



PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

**Wdrożenie koncepcji kontrolingu oraz
zarządzania płynnością
w PKP Polskie Linie Kolejowe S.A.**

Warszawa, lipiec 2012 r.

- Zaburzenia pozyskiwania finansowania i płynności inwestycji wpływające na płynność operacyjną Spółki
- Niska jakość raportowania, a zatem niedostateczny w stosunku do potrzeb i oczekiwań poziom monitorowania inwestycji na poziomie zarządczym
- Raportowanie do instytucji finansujących (i pośredniczących) jest niespójne *KE, EBI, MRR, CUPT, MTBiGM*
- Ograniczone możliwości rzetelnej oceny ryzyk występujących w obszarze
- Nakładanie się obowiązków kontrolnych i operacyjnych
- Brak kompleksowych opisów procesów i procedur; poziom analiz po realizacyjnych i procesów zarządzania płynnością poniżej wysokich oczekiwań Zarządu

- Obecne ułożenie procedur i struktur nie spełnia wszystkich wymogów efektywnego zarządzania i monitorowania inwestycjami
- Wdrożenie nowej organizacji kontrolingu powinno zminimalizować ryzyko niezrealizowania inwestycji w terminach kwalifikowalności a zatem jej utraty
- Brak odpowiednich informacji w wymaganym czasie utrudnia zorganizowanie akcji korygujących albo zapobiegawczych

Założenia do zmian:

- Nowe ułożenie procesów ma zapewnić/umożliwić/udrożnić następujące elementy:
 - ✓ planowanie inwestycji (krótko i długoterminowe)
 - ✓ monitorowanie inwestycji
 - ✓ raportowanie o inwestycjach: spójne i wiarygodne i we właściwym czasie (przebieg procesu raportowania istotnie wynika z przebiegu procesów które są raportowane), raportuje głównie IKI do KE, CUPT, MRR
 - ✓ prawidłowy podział obowiązków
 - ✓ centralizację funkcji wsparcia (kontroling inwestycji) *i zarządzanie macierzowe dla tych funkcji, jako konsekwencja*
 - ✓ maksymalne wykorzystanie istniejących zasobów (budowanie kontrolingu inwestycji na bazie zasobów CRI, IPM, IEK a zarządzania płynnością na bazie IEK, IRF, IPM)
- Wszyscy korzystają z tych samych systemów: EPM, MPI, SAP *(każdy w swoim zakresie, jako wprowadzający, kontrolujący lub korzystający z danych)*
- Obowiązuje zasada Jednego Punktu Styku np. *raportowanie na zewnątrz na dany temat(np. inwestycji) powinno wychodzić tylko z jednego miejsca, zbieranie informacji powinno mieć jeden punkt wejścia np. planowanie inwestycji*

- Jasno określona odpowiedzialność za zadania zwiększy komfort we współpracy pomiędzy jednostkami Spółki
- Zwiększona jakość danych wesprze podejmowanie właściwych decyzji zarządczych
- Większa stabilność i skuteczniejsze planowanie działań zapewni finansowanie zadań Spółki
- Właściwy wybór inwestycji dla nowej perspektywy umożliwi maksymalne wykorzystanie dostępnych środków finansowych
- Oddzielenie realizacji inwestycji od kontroli zapewni przejrzystą odpowiedzialność oraz wysoką jakość informacji o postępach prac w projektach inwestycyjnych
- Wprowadzenie zarządzania ryzykiem na każdym etapie procesu inwestycyjnego pozwoli na skuteczniejszą realizację inwestycji
- Nastąpi poprawa wizerunku Spółki dzięki spójnemu raportowaniu informacji na zewnątrz

