjem projektov, nadzor nad uresničevanjem strategij in projektov ter spremljanje učinkov projektov pri zagotavljanju dolgoročne poslovne uspešnosti.

**Ključne besede:** projektni menedžment, uresničevanje strategij, Vzajemna d.v.z., strateški menedžerski proces

### 1 Uvod

Okolje, v katerem poslujejo gospodarske družbe, postaja vse bolj razgibano, kompleksno, nepredvidljivo in konkurenčno. Gospodarske družbe, ki jim uspe ustvariti razmere, v katerih jih ne ogroža ali jih ne bo ogrožala konkurenca, so redke. Zato se morajo družbe, če hočejo biti konkurenčne najboljšim v svoji panogi in tako dolgoročno uspešne, neprestano razvijati.

Družbe morajo v želji po dolgoročni uspešnosti poslovanja neprestano strateško razmišljati in se odločati o strateških ciljih, strategijah uresničevanja strateških ciljev, programih, projektih. Strategije razvijajo v številnih družbah po svetu in tudi v Sloveniji, a pogosto pričakovanih rezultatov (učinkov) ali sprememb v poslovanju ni. Tudi odlično zasnovane strategije ne zagotavljajo uspeha – doseganja načrtovanih učinkov, če jih ne uresničujemo uspešno in učinkovito ter ne preverjamo nenehno, ali so izbrane strategije ustrezne, ali se uresničujejo

uspešno in učinkovito ter ali jih pravočasno prilagajamo novim razmeram.

Treba je poudariti, da se učinkovitost nanaša na porabo virov, ki jih organizacija potrebuje za doseganje ciljev. Gre predvsem za odnos med vlaganji in rezultati – učinki. Učinkovitost je potrebna, a ne tudi zadostna za uspešnost. Družba, ki učinkovito dela napačne stvari, ne more biti uspešna.

Informacije o učinkih izbranih in uresničenih strategij ter o potrebnih virih za uresničevanje strategij so ključna podlaga za strateško razmišljanje in odločanje. Pogosto se pokaže, da je prav uresničevanje strategij najzahtevnejše v procesu strateškega menedžmenta. Pri uresničevanju strategij je že nekaj desetletij nepogrešljiv projektni menedžment, ki je zelo učinkovit in uspešen način pretvorbe strateških ciljev in strategij v dejanja in učinke. Medtem se je oblikovalo pomembno znanje o projektne menedžmentu, ki tudi z uresničevanjem projektov omogoča uspešno in učinkovito dosegati strateške cilje in večjo poslovno uspešnost družb.

Projekt je zaporedje enkratnih, kompleksnih in med seboj povezanih dejavnosti, usmerjenih k doseganju skupno opredeljenega strateškega cilja organizacije. Je časovno in proračunsko omejen v sklopu strateškega ali letnega poslovnega načrta organizacije (Wysocky, McGary, 2003).

### 2 Sistem zdravstvenega zavarovanja v Sloveniji

Dopolnilno zdravstveno zavarovanje je pomemben dejavnik za dolgoročno stabilno financiranje zdravstvenega varstva. Kot prva in največja specializirana zavarovalnica za prostovoljno zdravstveno zavarovanje v Sloveniji je bila 1. novembra leta 1999 ustanovljena Vzajemna zdravstvena zavarovalnica, in sicer skladno z zahtevo o spremembah in dopolnitvah Zakona o zdravstvenem varstvu in zdravstvenem zavarovanju iz leta 1998. Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije (ZZZS) naj bi v skladu z njimi ustanovil družbo za vzajemno zavarovanje in nanjo prenesel vse prostovoljno zdravstveno zavarovanje.

Vzajemna je družba za vzajemno zavarovanje. To pomeni, da so zavarovanci, ki imajo z družbo

<sup>1</sup>Dr. Boštjan Aver, direktor Sektorja za finance, računovodstvo in kontroling, VZAJEMNA d. v. z.

