

(Nove) priložnosti medpodročnih projektov

Branko Cvelbar, Andreja Sladoje Jemec

Vlada Republike Slovenije – Logistika in MORS, Generalni sekretariat, Vojkova cesta 55, 1000 Ljubljana
e-pošta: brankoc@gov.si, andreja.sladoje@mors.si**Povzetek**

Obsežnejši projekti iz informatike in telekomunikacij (v nadaljevanju ITK) so le redko uspešni (vrsta ocen pravi, da je takih le 40 odstotkov). Naslednji večji izziv skrbnikov teh projektov je, kako po nekaj letih operativne uporabe preiti v nov razvojni cikel. Razloge za (ne)uspehe so skušali odkriti mnogi raziskovalci in praktiki; ugotovitve so zanimive in obenem zaskrbljujoče. Pri vsem tem se nam naniza vrsta vprašanj: Je bil za vaš (ne)uspeh kriv naročnik projekta? Katera stran v pogodbenem razmerju pri razvoju in uvajanju novih ITK-projektov je šibkejši člen – naročnik ali izvajalec(i)? Ali (znamo) ocenimo vrednost izvedenega (operativno delujočega) projekta? Predstavljene so izkušnje, pridobljene med večletnim sodelovanjem in soustvarjanjem državnega projekta – sistema gradnje informacijskega sistema za pripravo, izvrševanje in nadzor proračunske porabe – projekt MFERAC¹. Del priložnosti za večjo inovativnost in učinkovitost lahko izkoristimo pri skupnem oblikovanju, krepitvi in udeležanju medpodročnega sodelovanja uporabnikov - naročnikov in ITK-strokovnjakov. Rezultat medpodročnega sodelovanja je tako »močan« naročnik; močna strokovno-tehnična podpora operativne uporabe posameznih aplikacij projekta in širše celotnega sistema MFERAC², ki je v predstavljenem (in širšem) okolju pripomogla k povečanju učinkovitosti, zmanjšanju stroškov, izboljšanju kakovosti storitev in večjemu zadovoljstvu uporabnikov, odredbodajalcev in vodstev ministrstev.

Ključne besede: management vrednosti projekta, nadzor proračunske porabe in proračunski cilji, upravljanje človeških virov, vloga projektne pisarne in podpore uporabnikov, pomoči izvajalca(ev), javno-zasebno partnerstvo

1 Uvod

Živimo v obdobju hitrih sprememb, ki v mnogih

¹ Projekt MFERAC – računalniška podpora za izvrševanje proračunske porabe in nadzor doseganja proračunskih ciljev. MFERAC = Enotni RAČunovodski sistem Ministrstva za finance.

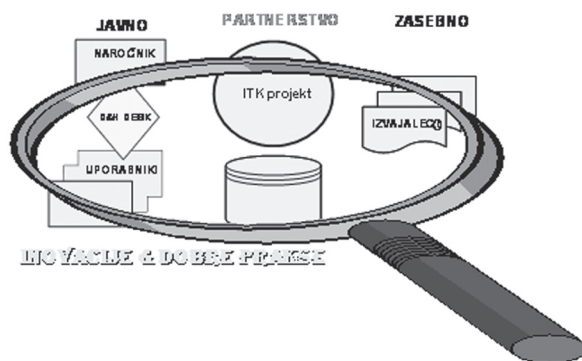
² Sistem MFERAC – računalniška podpora poslovnih procesov, ki jo v osnovi tvorijo aplikacije projekta MFERAC z integracijo drugih aplikacij, s čimer se širita krog in obseg računalniške podpore poslovanja proračunskih uporabnikov.

okoljih postajajo osrednje gibalno delovanja. Številne spremembe prinašajo velike izzive in priložnosti, ki pa jih lahko izkoristijo le najbolj iznajdljivi in prilagodljivi. Nove razmere v okolju so poleg podjetij že pred časom prisilile k večji dinamičnosti tudi že znaten del javnega sektorja. Klasične organizacijske strukture zaradi svoje togosti ne omogočajo sledenja hitrim spremembam, zato so se številne organizacije in agencije preoblikovale ter v središče postavile projekte. Ti omogočajo hiter odziv na spremembe, reinženirstvo organizacije (reorganizacija), izboljšanje položaja uporabnikom storitev ter razvoj novih izdelkov in storitev, ki jih zahteva intenzivno sodelovanje v prostoru novih integracij (EU in NATO). Tako so projekti postali način dela v številnih javnih organizacijah.

Naše teza je naslednja:

Izkušnje in pristojnosti uporabnika A
+ Izkušnje in pristojnosti uporabnika B
+ _____ izboljšanje javno-zasebnega partnerstva
= Jamstvo za: sinergijo, večjo uspešnost,
učinkovitost.....ter hkrati priložnost za uspešno
izvedbo novega razvojnega cikla.

Podjetje lahko doseže višjo zrelostno raven projektnega managementa le z ustreznimi spremembami. Organiziranje za projektni management je proces spreminjanja organizacijske strukture in organizacijskih procesov z namenom izboljšanja projektnega managementa na ministrstvu ali agenciji. Ta proces temelji na prenosu znanja z ravni projektov na celotno organizacijo. Cilj organiziranja za projektni management je razviti projektni management kot integralno funkcijo v podjetju, ki lahko občutno vpliva na uspešnost celotne organizacije.



Slika 1: Javno-zasebno partnerstvo na medpodročnem projektu

1.1 Obravnavani projekt

Učinkovito in pregledno izvajanje kadrovskih, finančnih in računovodskih procesov ob uporabi posameznih aplikacij in projekta MFERAC v celoti odredbodajalcem omogoča, da skladno z Zakonom o izvrševanju proračuna (ZIP-ro) pri razpolaganju z javnimi sredstvi lažje zagotavljajo zakonitost, gospodarnost, upravičenost in namembnost uporabe proračunskih sredstev.

Programi – aplikacije projekta MFERAC temeljijo na določilih Zakona o računovodstvu, Zakona o izvrševanju proračuna ZIP-ro, Pravilnika o postopkih za izvrševanje proračuna RS in drugih zakonov ter vrste podzakonskih aktov (slika 2).