KONCEPCJA REORGANIZACJI JEDNOSTEK DS. FINANSOWYCH I EKONOMICZNYCH

Obecna struktura organizacyjna

Członek Zarządu Dyr. ds. pracowniczych	Członek Zarządu Dyr. ds. finansowych i ekonomicznych		Członek Zarządu Dyr. ds. inwestycji		Funkcje ekonomiczno-finansowe w pozostałych jednostkach organizacyjnych PKP PLK
	Biuro Planowania i Analiz Ekonomicznych (IEK)	Biuro Rachunkowości i Finansów (IRF)	Centrum Realizacji Inwestycji (obszar ekonomiczno-finansowy IR) + wybrane osoby spoza pionu inwestycyjnego	Biuro Planowania i Monitorowania Inwestycji (IPM)	

I faza zmian

Docelowa struktura organizacyjna

Biuro Kontrolingu Operacyjnego (IKO)	Biuro Rachunkowości (IRF)	Biuro Finansów Korporacyjnych (IFK)	Biuro Kontrolingu Inwestycji (IKI)
Członek Zarządu Dyr. ds. finansowych i ekonomicznych			

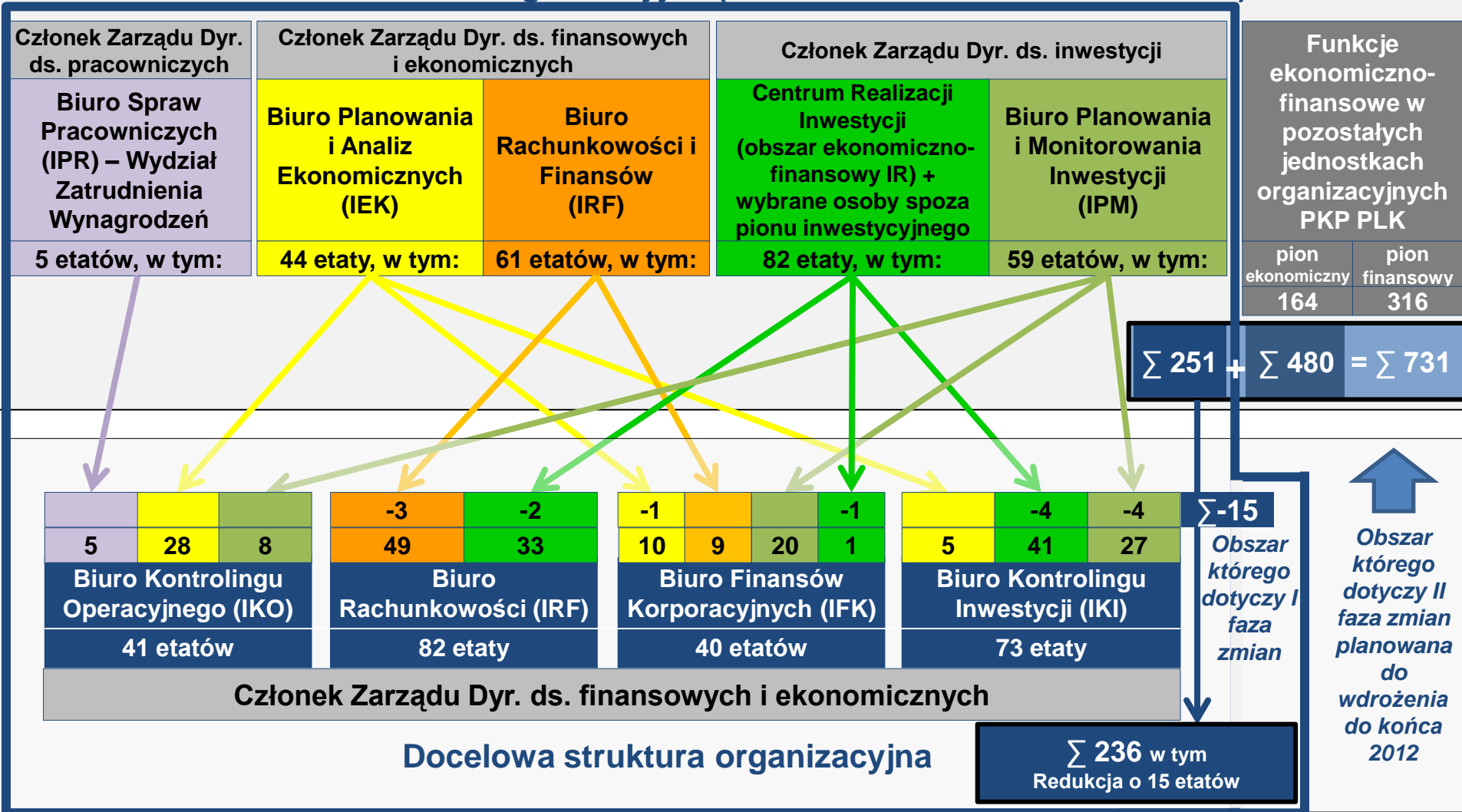
Obszar którego dotyczy I faza zmian, pozostałe jednostki zostaną skonsolidowane w II fazie, termin zmian będzie podlegał konsultacji ze związkami zawodowymi