<sup>2</sup>Mag. Janez Pustatičnik, direktor Sektorja za trženje, VZAJEMNA d. v. z.

sklenjeno pogodbo za dopolnilno zdravstveno zavarovanje ali drugo dalj časa trajajoče zdravstveno zavarovanje (ki traja pet let ali več), tudi člani in lastniki zavarovalnice. Glede na organizacijsko obliko družbe je treba poudariti, da prvi cilj njenega delovanja ni ustvarjati dobiček. Temeljni namen ali njeno poslanstvo je uspešno uresničevati prostovoljno zdravstveno zavarovanje v korist vseh svojih zavarovancev.

Pri načrtovanju strateških ciljev, strategij in projektov mora Vzajemna upoštevati različne, mnogokrat nasprotujoče si želje udeleženih strani (subjektov; izvajalci zdravstvenih storitev) v sistemu zdravstvenega varstva in se z njimi usklajevati. Gre za želje:

- zavarovancev po nizki premiji in kakovostnih storitvah, mejnih produktih;
- izvajalcev zdravstvenih storitev - izražanje želja po novih dodatnih virih; z nastopom zasebnega kapitala na tem področju pa tudi po spodbujanju nadstandardnih storitev ter večje storilnosti (tudi s ponujanjem še dodatnih storitev, ki sicer tedaj niso nujno potrebne), s končnim boljšim dobičkonosnim ciljem;
- farmacevtske industrije in dobaviteljev medicinskotehničnih pripomočkov, katerih cilj je povečanje dobička idr.

Omenjene, občasno tudi politično podprte želje zahtevajo iskanje kompromisnih strategij. Vzajemna zato išče in razvija partnerstvo z drugimi organizacijami, saj ji ta omogočajo, da z izboljšanjem skupnih koristi dosega večjo vrednost za svoje zavarovance in druge udeležene.

### 3 Načrtovanje strategij in projektov v Vzajemni

Gospodarske družbesenatrgih srečujejo poslovni izzivi, ki jih predstavljajo kupci (zavarovanci), konkurenca, dobavitelji, zaposleni in okolje: socialno, demografsko, politično, gospodarsko, tehnološko. Kupci zahtevajo možnost izbire, hitro odzivnost (kratke postopke, veliko prilagodljivost), nizke cene (nizke stroške poslovanja) in zelo kakovostno storitev (izdelkov). Na evropskem zavarovalniškem trgu je že nekaj časa vse več konkurence, ki je zamajala ta trg z zniževanjem zavarovalniških premij in naraščajočo zahtevnostjo zavarovancev, s silovitim razvojem mejnih produktov, ob hkratnem usmerjanju k zavarovancu, ki mu je treba zagotavljati vse boljše in celostno ponudbo.

Uspešne zavarovalnice imajo učinkovite sisteme upravljanja, ki temeljijo na potrebah in pričakovanjih zavarovancev ter drugih udeleženih strani, ter so zasnovani tako, da jih uresničujejo. Uspešen sistem upravljanja zahteva jasen in **integriran strateški menedžerski proces**, ki zagotavlja učinkovito

strateško načrtovanje, uresničevanje strategij in nadzor nad njim.

Namen strateškega načrtovanja je opredeliti odgovore na te izzive: vizijo, strateške cilje družbe in njenih poslovnih enot v načrtovanem obdobju ter strategije, kako te cilje doseči. Načrtovanje vizije, strateških ciljev in strategij temelji na primerjalni razčlenitvi in projekcijah:

- vplivnih dejavnikov zunanjega okolja in
- ključnih dejavnikov uspeha notranjega okolja.

**Strateški cilji in strategije** tako med pripravo (strateškega načrtovanja) kot pri uresničevanju nenehno zahtevajo spremembe. Zdaj v nobeni panogi ni mogoče že med strateškim načrtovanjem tako opredeliti strategije, da bi vnaprej zagotavljala popolno in zanesljivo odločanje. Posamezne strateške odločitve se sprejemajo naknadno - npr. v pripravi letnih poslovnih načrtov, med pripravami na projekte in med njihovim uresničevanjem.