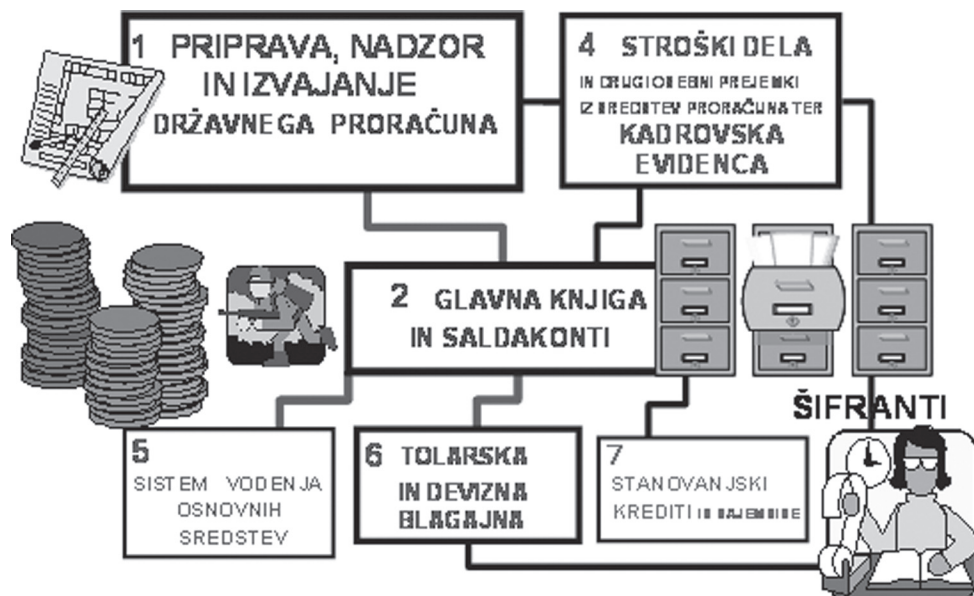
Pogoj za dobro strukturiran proračun je, da uporabniki natančno poznajo svoje potrebe in znajo to opredeliti na ravni delitve pravic porabe.

omogoča:

- celostno obravnavo nadzora proračunske porabe v skladu s sprejeto zakonodajo in vizijo proračunskih uporabnikov,
- enotno "doktrino dela" in večjo učinkovitost zaposlenih,
- nekdanje javno mnenje o instituciji ali proračunski porabi,
- boljše načrtovanje dela in pregled nad viri ter zmanjšanje stroškov,
- večjo kreativnost in kakovost dela posameznika, skupine in proračunskih uporabnikov kot celote.

1.2 Krovna vizija projekta

Krovna vizija projekta (in sistema) MFERAC ima vlogo uskladitve in uglasitve ciljev posameznih organizacijskih podsistemov. S (skupno) krovno



Slika 2: Aplikacije računalniške podpore poslovnih procesov - projekt MFERAC

Aplikacije projekta MFERAC so izdelane tako, da se posamezni podatek zajame v sistem samo enkrat (zagotovljena konsistentnost in neredundanca), pri vnosu se zagotavlja programski nadzor, pooblaščen delavec pa lahko vidi tudi celotno sled dokumenta. Preveri se, ali so bila vsa sredstva zakonito, gospodarno in namensko porabljen.

Pri razvoju informacijskega sistema nadzora proračunske porabe je temeljno poznavanje procesov proračunske porabe, zahtev, ki jih postavlja poslovno okolje z zakonodajo, ter pričakovanja in cilji uporabnikov. Računalniško podprt informacijski sistem je namenjen načrtovanju, izvajanju in evalvaciji nadzora proračunske porabe.

Tako zasnovan računalniški informacijski sistem

vizijo projekta MFERAC potrjujemo in dopolnjujemo osnovne usmeritve, vodilne motive, ki uravnavajo podsisteme MFERAC-a na strani naročnika(ov), uporabnikov in izvajalca(ev). Slednja z večjo verjetnostjo od naključne povzročaja razvojne pospeške, sinergije in ustvarjalne dosežke, s tem pa tudi strokovne in poslovne uspehe. Tudi v danem primeru gre za projekcijo v prihodnost, ki ima motivacijsko moč, hoče biti izzivalna, jasna, zanimiva, prepojena z vrednotami, usmerjena k potrebam uporabnikov in managementa. Povzročaja ustvarjalno motivacijsko napetost in sproža proces istovetenja zaposlenih s projektom, procesom in organizacijo, saj gre za njegove sooblikovalce in uresničevalce.

1.3 Strategija projekta

V strategiji proračunskega porabnika, naj gre za vojsko, šolo ali društvo, je pomembno poznavanje uporabnikov, da lahko točno opredelimo cilje. Naslednja zahteva strategije proračunskega porabnika je, da opusti tisto, kar ne deluje več, sicer lahko postane prenatrpana. Naprej je pomembno vedeti, kakšen je program storitev za določenega uporabnika in s kakšnimi pripomočki lahko svoje delovne načrte izpeljemo. Brez te opreme ni strategije. In končno je pri strategiji pomembno, da zagrabimo pravo priložnost, da ujamemo pravi trenutek, spremembo uvedemo in jo uspešno uveljavimo. Strategija zavezuje proračunske porabnike k akciji, ki pomeni: povezovanje poslanstva, ciljev in prave priložnosti.

Merilo strategije so dosežki. Pri njihovem navajanju so tudi v proračunskem porabniku ali javni ustanovi zelo pomembni natančni rezultati in operiranje s kvantificiranimi kazalniki. V tem kontekstu je treba opozarjati na zastarelo mišljenje v družbenih ustanovah, da je specifičnost v zvezi z rezultati nekaj odvratnega, in da je pomembna le kakovost dela.