PROPONOWANE ZMIANY ORGANIZACYJNE JAKO KONSEKWENCJA OPRACOWANYCH PROCESÓW



PKP POLSKIE LINIE KOLEJOWE S.A.

Obecna struktura organizacyjna (stan zatrudnienia na 30.05.2012r.)



Liczba pracowników przenoszonych między jednostkami

W celu wdrożenia nowych procesów niezbędne są zmiany obecnych struktur realizujących procesy związane z inwestycjami i płynnością oraz uzupełnienie nieistniejących.

NOWE BIURA

- Biuro Kontrolingu Inwestycji – IKI
- Biuro Finansów Korporacyjnych – IFK

LIKWIDACJA

- obszaru ekonomiczno – finansowego Centrum Realizacji Inwestycji -- IR
- Biura Planowania i Monitorowania Inwestycji - IPM

ZMIANY W BIURACH ISTNIEJĄCYCH cd

CRI

- część ekonomiczna w około 80-90% powinna pójść do IKI (Biura Kontrolingu Inwestycji) pozostałe 10-20% tworzy komórki raportowania operacyjnego inwestycji, nie ma przemieszczeń fizycznych lub są minimalne (*funkcja wsparcia ma być przy biznesie, który obsługuje; innymi słowy jest scentralizowana w podległości służbowej a nie fizycznej*)
- część rachunkowa przechodzi do IRF tj. Biura Rachunkowości i Finansów, na tym etapie bez przemieszczeń fizycznych przemieszczenia fizyczne dopiero po decyzji o stopniu i miejscu centralizacji funkcji Rachunkowość w ramach Strumienia Optymalizacja Funkcji Wsparcia w Projekcie Restrukturyzacja

IPM

- część monitorująco-analityczna przechodzi do IKI - Biura Kontrolingu Inwestycji
- część monitorująco-analityczna przechodzi do IKI - Biura Kontrolingu Inwestycji oraz do CRI do monitorowania operacyjnego
- część zapewniająca finansowanie przechodzi do IFK

ZMIANY W BIURACH ISTNIEJĄCYCH cd

IEK

- część kontrolująca i planująca inwestycje przechodzi do IKI część zapewniająca i rozliczająca finansowanie (EBI, dotacje) przechodzi do IFK
- dalsze zmiany w IEK po opracowaniu Procesów Kontrolingu Operacyjnego i Strategicznego → zmiana nazwy Biuro Kontrolingu Operacyjnego

IRF

- przejmuje kontrolę nad zespołem rachunkowości w CRI – jest to pierwszy krok w centralizacji funkcji Rachunkowość w ramach Projektu Restrukturyzacja

Ilość etatów	Obecna struktura	Nowa struktura
Kierownicze, w tym:	49	40
<i>Dyrektorzy</i>	8	8
<i>Dyrektorzy projektu</i>	7	3
<i>Naczelnicy</i>	34	29
Pozostali pracownicy	202	196
RAZEM	251	236