Vzajemna je v letu 2004 dokončno pripravila svoj **strateški razvojni program** (v nadaljevanju razvojni program), ki je oblikovan za obdobje 5 let in ga je treba vsako leto obnoviti. Projekti so med pripravljanim razvojnega programa opredeljeni le okvirno glede vsebine in predvidenih učinkov, le ohlapno so določene potrebne projektne dejavnosti, stroški in izvajalci. Projekte je treba vsaj okvirno vsebinsko, časovno in stroškovno uskladiti ter jih povezati v celostni **strateški projektni načrt** Vzajemne.

V razvojnem programu in strateškem projektnem načrtu Vzajemne so predvideni naslednji pomembnejši **projekti**:

- prenova portfelja produktov (npr. vzporedno zavarovanje, vpeljava dodatnega zdravstvenega zavarovanja, t. i. storitve Drugo mnenje, storitev Zeleni gumb – pomoč starejšim na daljavo ...),
- reorganizacija Vzajemne (z namenom povečati usmerjenost k strankam),
- vpeljava kontaktnega centra,
- vpeljava e-računa in
- vzpostavitev podatkovnega skladišča v sklopu projekta nadziranja.

Prednostne naloge projektov se med pripravo letnega poslovnega načrta lahko še spreminjajo, in sicer glede na:

- spremembe v zunanjem okolju, ki vplivajo na nujnost uresničevanja posameznih strategij (npr. spremembe zakonodaje),
- notranje zmogljivosti Vzajemne (npr. glede na razpoložljive kadrovske in finančne vire),
- nova spoznanja ali boljše opredeljenost posameznih projektov.

Pri pripravljajanju letnega poslovnega načrta Vzajemne je treba **izdelati zagonske elaborate za izbrane projekte**. V sklopu zagonskega elaborata projekta, ki je temeljni zagonski dokument in

podlaga za projektno odločanje, se določijo:

- namenski cilji kot pričakovani ekonomsko neposredni, posredni in drugi učinki,
- objektni cilji kot načrtovani projektni rezultati,
- dokument formalnega zagona izvajanja (delovni nalog, sklep uprave, pogodba o projektnem sodelovanju itd.),
- vsebina projekta (razčlenitev projekta, idejna zasnova, proces izpeljave projekta, zakonske in druge zahteve, eksterni objekti),
- taktike uresničevanja projekta: postopnost, roki ključnih mejnikov, načini vključevanja izvajalcev projekta, taktika končanja projekta, taktika prevzemanja projektnih rezultatov,
- načrti projekta: tehnologija izpeljave projekta, rokovni načrt, načrt zmogljivosti in stroškov, načrt sklepanja pogodb z zunanjimi izvajalci, načrt prevzema projekta, načrt obvladovanja tveganosti itd.,
- ekonomika projekta: stroški, finančni viri, povračilo vloženih virov (študija upravičenosti projekta),
- projektna organizacija: menedžer projekta, vodja projekta, člani projektne skupine, zunanji izvajalci, prevzemniki projekta ali skrbniki projektnih rezultatov itd.,
- matrike pristojnosti in odgovornosti,
- analize vplivnih dejavnikov in načrt ukrepanja,
- analize tveganosti in načrt njenega obvladovanja,
- organizacija obvladovanja sprememb,
- načrt projekta,
- vodenje projektne dokumentacije,
- projektna komunikacija.

