



Project management w outsourcingu księgowości

Outsourcing księgowości jest często postrzegany jako proces który ma na celu redukcję kosztów bądź wyeliminowanie błędów księgowych. Projekt wydziałania funkcji księgowości na zewnątrz w praktyce najczęściej sprowadza się do wyboru najlepszego dostawcy usług, co nawet w wypadku zastosowania odpowiednich kryteriów, nie jest wystarczające. Aby wydzielić księgowość i długofalowo konsumować korzyści w postaci wysokiej jakości usług oraz racjonalnie niskich kosztów, należy proces wydzielenia zaadresować bardziej kompleksowo.

Proces wydzielenia księgowości, można podzielić na kilka etapów:

1. Definiowanie projektu – w trakcie tego etapu należy określić:

- **cel projektu** – najczęściej będzie to wydzielenie księgowości z zamiarem redukcji kosztów i/lub poprawy jakości. Już na tym etapie należy określić kluczowe wskaźniki efektywności jakich oczekujemy i w oparciu o jakie będziemy oceniać sukces projektu. W wypadku redukcji kosztów wskaźnikiem może być procent o jaki należy obniżyć koszty (często jest on rozkładany odpowiednio w czasie). Jeśli chodzi o wskaźniki definiujące poprawę jakości, to ich paleta jest zdecydowanie szersza, można wymienić dla przykładu terminowość raportowania, czas zamknięcia miesiąca, stosunek poprawnie przetworzonych transakcji do liczby błędnie przetworzonych, poprawę czasu wystawiania faktur sprzedaży, etc.
- **zespół projektowy** – tego typu projekty wymagają powołania zespołu. Choć nie rzadko wszystkie prace wykonuje outsourcer, to w większych projektach konieczne jest powołanie wspólnego zespołu. Zbilansowany zespół powinien w większości składać się z pracowników outsourcera, jednak powinien także zawierać osoby odpowiedzialne za projekt po stronie Klienta, które w wypadku jakichkolwiek zmian w zakresie projektu będą rozmawiać z outsourcerem i wspólnie wypracowywać rozwiązania. W skład zespołu projektowego, przynajmniej przez jakiś czas, będą wchodzić obecni pracownicy księgowości, co należy wziąć pod uwagę we wszystkich etapach zarządzania projektem.
- **narzędzia** – podstawowym narzędziem będzie system księgowy, samodzielny lub będący elementem systemu ERP. W zależności od skali rozwiązania, oprócz systemu księgowego w ramach projektu mogą być wykorzystywane system obiegu dokumentów, systemy bankowe, magazynowe, etc – w większej lub mniejszej skali zintegrowane z podstawowym narzędziem. Bez względu na to czyje systemy będą wykorzystane konieczne jest powołanie podprojektów, w których przeprowadzone będą prace zestawiające połączenia. W sytuacjach trudniejszych kiedy część systemów jest Klienta a część outsouecera, projekt komplikuje się i występuje



konieczność zbudowania interfejsów. Dla sukcesu projektu ten nurt prac wymaga indywidualnego zarządzania i powołania osób odpowiedzialnych. W niektórych projektach pojawiają się wymagania które nie są zaadresowane przez istniejące systemy (czy po stronie Klienta czy outsourcera), i w takich wypadkach wymagane będzie ich wdrożenie. W dalszych etapach należy wtedy dodatkowo zwrócić uwagę na zakres wdrożenia, konfigurację systemów, ich testy, itd.

2. Planowanie projektu

W trakcie etapu planowania należy przygotować harmonogram projektu, który można podzielić na 3 główne okresy:

- **okres przed zmianą, kiedy organizacja przygotowuje się do zmiany.** Kluczowym aspektem jest zaplanowanie możliwych scenariuszy wydarzeń z uwzględnieniem chęci (lub jej braku) obecnych księgowych do współpracy. Na tym etapie należy przewidzieć potencjalne zagrożenia kadrowe i zaplanować współpracę z outsourcerem tak, aby w razie potrzeby jego większego zaangażowania mógł elastycznie wesprzeć organizację.
- **okres po ogłoszeniu zmian, w trakcie współpracy pomiędzy outsourcerem a ustępującymi księgowymi.** W tym okresie kluczowe jest zachowanie ciągłości działania – outsourcer jest gotowy do przejęcia księgowości od daty określonej w umowie, natomiast księgowi mogą odmówić pracy już przed tą datą. Z tego powodu w szczególności należy zaplanować tryb współpracy pomiędzy obecnymi księgowymi a outsourcerem poprzez koordynatora, oraz sposób postępowania w wypadku sytuacji spornych pomiędzy outsourcerem a księgowymi. W okresie tym należy także zaplanować tzw. shadow work – kiedy poszczególni pracownicy outsourcera będą pracować z obecnymi księgowymi.
- **okres, w trakcie którego outsourcer działa całkowicie samodzielnie** – na tym etapie na podstawie zdefiniowanych wskaźników należy monitorować jakość obsługi outsourcera. Konieczne jest również okresowa rewizja zapisów SLA i uzupełnianie jest w razie konieczności, aby osiągnąć założone cele i usunąć nieprzewidziane wcześniej trudności we współpracy. Na tym etapie warto upewnić się, że nawet po przeprowadzeniu projektu przeniesienia księgowości do outsourcera, Klient nadal będzie mógł (w razie potrzeby) dysponować wszystkimi danymi finansowymi.



3. Realizacja projektu

Realizacja projektu polega na przydzieleniu zadań członkom zespołu oraz monitorowaniu postępu prac w powiązaniu z harmonogramem. Weryfikacja z harmonogramem w szczególności powinna obejmować kluczowe elementy określone na etapie planowania.

4. Zamykanie projektu i bieżąca praca

W ostatnim etapie należy podsumować projekt przeniesienia księgowości do outsourcera i odpowiedzieć na pytanie czy osiągnięto sukces. Dobrą metodą jest analiza zdefiniowanych wcześniej wskaźników. Po zamknięciu projektu wdrożenia usługa będzie świadczona na bieżąco, i w taki sposób powinna być także monitorowana.



Rafał Michniewicz

Partner MDDP Outsourcing

Specjalizuje się w usługowym prowadzeniu księgowości dla firm i optymalizacji działania procesów finansowo księgowych