

PROJEKTNI MENEDŽMENT ZA PODPORO UČINKOVITEGA DOSEGANJA RAZVOJNIH CILJEV DRŽAVNE INFORMATIKE

Dr. Gordana Žurga
Ministrstvo za notranje zadeve, Direktorat za informatiko in e-storitve
gordana.zurga@gov.si

Namen tega prispevka je prikazati pomen projektnega menedžmenta za udejanjanje razvojnih ciljev v upravi in še posebej za doseganje razvojnih ciljev državne informatike. Prispevek predstavlja izhodiščno informacijo za izvedbo delavnice z istim naslovom na konferenci *Informatika v javni upravi 2013*. Medtem, ko se bo delavnica osredotočala na razpravo, vezano na ugotovitve analize uporabe metodologije vodenja projektov v slovenski upravi ter izzive in načine, kako kar najbolje metodološko podpreti doseganje razvojnih ciljev državne informatike, ta prispevek utemeljuje projektni menedžment kot nujen del javnega menedžmenta, ki to omogoča. V prispevku so prikazani tudi preliminarni rezultati posnetka stanja glede uporabe metodologije vodenja projektov v ministrstvih v letu 2013.

Projektni menedžment kot del javnega menedžmenta

Projektni menedžment pomeni planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov. Projektni menedžment je tudi filozofija, način razmišljanja in delovanja, ki se mora vključiti v vodenje in upravljanje celotne organizacije, da bi uresničila cilje in strategije organizacije (Kerzner, 1992).

Projektni menedžment pokriva cel nabor dejavnosti od opredeljevanja do izvajanja projektov in njihove evalvacije, zato je ključen za doseganje poslovnih rezultatov. Povezanost s poslovnimi rezultati organizacije se izkazuje in udejanja prek menedžmenta portfelja projektov in programa projektov ter menedžmenta vrednosti. Projektni menedžment se torej nanaša na doseganje poslovnih dosežkov s projekti, projekti pa so sredstvo, s katerim realiziramo strategije in razvojne cilje organizacije. Projekti so torej sredstvo, s katerim realiziramo spremembe, projektni menedžment pa je v svojem bistvu menedžment sprememb.

Razvojne cilje in strategije organizacije realiziramo z razvojnimi projekti. Glede na dejstvo, da se pri opredeljevanju, načrtovanju in izvajanju projektov srečujemo z različnimi in številnimi omejitvami, mora najvišje vodstvo v svoje dejavnosti vključiti tudi projektni menedžment, saj ta zajema planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje virov organizacije za izvedbo posameznih projektov, za realizacijo ciljev in strategij organizacije.

Projektni menedžment povečuje verjetnost uspeha posameznega projekta, kar se neposredno odraža v uspehu celotne organizacije. Glavni razlogi za to so zajeti v naslednjih dejavnikih:

- izbor in potrditev projektov se izvede le, če ti jasno podpirajo razvojne strategije organizacije; tveganje projekta se ovrednoti, razume ter sprejema; projekte prednostno razvrščamo; ključni viri organizacije, ki so seveda omejeni (ljudje, denar, oprema idr.) so dodeljeni posameznemu projektu skladno z zahtevami za njihovo uspešno izvedbo;
- projektne obveznosti in zadolžitve se opredelijo izključno glede na dosegljive cilje (v smislu tehnike, časovnega načrta, stroškov);
- odgovornosti v zvezi s portfelji projektov, programi oziroma projekti so dobro opredeljene;

- vsak projekt posebej je načrtovan, časovno opredeljen in nadzorovan tako, da se obveznosti projekta lahko realizirajo;
- projektni timi sodelujejo z obvezo, da realizirajo cilje projekta ter terminske in druge načrte projektov.

Projektne menedžment in projektne načine dela sta sredstva za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter za povečevanje učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela. Z ustrezno aplikacijo projektne menedžmenta v upravnem sistemu lahko vlada prispeva tudi k bolj smotrni porabi javnih sredstev. Slednje je pomembno zlasti zato, ker javni sektor v vsaki državi obsega velik delež bruto domačega proizvoda in je država zato tudi največji zaposlovalec. Država in njena uprava lahko z uporabo projektne menedžmenta izboljša svoje delovanje in tako neposredno omogoči, da je večina davkoplačevalskega denarja lahko bolj smotrno porabljen pod vodenjem po principu projektne menedžmenta. Zato je tudi razvijanje kompetenc zaposlenih v upravi za projektne menedžment (iz davkoplačevalskega denarja) za davkoplačevalce ekonomično; investicije v projektne menedžment so dobra naložba z visokimi donosi, tj. z velikimi koristmi za skupnost (Barnes, 2003).