Torej, pri pripravi zagonskega elaborata gre za celostni načrt (opredelitev) projekta, ki je ob pripravi zagonskega elaborata mogoč. Zagonski elaborat projekta pripravlja predvideni vodja projekta v sodelovanju s sodelavci pri projektu in predstavniki uporabnikov projektnih rezultatov. Ko je zagonski elaborat projekta izdelan, ga preuči uprava in se odloči, ali ga bo umestila v letni poslovni načrt Vzajemne. Pri tem upošteva predvsem:

- prispevek in nujnost predvidenih rezultatov

(učinkov) projekta k doseganju strateških ciljev - uspešnosti Vzajemne, vključno s časovno sestavino doseganja učinkov (uresničevanje razvojnega programa),

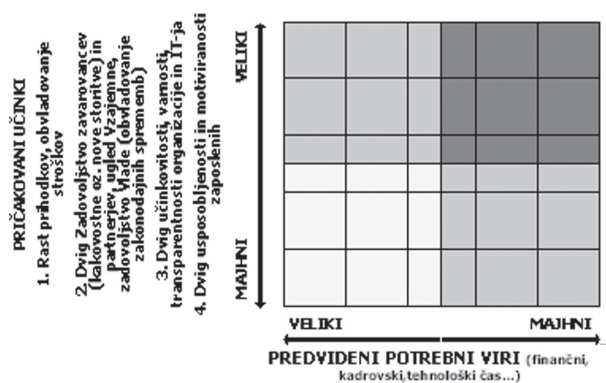
- predvidene potrebne vire (razpoložljivost človeških, finančnih in drugih virov) – interne zmogljivosti Vzajemne za izvajanje projekta ter
- predvideno potrebno sodelovanje in pripravljenost subjektov iz zunanjega okolja pri izvajanju projekta, sprejemljivost projekta (rezultatov) za zunanje uporabnike.

V odvisnosti od vrste projekta so lahko učinki projektov za Vzajemno naslednji:

- povečanje in ohranjanje tržnega deleža (boljše storitve, nove storitve ali izdelki),
- obvladovanje odhodkov za škode dopolnilnega zdravstvenega zavarovanja,
- povečanje prihodkov (npr. razvoj in trženje novih produktov, izterjava regresnih zahtevkov, izterjava neplačanih premij itd.),
- obvladovanje obratovalnih stroškov,
- izboljšanje varnosti poslovanja,
- boljše upravljanje tveganj družbe,
- povečanje ugleda Vzajemne,
- izboljšanje pristojnosti sodelavcev in menedžmenta,
- večja učinkovitost in uspešnost izvajanja procesov in informacijske podpore.

Pri posameznih projektih se lahko učinki projektov neposredno nanašajo tudi na druge zunanje udeležene strani v sistemu zdravstvenega varstva.

V sklopu zagonskega elaborata se **stroški projekta** načrtujejo na ravni delovnih paketov projekta ali projekta kot celote. Načrtuje se vse neposredne stroške, ki jih je mogoče načrtovati ob zagonu projekta (stroški dela, materiala in storitev). Posebej se načrtujejo še pričakovani investicijski stroški in stroški sodelovanja zunanjih izvajalcev – delo po pogodbi. Stroške posameznega projekta se spremlja sproti in ves čas med projektom, in sicer v sklopu posameznih stroškovnih mest – internih nalogov. Novo stroškovno mesto – interni nalog se



Slika 1: Portfelj matrika za razvrščanje in izbor načrtovanih projektov v Vzajemni (Vir: lastni)

odpre ob vsakokratnem uvajanju novega projekta, za dosledno evidentiranje stroškov pa je zadolžen vodja projekta s sodelavci. Ko uprava potrdi projekt, njen predsednik izda delovni nalog projekta, kar pomeni formalen začetek projekta. Med uresničevanjem projekt postopno dobiva jasnejšo podobo, pojavljajo se spremembe, odstopanje od načrta. Vse to zahteva občasno revidiranje zagonskih elaboratov projektov.

Uspešno uresničevanje strategij zahteva izpeljavo projektov z najnižjimi stroški v najkrajšem času, s čim hitrejšimi vračanja vloženi finančni virov ali s čim boljšimi učinki.