1.4 Izhodišča za temeljitejšo analizo in predstavitev prispevka

Izdelava temeljitejše analize in priprava prispevka za strokovno javnost pomeni:

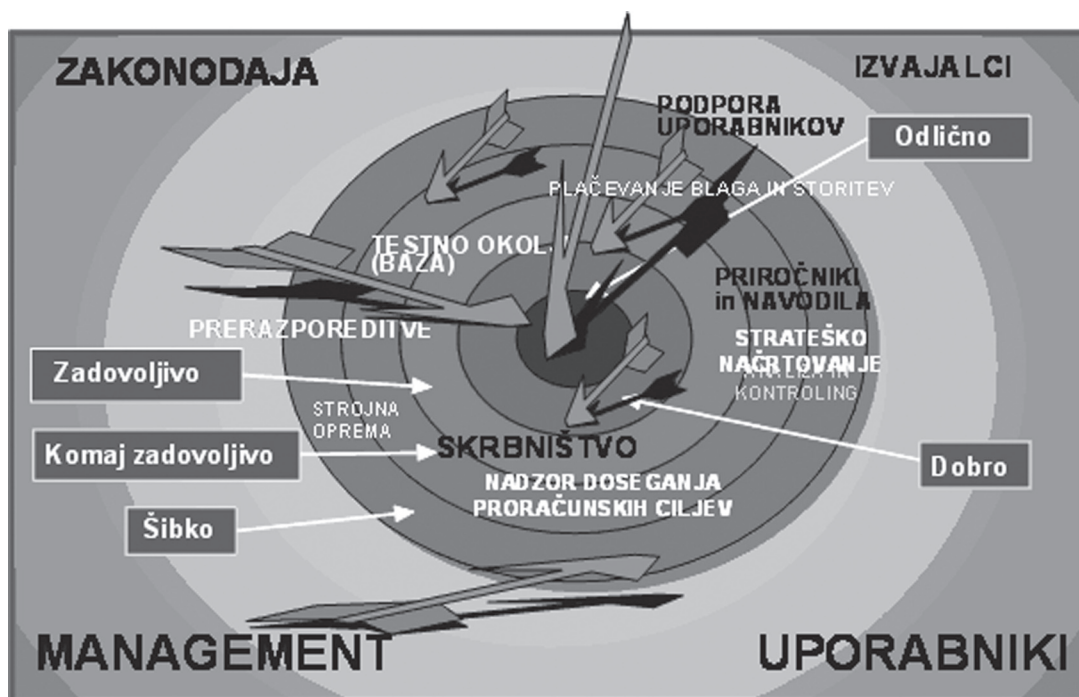
- zaključek večletne uporabe aplikacij projekta

MFERAC,

- pripravo na novo triletno pogodbo in s tem priložnost za nov razvojni cikel,
- refleksijo opravljenega dela, nerešenih priložnosti in izzivov na spremembe,
- prikaz uspešnega medpodročnega sodelovanja in praktičnih izkušenj iz javno-zasebnega partnerstva,
- oblikovanja in upravljanja podobe projekta MFERAC,
- zahvala vrsti kolegov na Ministrstvu za finance, Ministrstvu za notranje zadeve, kolegom in prijateljem na Ministrstvu za obrambo ter kolegom v podjetjih: IXTLAN-TEAM, MAOP in RAIS,
- spodbuda svojim novim sodelavcem, da izkoristimo prednost dobrega ravnanja pri uvajanju projekta MFERAC na vladni agenciji – V RS – Logistika in širše pri drugih proračunskih uporabnikih.

2 Izvajanje projekta in priprava na nov razvojni cikel

Oblikovanje in uvajanje sistema projektnega vodenja v administraciji (javni ali državni upravi) pomeni poseben izziv in prinaša vrsto težav zaradi prepletenosti ali povezanosti rednega poslovnega procesa in sistema projektnega vodenja. Izpostaviti je treba ohlapno projektno organizacijsko strukturo, togo zakonodajo in uradniška pravila glede fleksibilnosti organizacijske strukture in informacijsko



Slika 3: Gradniki razvoja in nadzora ITK projekta

neobladovanje ključnih virov – zaposlenih (projektnih vodij, strokovnjakov, podpornega osebja), z vsem njihovim znanjem, pristojnostmi, izkušnjami in ambicijami.

Predstavljene cilje in načela dosegamo z oblikovanjem (ter načrtovano nadgradnjo) instituta »močnega« naročnika, udejanjanjem opredeljene vizije, strategije in ključnih ciljev ter izbiro izvajalcev. Vse navedeno povezujemo z dejavnim komuniciranjem z vsemi javnostmi (od (so)naročnikov, lastnikov in skrbnikov procesov, tehničnega osebja, uporabnikov ter na drugi strani z pogodbenimi izvajalci) in ne nazadnje z izvajanjem ustrezne strategije obvladovanja tveganj (slika 3).

2.1 Cilji (nadaljnega) razvoja medpodročnega sodelovanja

Posebna skrb pri uvajanju, dopolnjevanju in integraciji projekta v sistem MFERAC na MO in širše je s ciljem v uspešnem in učinkovitem informacijskem sistemu nadzora proračunske porabe, v okviru medpodročnega sodelovanja, je namenjena naslednjim merilom:

- **Uporabnost** – Čas učenja programske rešitve mora biti kratek. Trud, ki je potreben za razumevanje dela programa, mora biti čim manjši; odpor do novosti pogosto ni majhen – uporabniki želijo videti konkretno uporabnost in prihranke.
- **Funkcionalnost** – Program mora podpreti celoten operativno-tehnični in administrativni postopek. Modularna zasnova pozneje omogoča vgradnjo dodatnih modulov ali dopolnitev.

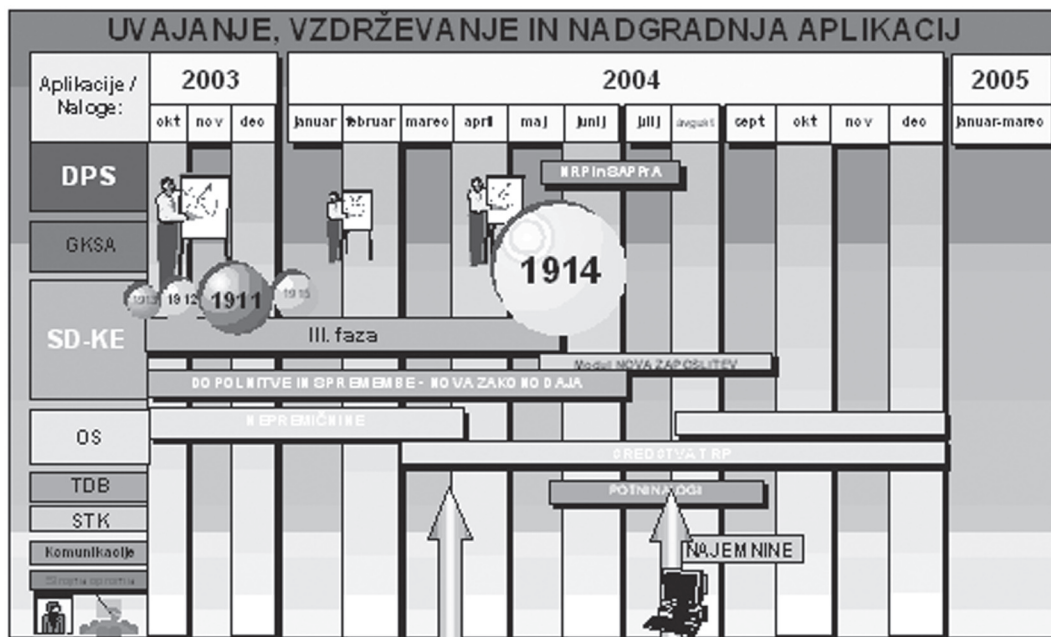
Programska podpora omogoča tudi kakovostno izobraževanje zaposlenih, preprosto vključitev v sedanjo računalniško podporo proračunske porabe ter povezljivosti z drugimi orodji za izdelavo analiz in strateško načrtovanje.