Metodologija vodenja projektov v državni upravi Republike Slovenije

Metodologija vodenja projektov v državni upravi (MVPDU) je bila razvita v letu 1997. Vlada Republike Slovenije je maja 1997 »sprejela Metodologijo vodenja projektov v državni upravi in odločitev za pričetek postopnega, selektivnega izobraževanja in uvajanja enotne Metodologije za vodenje projektov v državni upravi« ter sklenila, da je nosilec uvajanja metodologije Ministrstvo za notranje zadeve, kot pristojno ministrstvo za področje uprave.

Namen priročnika Metodologija vodenja projektov v državni upravi je pomoč pri vodenju projektov v državni upravi Republike Slovenije. Metodologija vodenja projektov v državni upravi je splošne narave in je namenjena vodenju vseh vrst projektov. Že ob razvoju priročnika je bil ta zasnovan na način, da se za posamezna specifična področja projektov na podlagi splošnega priročnika izdelajo dodatki, kot pomoč pri vodenju projektov na teh področjih. Tako je bil za projekte s področja informacijske tehnologije izdelan poseben priročnik – aneks k splošni metodologiji (MVPDU-IT); v rabi je različica iz maja 2001.

V letu 2010 je bil izdelan Vodnik MVPDU-IT, ki pregledno prikazuje postopke za uspešno izvajanje projektov v upravi. V tem smislu vodnik služi kot opomnik, poglobljena informacija pa je na voljo v priročniku metodologije. Celotna metodologija ter obrazci standardiziranih dokumentov so na voljo na portalu NIO.

Glede razširjenosti projektne menedžmenta in uporabe metodologije vodenja projektov so bile v slovenski upravi izvedene raziskave v letih 1999, 2000 in 2002.

Uporaba metodologije MVPDU v ministrstvih – preliminarni rezultati posnetka stanja v letu 2013

V septembru 2013 je bil na seji projektne koordinacije projektov e-poslovanja v javni upravi sprejet sklep, da se za institucije, vključene v to koordinacijo, izvede usposabljanje na temo metodologije vodenja projektov v državni upravi z namenom uvajanja te metodologije in načel projektne menedžmenta. V podporo dogovoru o tem, ali naj bo uporaba te metodologije za organe državne (javne) uprave obvezujoča ali ne, je bilo sklenjeno, da se sočasno ob izvedbi usposabljanja izvede tudi posnetek stanja glede uporabe metodologije MVPDU. V ta namen so bile vse institucije, ki so članice projektne koordinacije, zaprosene, da predhodno posredujejo naslednje podatke: katero metodologijo vodenja projektov

uporabljajo, katero programsko podporo za vodenje projektov uporabljajo, kolikšno je število vodij projektov, ki so kompetentni za delo po metodologiji, ki jo institucija uporablja, kakšna je okvirna stopnja zadovoljstva s to metodologijo v instituciji, in kaj bi v instituciji potrebovali za polno obvladovanje projektov. Na seminarjih, ki so bili zasnovani kot svetovalne delavnice, pa so bili udeleženci usposabljanja pozvani, da anonimno izpolnijo še vprašalnik z naslednjimi rubrikami: vloga oz. vloge udeleženca na projektih, izkušnje udeleženca s projektnim delovanjem, njihova ocena projektnega dela v instituciji, obstoj pravil projektnega dela v instituciji, vključenost rezultatov projektov v sistem spremljanja delovanja institucije, ocena vodenja projektov, ocena dobrih strani projektnega vodenja in navedba pomanjkljivosti projektnega vodenja v instituciji. Udeleženci so bili tudi pozvani, da izpostavijo do dve praktični vprašanji, ki jih glede vodenja projektov najbolj zanimata.

Glede na časovnico izvajanja usposabljanja od oktobra do decembra 2013 je celoten posnetek stanja še v izdelavi. Vendar pa, ker so bila do datuma oddaje tega prispevka izvedena usposabljanja že za enajst od dvanajstih ministrstev, so v nadaljevanju prikazani preliminarni rezultati zanje.

Preliminarne ugotovitve za ministrstva lahko strnemo v te točke:

- Metodologija za vodenje projektov, ki jo ministrstva uporabljajo, je MVPDU, vendar je ne uporabljajo vsa. Število vodij projektov, ki so kompetentni za delo po tej metodologiji, navadno ni znano, le na treh ministrstvih so podali oceno tega števila.
- Le na manjšem številu ministrstev, ki uporabljajo metodologijo MVPDU, imajo implementirano projektno pisarno.
- Vsa ministrstva nimajo opredeljenih pravil projektnega dela. Tudi kadar so ta pravila definirana, vodenje o tem ni splošno. Od udeležencev seminarjev iz ministrstev, ki taka pravila imajo, jih je signifikantni odstotek odgovorilo, da pravil projektnega dela nimajo, oziroma, da jim to ni znano.
- Kot dobre strani projektnega vodenja v ministrstvih je bilo izpostavljeno zlasti:
 - Metodologija, vzpostavljena pravila projektnega vodenja, jasna organizacijska struktura, dolgoletna praksa;
 - Spremljanje napredka, centraliziran nadzor, pregled nad projekti;
 - Dodeljevanje konkretnih nalog na projektih, opredelitev in razmejitev odgovornosti;
 - Motiviranost za delo na projektih, dodatne izkušnje, osebna rast in spoznavanje področij;
 - Sodelovanje, izkušnost sodelavcev na projektih, zagnanost, inovativnost, samoiniciativnost, podpora;
 - Cilja usmerjenost;
- Kot slabe strani projektnega vodenja v ministrstvih so respondenti navajali zlasti:
 - Projekti je le dodatno delo; vodje niso vedno vključeni direktno, ni ustreznega sodelovanja vseh vpletenih pri projektu;
 - Pomanjkanje strokovnega, sistematičnega vodenja; nepoznavanje projektnega vodenja pri vodji; neurejenost, nepoznavanje metodologije in primernih orodij;
 - Slab pretok informacij;
 - Nejasne razmejitve vlog vključenih v projekt, (ne)odgovornost sodelujočih, ni projektne organizacije;
 - »Po domače«, ni projekte pisarne, ni enotnih pravil, konflikti;
 - Prepozno in premalo natančno načrtovanje;
 - Preobremenjenost sodelujočih, premalo znanja;
 - Ni preglednosti, zato večje tveganje za izvedbo projekta;

- Analiza navedb, kaj so dobre oziroma slabe strani projektnega vodenja v ministrstvih kaže, da se na obeh straneh pojavljajo dejansko podobna področja. Torej, kadar je posamezno področje urejeno, je to za ministrstvo prednost, sicer pa slabost.

Celoten posnetek stanja glede uporabe metodologije vodenja projektov v institucijah, ki so članice projektne koordinacije, bo izdelan po vseh izvedenih seminarjih in predstavljen kot vhod v razpravo na konferenci.

Namesto zaključka

Preliminarne ugotovitve posnetka stanja glede uporabe metodologije vodenja projektov v ministrstvih kažejo, da se stanje od raziskave izvedene v letu 2002 ni signifikantno spremenilo, navkljub dejstvu, da se je povečalo število projektov. Ocenjujem, da so področja, ki jim bo treba posvetiti posebno oziroma dodatno pozornost, zlasti naslednja:

- sprememba odnosa do projektnega menedžmenta v upravi; delo na projektih mora postati običajen način dela in ne neka posebnost, ki odstopa od osnovnih delovnih zadolžitvev;
- inkorporacija projektnega menedžmenta v celovit menedžment organizacij v upravi; razrešiti bo treba probleme inkorporacije projektne organizacije v formalno organizacijsko strukturo in probleme odgovornosti;
- vzpostavitev trdnih temeljev za integracijo strateškega in projektnega menedžmenta, kar zahteva tudi ustrezno usposabljanje (ne le za področje projektnega menedžmenta), ter bolj načrtno uvajanje metodologije vodenja projektov v državni upravi;
- integracija strateškega in projektnega menedžmenta za realizacijo ciljev, razporejanje virov in upravljanje delovanja, tako na organizacijski ravni kot na ravni sistema;
- nadaljnji razvoj metodologije vodenja projektov v državni upravi in razvoj metodoloških orodij v smislu operacionalizacije metodologije;
- vzpostavitev integrativnih funkcij projektnega menedžmenta.

Zavedati se je treba, da je bila večina od navedenih področij aktualna že pred desetimi leti, stopnja kompleksnosti pa se je od takrat še povečala. Kar potrebujemo kot država, je načrtovan in konsistenten pristop k projektneemu menedžmentu, ki bo podprl uresničevanje razvojnih ciljev države na učinkovit in konsistenten način, ter skupaj z drugimi vidiki delovanja prispeval k dobremu javnemu upravljanju.

Reference:

- Barnes, Martin: Government and Project Management. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Kerzner, Harold.: Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. New York: Van Nostrand Reinhold, 1992.
- Metodologija vodenja projektov v državni upravi, projekti informacijske tehnologije ter Vodnik MVPDU-IT, oba dostopna na portalu NIO, <https://nio.gov.si>.
- Sklep Vlade Republike Slovenije, št. 01301-2/2013/6, z dne 22. 8. 2013.
- Sklep Vlade Republike Slovenije, št. 690-02/97-1 (N), z dne 15. 5. 1997.
- Žurga, Gordana: Projektne menedžment kot del menedžmenta v javni upravi, Ljubljana: Fakulteta za družbene vede (knjižna zbirka Profesija), 2004.
- Žurga, Gordana: Integrating project management and strategic management in the public administration of the Republic of Slovenia. Zbornik 17. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Project oriented business and society*, junij 2003, Moskva.
- Žurga, Gordana, Sirnik, Iztok: Project management methodology in state institutions of Slovenia; Towards implementation. Zbornik 15. svetovnega kongresa projektnega menedžmenta *Universal project management*, maj 2000, London.