V Vzajemni je projektno delo del rednega dela organizacijskih enot. Vodstvo organizacijskih enot mora predvideti projektne dejavnosti v svojih načrtih in zagotoviti njihovo uresničevanje. Projektna skupina deluje kot začasna organizacijska enota in ima medtem samostojno organizacijsko šifro (stroškovno mesto). Sodelavec je lahko med trajanjem projekta razporejen:

- 100-odstotno na delovno mesto vodje ali člana projektne skupine, kar pomeni, da opravlja samo projektne naloge,
- delno na delovno mesto vodje ali člana projektne skupine, kar pomeni, da opravlja projektne naloge poleg obveznosti na svojem matičnem delovnem mestu.

Če pri projektu sodelujejo zunanji izvajalci, se na podlagi razpisnega postopka sklene pogodba. Zunanji izvajalci morajo v ponudbenem postopku predložiti načrt svojega dela v projektu. Ta mora biti skladen z roki in finančnim načrtom, določenimi v zagonskem elaboratu projekta.

Projektni menedžment mora uspešno delovati na vseh stopnjah projekta: od njegove strateške opredelitve, priprave zagona, njegove odobritve, izpeljave in nadzora nad uresničevanjem, do

predaje projektnih dosežkov v redno poslovanje (in skrbništvo), konca projekta, zagona eksploatacije projektnih rezultatov in preverjanja doseženih učinkov projekta v rednem poslovanju.

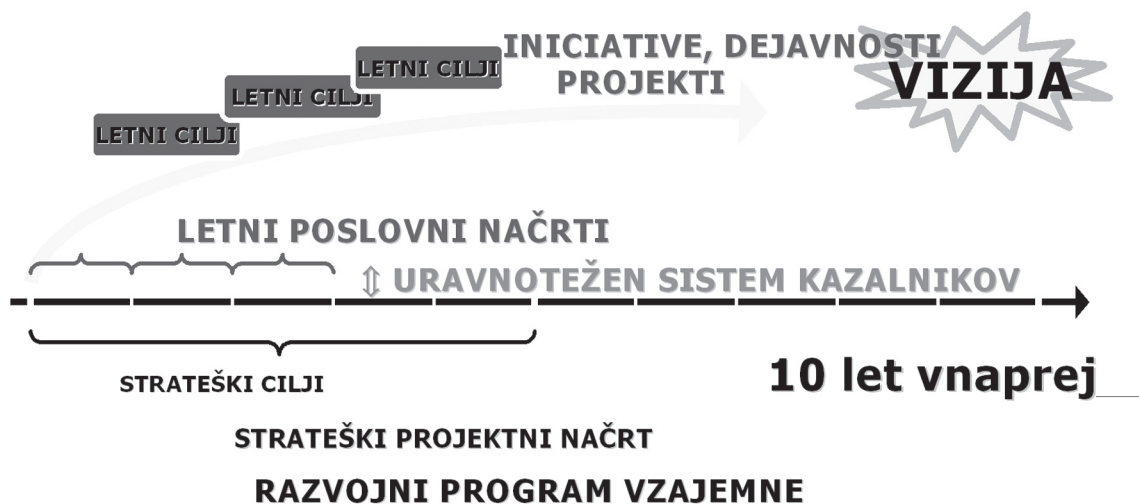
Za **nadzor nad projektom** skrbijo menedžment projekta in vodja projekta. Informacije o projektih dejavnosti za menedžment projekta se zbirajo po načelu predhodnosti prek rednih mesečnih poročil v predpisani obliki.

Da bi uspešno izpeljali projekt, je še posebno pomembno **obvladovati tveganje**. Projektno tveganje v Vzajemni obravnavamo z dveh vsebinsko ločenih vidikov, in sicer z vidika presojanja tveganosti naložb ali upravičenosti novih naložb v širšem pomenu (in posledičnem zagotavljanju sledenja cilju razvoja in uspešnosti poslovanja) ter z vidika dejavnosti pri vodenju in izpeljavi projektov ter z njimi povezani procesi odločanja.