- **Lastnosti povezane z vzdrževanjem** – Modularna zasnova programa omogoča preprosto dograjevanje in spreminjanje v skladu s strokovnimi spoznanji in aktualno zakonodajo.
- **Zanesljivost** – Program mora delovati zanesljivo, število manj pomembnih napak pa mora biti tako majhno, da uporabnik nemoteno opravi delo v zvezi z dokumentiranjem; tako v centrali kot na lokacijah.

Tako zasnovani podatkovni model in dograjeni informacijski sistem MFERAC je namenjen uporabnikom v strokovnih službah in nadzornih oddelkih, višjemu in najvišjemu managementu ministrstev ali proračunskih uporabnikov. Poleg tega isti sistem v določenih funkcionalnostih uporabljajo tudi nadzorne institucije, predavatelji v procesu usposabljanja in analitiki v strateškem managementu pri oblikovanju obrambnega načrta.

2.2 Uvajanje projekta

Posebna skrb pri uvajanju projekta MFERAC je bila namenjena načrtovanju dejavnosti, oblikovanju mejnikov, etap, saj so bili poleg koordinatorja projekta vsi sodelujoči v projektnih timih trdno v posameznih (funkcijskih) organizacijskih enotah. Vse načrte njihovih predvidenih nalog in opravil v projektu je moral usklajevati koordinator z njihovimi



Slika 4: Shema načrta uvajanje projekta MFERAC

nadrejenimi. Ko je šlo za kritične točke in izredne obremenitve ter njihovo polno zavzemanje v projektu, si bili potrebni usklajevanje, prepričevanje in pogajanje vse do ravni kabineta ministra (slika 4).

Prikazani načrt dejavnosti (eden od mnogih) je bil predmet usklajevanja in tehtanja kritičnih elementov – le v tem se razlikujeta dobro in slabo ravnanje. Ena od oblik, ki smo jo uporabili pri evidentiranju, izmenjavi in oblikovanju potreb uporabnikov, so bili tudi informativni dnevi za predstavnike ključnih uporabnikov. Usklajene potrebe in njihova prednostna naloga so vodilo pri pripravi na nov razvojni cikel, pri katerem so temeljni robni pogoji:

- **zagotavljanje ZAKONITOSTI** – prilagajanje računalniške podpore novostim na zakonodajnem področju;
- **zagotavljanje VARNOSTI** – uporaba zanesljive baze podatkov in varnostnih protokolov, ob tem pa izobraževanje, usposabljanje in registracija uporabnikov ter spremljanje dela z aplikacijami; po prenehanju uporabniških pravic pa odjava iz sistema;
- **zagotavljanje UČINKOVITEGA UPRAVLJANJA Z VIRI** – dopolnjevanje posameznih modulov na zahtevo uporabnikov in učinkovito uporabo posameznih aplikacij v vseh njenih elementih, kar zahteva natančen vnos podatkov, sprotno dopolnjevanje in njihovo popraviljanje ter tudi izvoz podatkov v druga orodja in tabele;
- **zagotavljanje SLEDLJIVOSTI IN PREGLEDNOSTI** – izpolnjevanje robnih pogojev, ki jih zahteva procesni;
- **zagotavljanje TEHNOLOŠKEGA RAZVOJA** – zagotovitev sodelavcev za izvedbo nalog, evidentiranje in analizo razvoja tehnološke opreme in razvojnih orodij ter nenazadnje tudi posodabljanje strojne opreme;
- **zagotavljanje MOBILNOSTI** – zagotovitev tehničnih pogojev za uporabo aplikacij iz oddaljenih nestacionarnih lokacij.

2.3 Razmerje med naročnikom in izvajalcem

V konkretnem primeru gre za večletni operativno-razvojni projekt, katerega končni izdelek je že vrsto let delujoči sistem MFERAC, ki je letos pred začetkom novega razvojno-vzdrževalnega cikla. Dani primer sodi v okvir javno-zasebnega partnerstva na področjih razvoja, implementacije, vzdrževanja in stalnega dopolnjevanja sistema.

Iz večletnih izkušenj projektnega managementa obravnavanega ITK-projekta izpostavljam naslednje vsebine, ki so (bile) odločujoče za dosežanje uspešno večletno operativno uporabo in odločenost za nov razvojni cikel:

- Stalno spremljanje napredka in osveževanje načrtov ter poročanje o napredku. Zato je potreben **močan naročnik**, ki lahko prepozna

vse potrebe naročnika (in ključnih uporabnikov) ter drugih vplivnih subjektov (npr. drugih ministrstev, IT-podjetij na trgu, novih morebitnih uporabnikov). Močan naročnik omogoča ter lahko spremlja ambiciozne in zavzete izvajalce, sicer jih onemogoča pri razvoju.

- Opredeljena **vizija**, ki jo s širitvijo kroga uporabnikov in spremembami ustrezno dopolnjujemo. Njeno uresničevanje poteka k podpori poslovnim procesom uporabnikov (sonaročnikov) pri optimalnih stroških in večanju vrednosti za naročnika v primerjavi z zamenjavo programske podpore (z drugimi izdelki). Vizija naj skupaj s strategijo povezuje naročnika(e) z uporabniki prek izvajalcev – taka zveza je jamstvo za uspeh in nadaljnji razvoj.
- Zagotavljanje močne, jasne in učinkovite **strategije**, ki naj se kaže v popolnitvi timov, ki pri izvajanju nalog delujejo v ozračju strateškega razmišljanja, ko se od vseh sodelujočih zahteva preseganje običajnih delovnih vzorcev. Vrsta sodelujočih izvajalcev je pomembno prispevala k temu pomembnemu segmentu projektno-procesnega vodenja velikega medpodročnega projekta.
- **Poudarjena vloga managementa vrednosti projekta** – dosežena raven implementacije, obseg uporabnikov in pridobljene izkušnje pomenijo novo vrednost v okviru projekta in celotnega kroga uporabnikov – javnega sektorja. Da bi uspehi projekta za naročnika in uporabnike pomenili vrednost tudi v prihodnje, morajo zadovoljevati njihove potrebe in zahteve, zato bomo še naprej namenjali del časa načrtovanju, ustvarjanju in analizi realiziranih vrednosti.
- **Nudenje pomoči (Help desk)** s strani izvajalca(ev), tehnična in vsebinska pomoč skrbnikov aplikacij pri proračunskih uporabnikih. V našem primeru gre za D&H Desk (Development and Help desk), ki skrbi za nemoteno operativno delovanje in sooblikuje predloge za dopolnitve – razvoj aplikacij. Ravno medpodročno sodelovanje je pripomoglo, da smo v tem, pogosto najšibkejšem členu udejanjanja ITK-projektov popolnili vse potrebno znanje in odgovorne posameznike.

Predmet predpriprave in poznejšega naročila bo nova večletna pogodba, ki bo na podlagi izkušenj prinesla:

- močnega naročnika, ki bo v danem primeru predstavljal skupino od formalnega naročnika in predstavnikov ključnih uporabnikov aplikacij informacijskega sistema; plod že večletnega formalnega in neformalnega medpodročnega sodelovanja;
- opis naročila, ki bo vključeval tehnološko in vsebinsko prenovo sistema, združevanje z drugimi aplikacijami zunaj sistema ter časovno

razsežnost;

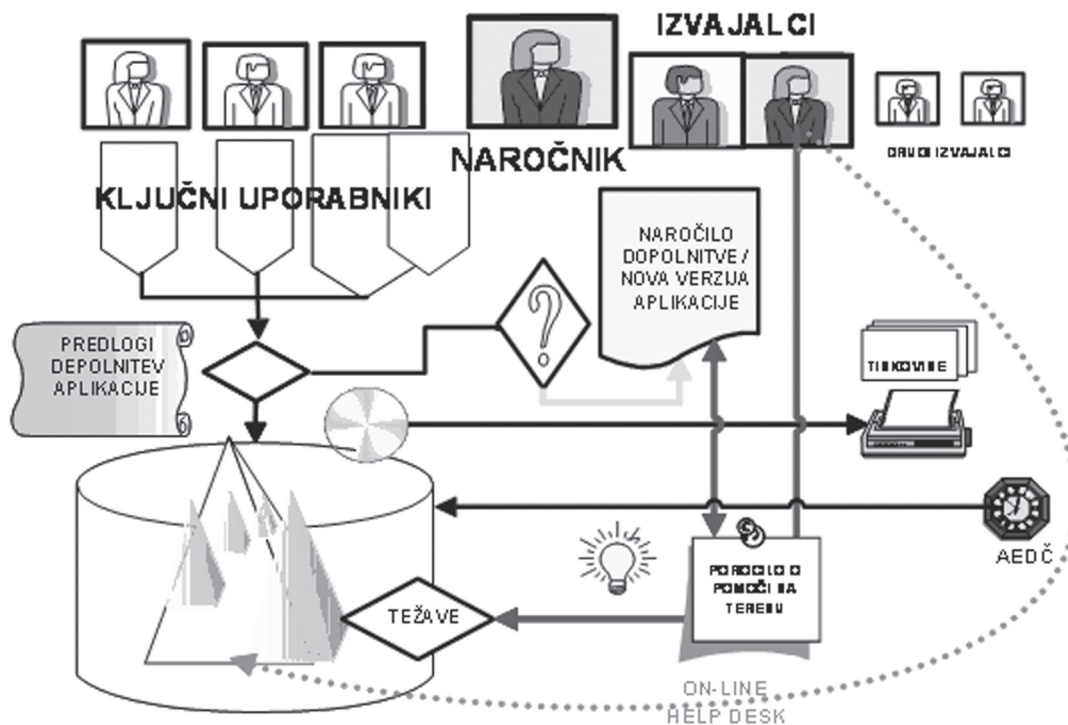
- večji poudarek na obladovanju implementacije novosti – manj novih izvedb s podrobnejšimi in celovitejšimi testiranjmi;
- večji nadzor in varnost informacijskega sistema;
- polna, samostojna operativna uporaba vseh aplikacij in s tem
- (iz)popolnjen razvojno-operativni HELP desk (slika5).

Analiziramo možnosti, da v okviru naslednjega razvojnega cikla operativno-razvojne uporabe računalniškega sistema MFERAC pospešimo dinamiko tehnološke in vsebinske prenove računalniške podpore, ki je predmet dela v projektu (in predmet obravnave v prispevku). Podana je bila tudi že pobuda za kandidiranje za Evropska sredstva. Ob jasni opredeljeni ciljev in prednostnih nalog se zavzemamo, da se v projektno skupino vključita domači (najučinkovitejši) podjetji na področju e-poslovanja, s pomočjo katerih bi poiskali še eno evropsko podjetje in skupaj kandidirali za evropska sredstva. Naslednja zanimiva priložnost se kaže v promociji našega projekta v okviru Evropske unije ter na drugi strani pri posredovanju elementov projekta v tretje države; v skrajni obliki kot donacijo v državah Pakta stabilnosti.

3 Od projektnega vodenja prek medpodročnega sodelovanja v procesno vodenje

Na nobenem področju niso razlike med gospodarskimi in družbenimi ustanovami tako velike kot pri vodenju ljudi in pri urejanju medsebojnih odnosov. Plačilo že v podjetjih ni edina motivacija, v družbenih ustanovah pa je še toliko bolj pomembno, da je uspeh vsakega posameznika dovolj razviden (napredovanja, pohvale, dopusti). S spletom mehkega in tršega managerskega pristopa smo navdušili širši krog naprednih uporabnikov, lastnikom procesom smo ponudili potrebno podporo, z različnimi oblikami zahval, delovnih srečanj, poslovnih konferenc in vrsto predstavitev smo obvladovali notranjo in zunanjo javnost. Gradili in dopolnjevali smo koncept, v katerem so vsi prispevali svoj del – bil je tudi njihov. Včasih zelo njihov, in kot svojega so upoštevali; tudi s pomankljivostmi (v prehodnem obdobju).