Pogosto se zgodi, da pri načrtovanju projekta ni mogoče vnaprej predvideti vseh potrebnih dejavnosti, predvsem težav, ki se pojavijo med projektom in zahtevajo dodatne finančne in človeške vire.

Večje nepredvideno povečanje finančnih in drugih virov med projektom zahteva ponovno odločanje o ciljih projekta, nadaljevanju dela ali celo o spremembah v organizaciji vodenja in izpeljave. Vložene vire v posamezni projekt morajo utemeljiti tudi ustrezni **projektne učinki**, ki so lahko ekonomsko neposredni ali posredni. Pri tem je treba upoštevati, da se učinki ponavadi le delno pojavljajo že ob koncu projekta. Praviloma se pojavijo pozneje, na stopnji eksploatacije dosežkov projekta.

Tako morajo biti tudi dejavnosti spremljanja doseganja učinkov ustrezno zajete že v načrt projekta v sklopu priprave zagonskega elaborata. To je temelj za nadziranje in revidiranje poslovanja. **Nadziranje** se nanaša na celoten proces - od oblikovanja strategij, priprave zagona projekta do



Slika 2: Strateški menedžerski proces Vzajemne (Vir: lastni)

uresničevanja. Gre za nadzor:

- ali je uresničevanje in doseganje projektnih ciljev in dosežkov skladno z zagonskim elaboratom in z zahtevami vodstva ter usmeritvami razvojnega programa,
- učinkovitosti (stroškovne racionalnosti rabe virov) glede na pričakovane ekonomske in neekonomske učinke ter
- ali in kdaj bodo udeleženi predvideni projektni učinki - donosi.

Projekt se **konča**, ko so doseženi cilji, opredeljeni v zagonskem elaboratu ali morebitnem poznejšem ponovnem načrtovanju. Ob koncu projekta se za upravo Vzajemne pripravi **sklepno poročilo**, ki navadno povzema:

- uresničevanje objektnih in namenskih ciljev projekta,
- uresničevanje terminskega načrta,
- uresničevanje stroškov in oceno doseganja učinkov,
- poročilo o uporabljenih človeških virih,
- analizo opravljenega, predloge za naprej in skrbništvo nad projektnimi rezultati.

#### 4 Sklep

Z namenom zagotoviti dolgoročno uspešno poslovanje Vzajemne je treba obvladati celotni strateški menedžerski proces. Ob ustrezno zasnovani strategiji sta zelo pomembni njena pretvorba v projekte (in iniciative) ter pravilna zagonska nastavitve projektov. Razvojni program Vzajemne se pretežno uresničuje s programi projektov in projekti. Vzajemna je za uresničevanje razvojnega programa uredila obsežno večprojektno poslovanje. To poteka po načelih ekonomike poslovanja, kar pomeni, da zahteva izpeljavo projektov z najnižjimi stroški, v najkrajšem času, s čim hitrejšim vračanjem vloženih finančnih virov ter s takšnimi cenami novo vzpostavljenih produktov, ki zagotavljajo konkurenčnost in finančne vire za vlaganje v nove projekte.

V Vzajemni se med izdelavo zagonskega elaborata projekta določajo cilji, načrt, finančni in drugi ekonomski parametri, oblikuje se celostna projektna in druga organizacija, ocenjujejo tveganost in ukrepi za njihovo odklanjanje. Zagonski elaborat projekta potrebujejo projektni menedžer in skupina ter druge organizacijske enote, ki sodelujejo pri uresničevanju ali nadziranju projekta. Nazadnje se uspešnost projekta meri s stopnjo doseganja vseh ciljev, opredeljenih v zagonskem elaboratu.

#### 5 Viri in literatura

Aver, B., Pustatičnik, J. (2005): **Prenova strateškega poslovnega procesa Vzajemne zdravstvene zavarovalnice**. Zavarovalniški horizonti, št. 1, str. 27–38.

Wysocky, K. R., McGary, R. (2003): **Effective Project Management**, 3. izdaja, John Wiley & Sons, Inc.,