Merila smo pogosto oblikovali na razširjenih, dobro pripravljenih sestankih in spremljajočih pogajanjih. Na vse načine smo se trudili presežati razmerje: mi in oni; in kadar smo te meje zabrisali, smo bili le mi. Skupina, projektni, družba, ki si je postavljala visoke cilje in z vrsto zelo prizadevnih gasila požare (zamanjanje ali odpravljanje napak). Tako nam je v okviru udejanjanja projekta in uvedbe posameznih aplikacij v operativno uporabo dobro uspelo uveljaviti procesno izvajanje projekta in tudi samo procesno



Slika 5: Udejanjenje računalniške podpore

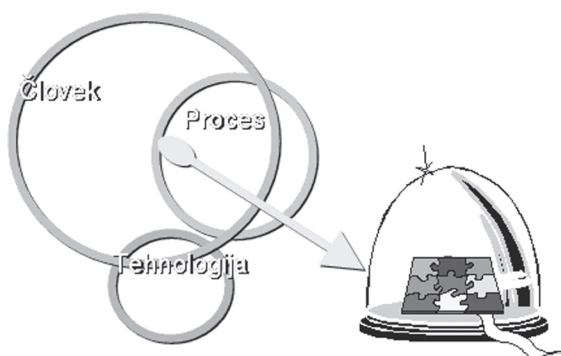
vodenje finančnega, računovodskega in kadrovskega procesa (pred tem so bile to posamezne funkcije).

Prehod iz funkcijske v procesno organiziranost (vodenje) smo udejanjili z izvajanjem večletnih projektov. Takrat projekti in danes procesi so bili uspešni predvsem zaradi najmočnejšega člana, ki je (bil) hkrati gonilo dopolnjevanja in nadgradnje; ta najmočnejši člen pomeni medpodročno sodelovanje. Nosilec in ključni poganjalec tega sodelovanja je bilo Ministrstvo za finance; posebljeno v vodstvu projekta. Obseg nalog, zahtevnost ciljev, hudi časovni pritiski so bili razlogi, da smo po ugotovljenih potrebnih virih iskali ustrezne rešitve in pristope.

Podpora procesov odločanja in poveljevanja v obravnavanem proračunskem (u)porabniku pomeni podpora vodstvu PU-ja za učinkovito delovanje organizacije – izvajanje njene dejavnosti. To zahteva čim bolj popolno in enakomerno izrabo zmožnosti in virov organizacije. Razvoj, oblikovanje in nato sodelovanje pri testiranju programiranih in uvajanih modulih ter aplikacijah računalniške podpore poslovnih procesov smo izvajali s pomočjo projektnih skupin. Po udejanjenju računalniških aplikacij v operativno uporabo smo pristopili k procesni podpori navednih nalog, saj gre za delo na operativno-razvojnem projektu – sistemu, ki gre že v tretji razvojni cikel (prenova in dopolnitev izvajanja ali računalniške podpore poslovnih procesov in tudi tehnološko prenavo računalniške podpore).

3.1 Ključni dejavniki uspeha

Posebna skrb je bila in je še vedno namenjena izbiri ključnega dejavnika uspeha udejanjanja projekta – človeškim virom in odgovornemu ravnanju z njimi. Skrb za ključnega sodelavca se je izražala v pogostem komuniciranju z vsemi javnostmi, rednimi sestanki ter obiski pri posameznikih in pri njihovih nadrejenih (slika 6).



Slika 6: Ljudje - ključni dejavniki uvajanja in razvoja projekta

V nadaljevanju je predstavljenih nekaj ključnih vlog – izvajalcev, njihovo poslanstvo ali odgovornosti in pristojnosti, kar je opredeljeno s posebnim sklepom.

Koordinator projekta MFERAC usklajuje delo med MF in posameznim ministrstvom ter tudi med posameznimi člani projekta, ki so določeni s tem sklepom. Prek koordinatorskega poteka vsa komunikacija z MF in zunanjimi izvajalci projekta MFERAC razen v primeru nujne pomoči. Koordinator projekta posreduje na MF ali zunanje izvajalce vse zahteve ali predloge v zvezi s projektom, sproža postopke naročanja novih zahtev, ki jih posredujejo strokovni nosilci nalog ali drugi člani projektnih skupin, določeni v tem sklepu. Načrtuje ali sprejema zahtevke za vključevanje uporabnikov in pri tem sodeluje s tehničnim vodjem, ki izpelje zahtevke do uresničitve. Skrbi za usposabljanje novih uporabnikov aplikacij projekta MFERAC.

Namestnik koordinatorskega sodeluje pri usklajevanju nalog in nadomešča koordinatorskega projekta MFERAC na MO med njegovo odsotnostjo.

Tehnični vodja projekta skrbi za tehnično podporo in usklajuje delo med skrbniki posameznih nalog – tehnično področje. Organizira pripravo delovnih postaj za delo s posameznimi aplikacijami projekta MFERAC na podlagi izpolnjenih zahtevkov. Tehnični vodja projekta MFERAC oblikuje informacijsko-tehnične analize ter predloge za strojno in komunikacijsko opremo projekta v sodelovanju s koordinatorskim.

Skrbniki poslovnih funkcij in procesov; ena od prednostnih nalog je uvajanje in kreiranje tistih funkcionalnosti sistema MFERAC, ki pripomorejo k odpravi ugotovljenih neskladnosti.

Strokovni vodja za zagotavljanje sistemske podpore projekta MFERAC daje vso podporo tehničnemu vodji projekta ter tudi koordinatorskega projekta MFERAC.

Administrator podatkovnih baz skrbi za postavitve baz in za vsako spremembo, ki jo je o postavitvi (ob novih izvedbah nalog) navedel zunanji izvajalec posameznih nalog projekta.

Strokovni nosilec za oblikovanje in dopolnjevanje varnostnega protokola ter za zagotavljanje varovanja podatkov v okviru projekta MFERAC sodeluje v skupini za zagotavljanje varovanja podatkov.

Skrbniki procesov so odgovorne osebe na področju procesnega vodenja procesov, ki so v njihovi pristojnosti.

Strokovni nosilec posameznih nalog usklajuje posamezne skrbnike naloge (če jih je več) in skrbi za uskladitev zahtev, ki jih podajo posamezni skrbniki nalog ali predstavniki uporabnikov. Zbira predloge dopolnitev in sprememb od skrbnikov naloge. Posreduje zahteve za odpravo napak koordinatorju ali njegovemu namestniku. Sodeluje s skrbnikom naloge, ki tehnično pokriva nalogo, tehničnim vodjem projekta ter koordinatorjem projekta ali njegovim namestnikom. Če naloga nima skrbnika, potem delo skrbnika prevzame strokovni nosilec. Sodeluje tudi pri testiranju izdelanih programskih rešitev ali predlaga udeležbo skrbnikov posameznih nalog, ki pokrivajo področje.

Skrbnik posamezne naloge vsebinsko pokriva področje, ki ga obsega naloga. Če je pri nalogi določenih več skrbnikov, je v nadaljevanju sklepa zapisano področje, ki ga skrbnik pokriva. Svoje pripombe in predloge poda strokovnemu nosilcu posamezne naloge.

Skrbnik posamezne naloge (tehnično področje) skrbi za nemoteno delo uporabnikov (tehnično področje). Sodeluje s strokovnim nosilcem naloge in koordinatorjem projekta ali njegovim namestnikom. Uporabnike obvešča o spremembah, izvaja distribucijo novih verzij in o tem obvesti uporabnike. Uporabnikom dodeljuje pravice za delo s posamezno nalogo na podlagi zahtevka. Uporabnikom nudi pomoč, v primeru nujne pomoči se lahko obrne neposredno na zunanjega izvajalca in o tem obvesti koordinatorja ali njegovega namestnika.

Namestnik strokovnega nosilca v odsotnosti strokovnega nosilca opravlja enake naloge kot strokovni nosilec, ki mu namestnik pomaga pri opravljanju nalog.

Namestnik skrbnika v njegovi odsotnosti opravlja enake naloge. Skrbniku tudi sicer pomaga pri opravljanju nalog.

Uporabnik(i) nalog projekta na podlagi podpisanih zahtevkov dobijo pravico do izvajanja informacijsko podprtih funkcij poslovnega procesa. Uporabnik uporablja računalniške aplikacije v skladu z navodili in dodeljenimi pravicami ter se udeležuje izobraževanja za uporabnike. Skrbniku posamezne naloge – tehnično področje javlja napake razen v primeru nujne pomoči, se lahko obrne neposredno na zunanjega izvajalca. Strokovnemu nosilcu ali skrbniku posamezne naloge – tehnično področje podaja predloge za dopolnitev posamezne naloge.

3.2 Prednosti in nevarnosti procesnega vodenja

Pri procesnem vodenju – nadzoru dopolnjevanja, nadgradnje in nadaljnega razvoja računalniške podpore (projekta in sistema MFERAC) se srečujemo s problemi odgovornosti in pristojnosti vodij projektnih timov, udeležencev timov in še posebej specifičnega položaja koordinatorja in namestnika(ce) projekta MFERAC. Gre za dvojnost nadzora, saj ima izvajalec – delavec v projektnem timu (vključen v procesno organizacijo) dva vodja. Vodja po organizacijski strukturi, z drugo besedo bi lahko rekli primarni vodja, in vodja procesa. Pri tem se velikokrat vodja procesa (na stopnji do operativne uporabe posamezne aplikacije je bil še klasični projektni vodja) počuti nemočnega, saj je odvisen od primarnega vodja. Ugotavljamo, da je (bil) ključ uspeha v:

- ustreznosti poslovnih kultur;
- visokih poslovnih in osebnostnih vrednotah sodelujočih;
- pristojnosti posameznih ključnih izvajalcev in
- učinkovitemu komuniciranju na vseh stopnjah izvajanja procesa ter nenazadnje
- široki in odločni podpori najvišjega vodstva.

Tveganje, ki nam ga je doslej uspelo obvladovati, pa je preozko gledanje področja, ki ga želimo z informatizacijo – računalniško podporo pokriti. Pri razvejani organizacijski strukturi se pojavi problem ozkih pogledov vodstva (in tudi podrejenih), znano vrtičkarstvo. Premagovali smo parcialne interese in z raznimi taktičnimi pristopi pripomogli, da smo obvladovali širšo sliko – celotno podporo poslovnih procesov z vrsto posebnosti in njihovimi prednostnimi nalogami. Ob tem smo sočasno oblikovali odgovore in usmeritve na vprašanja glede obsega informatiziranja posameznega poslovnega področja. Iskali smo pot, ki je nevernim Tomažem v ustrezno kratkem času pokazala pozitivne učinke ali gospodarnost informacijskih rešitev.

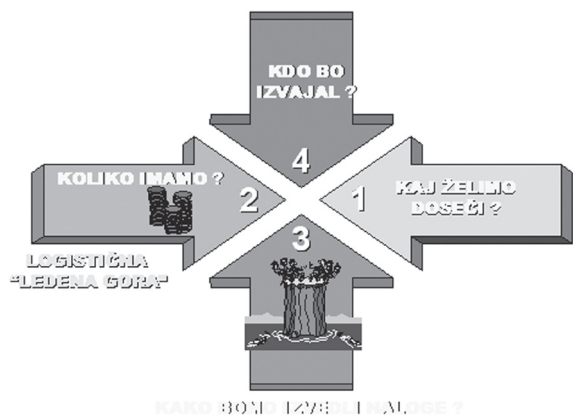
Pri razvoju pa je treba vedno imeti pred seboj dejstva, da je z gradnjo in dograditvami računalniške podpore treba slediti večji učinkovitosti poslovanja, zmanjšanju stroškov, stabilni operativni uporabi, izboljšanju kakovosti storitev in večjemu zadovoljstvu uporabnikov in informiranju vodstva.

3.3 Učinek na izboljšanje kakovosti poslovanja

Računalniško podprt informacijski sistem nadzora proračunske porabe pripomore k zagotavljanju potrebne informacije za odločanje (o doseganju proračunskih ciljev, porabljenih in prostih sredstvih, rezultatov na področju proračunske porabe). Oblikovani podatkovni model in njegova vključitev v

sedanjo računalniško podporo proračunske porabe bosta pripomogla k povečanju uspešnosti institucije s pravočasnimi in pravimi informacijami za odločanje. Ob zmanjšanju porabe časa za pridobivanje pravih informacij in večja stopnja njihove zanesljivosti bomo povečali zadovoljstvo najvišjega vodstva.

Z nadgradnjo informacijske podpore oblikujemo



Slika 7: Temeljna vprašanja predstojnika/poveljnika pri upravljanju z viri

orodje, ki odgovornim predstojnikom proračunskih porabnikom omogoča zakonito, gospodarno, upravičeno in namensko porabo proračunskih sredstev (slika 7).

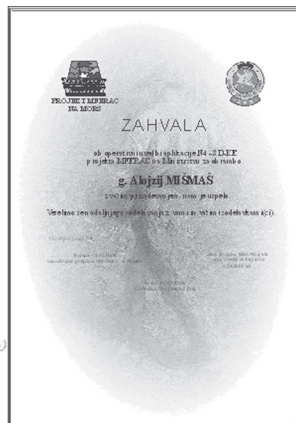
3.4 Izvirnost rešitve uvajanja projekta

Izvirnosti uvajanja projekta:

- bogato medpodročno sodelovanje, ki še pridobiva pomembnost, odgovornost in vpliv;

KOMUNIKACIJA Z JAVNOSTMI

LJUDJE,
KULTURA,
KOMUNIKACIJA,
DRŽA in ZKP ...



Slika 8: Zahvala - del komunikacije s ključnimi nosilci udejanjanja projekta

- procesno vodenje projekta;
- posebna oblika podpore uporabnikom z izredno usposobljenimi tehničnimi skrbniki posameznih aplikacij in integracij z drugimi aplikacijami;
- oblikovanje in upravljanje podobe projekta;
- veliko komuniciranja z notranjimi in zunanjimi javnostmi.

Del navedenega je mogoče razbrati tudi iz prikazanega dokumenta (slika 8).

4 Sklep

Na uspeh projektov v okviru medpodročnega sodelovanja vpliva vrsta kritičnih dejavnikov. Ko govorimo o želji stopiti na pot lizbonske strategije, naj omenimo še pomembne dejavnike, kot so: jasna strategija, močan naročnik s podporo uporabnikov, obvladovanje stroškov projekta, kakovosten (informacijski) sistem za obvladovanje sprememb, razvoja, vzdrževanja in testiranja. Ključni ostajajo ljudje. Nikoli pa, tudi v Evropski uniji ne, brez ZKP (zdrave kmečke pameti). Brez tega je lahko dinamika prava, učinkovitost velika, smer pa zgrešena ali končni izdelek neustrezen glede na spremembe, katerih del smo.

Z vpeljavo računalniške podpore poslovnim (finančno-računovodskih in deloma kadrovskih in logističnih) procesom – projekt MFERAC, smo zagotovili zakonodaji in predpisom, rešili vrsto zahtev uporabnikov, ob tem pa občutno izboljšali naše poslovanje kot tudi varnost poslovanja. Pred nami so nove spremembe in zatem nove priložnosti. Na podlagi izkušenj na predstavljenem ITK-projektu, v danem dinamičnem okolju predlagamo nekaj rešitev za boljše obvladovanje ITK-projektov:

- intenzivnejše medpodročno sodelovanje, ki mora imeti oporo in spodbudo z vrha ministrstev ali agencij,
- izvedba poslovnih srečanj – npr. poslovnih konferenc, na katerih je priložnost za zaključeno analizo sodelovanja naročnika-uporabnikov in na drugi strani naročnika (javni sektor) – izvajalci (podjetja – zasebni sektor),
- potrjevanje prednostnih dopolnitev ITK-projekta na podlagi managementa vrednosti projekta; temu naj sledijo tudi dopolnjevanje vizije, strategije in usposabljanja uporabnikov,
- zmanjševanje pogostosti novih izvedb in povečana skrb testiranju,
- komuniciranje z vsemi gradniki in uporabniki ITK-projekta.
- pozornost na najšibkejši člen v projektu; ta pogosto pomeni raven vrednosti, ki jo zaznavajo določene notranje in zunanje javnosti.

Konkretnější predstavitev teh in drugih priporočil bo podana v okviru same predstavitve; npr. bolj natančna opredelitev vlog udeležencev projekta,

elementi managementa vrednosti projekta na operativno-razvojnem ITK-projektu in vlogi projektnega managementa pri pogajanju za dodatne vire.

V zadnjem času je na področju PPP opaziti prelomen porast politične podpore, ki mora že v prvem (optimističnem) obdobju z ambicijami odgovornih akterjev v ITK dobiti konkretne zglede ali primere, ki bodo v funkciji dobrega ravnanja.

5 Viri in literatura

Colnar (2005): **Prenova procesov – Kje smo?** Dnevi slovenske uprave 2005, Portorož.

Cvelbar, B. (2004): **Računalniška podpora za nadzor doseganja proračunskih ciljev v okviru SIOUG** - Slovenskega društva uporabnikov programske opreme ORACLE, Portorož.

Cvelbar, B. (2004). **Nadzor doseganja proračunskih ciljev in nadzor proračunske porabe za ZPM FORUM 2004** - Slovensko združenje za projektni management, Nova Gorica.

Fajfer, P. (2003): **Prepoznavanje procesov v sistemu vodenja kakovosti**, Upravna akademija, Ljubljana.

Griša, Š. (2005): **Javno-zasebno partnerstvo na področju zagotavljanja informacijske infrastrukture**, zbornik posvetovanja Dnevi slovenske informatike 2005, SDI, Portorož.

Hauc, A., ur. (1996): **Strateški razvojni program logistike Ministrstva za obrambo RS - NAMLOG**, zbornik, EPF-Projekt Management Institut- Univerza v Mariboru in MORS, Maribor.

The Department of the Treasury-US, (2002): **Modern Management Concepts & Techniques**, zbornik referatov, Seminar Modern Management Concepts & Techniques, Center for excellence in finance, Ljubljana.

Interno gradivo MORS; vključno s sklepi informativnih dni s ključnimi uporabniki.

Ambiciozni cilji strategije. http://www.rtvslj.si/modload.php?&c_mod=rnews&op=sections&func=read&c_menu=16&c_id=71413 z dne 22. 3. 2005.