

Projektportfólió-menedzsment a Magyar Nemzeti Bankban

PAP GYULA

Magyar Nemzeti Bank
papgy@mn.hu

Kulcsszavak: MNB, döntéshozatal, portfólió-management, szabályok, erőforrás, prioritás, mérföldkő, időszaki jelentés, visszamérés

Mint minden informatikát intenzíven használó intézménynél, így az MNB-ben is párhuzamosan több projekt fut egy időben, aminek koordinálására a projektportfólió-menedzsment eszközrendszerét alkalmazzuk. A projektportfólió-kezelés módszertanaival kapcsolatos ajánlások, legjobb módszerek szerinti működtetés javaslataira építve alakítottuk ki belső szabályrendszerünket, amelyek átfogóan lefedik és működtetési kereteket szabnak a projekt portfólió kezelésére. Kiemelt fontossággal bír a projekt indítására vonatkozó előterjesztés, amely esettanulmányon és nem pénzügyi dimenziók mérőszám rendszerén alapul. A projekteknek formalizált dokumentálási és jelentési kötelezettségeknek kell eleget tenniük. Minden projekt végén értékelésre és visszamérésre kerül a projekt megvalósulása és az elvárt üzleti eredmény hatása. A következő írás a nem elméleti kérdéseket boncolgat, nem kíván tanácsot adni, vagy módszertant ajánlani, hanem bemutat egy működő projektportfólió-irányítási és -visszamérési keretrendszert.

1. A Magyar Nemzeti Bankról

A Magyar Nemzeti Bank (MNB) független intézmény, tagja a Központi Bankok Európai Rendszerének és így kiemelt szerepet játszik a magyar nemzetgazdaságban. Tevékenységének fő célja az árstabilitás megőrzése a monetáris politika eszközeivel és ezen túl ellátja a Jegybanktvényben nevesített többi alaptevékenységet. Ezek a feladatok egymástól eltérő jellegűek – csak példaként említve a pénzforgalom szabályozását, statisztikák készítését, bankjegy és érmekibocsátást, devizatartalék kezelését.

Mivel a Jegybank céljai és feladatai egyedülállóak a magyar nemzetgazdaságban, ezért nehéz lenne a működéséhez hasonló intézményeket találni. Leginkább úgy lehetne jellemezni, hogy egymástól „függetlenül” működő szervezetek egysége – mindegyikük meghatározott, egyedi célú feladatok ellátására –, amelyeket az általános vállalatirányítási eszközökkel szolgálunk ki. Ebből a sajátos helyzetből adódóan az MNB-ben az informatikai projektek kezelésének módszerei, szervezete és gyakorlata a Bank egyedi jellegéhez igazodik. Az MNB által kezelt adatok sértetlensége és bizalmassága miatt az informatikai fejlesztéseknél a biztonsági elvárások kiemelt figyelmet kapnak.

Természetesen az MNB-ben is megvannak a projektekre és a projektek vezetésére vonatkozó általános érvényű és helyi specifikus szabályok. Mielőtt az MNB projektportfólió-kezelési eljárásaiba belemerülnénk, néhány fontos, a működési szabályrendszerre és annak gyakorlati alkalmazására ható specifikus tényezőt is figyelembe kell vennünk.

Az MNB informatikai eszközállományát, költségvetését és a külső/belső felhasználók számát figyelembe véve a nagyvállalati kategória alsó szegmensébe pozí-

cionálható. A feldolgozott és tárolt adatok mennyisége – elsősorban az elemzési célú igények miatt – megfelel a nagyvállalati felső kategóriára jellemzőeknek.

Az informatikai szolgáltatások a klasszikus szerepeknek megfelelően szerint működnek: az MNB IT infrastruktúrájának, alkalmazásainak üzemeltetése, a belső és külső felhasználók informálása és támogatása a klasszikus HelpDesk módszerekkel, valamint a banki szakterületek informatikai fejlesztési igényeinek megvalósítása. A fejlesztések programozási feladatai kiszervezésre kerültek, azaz klasszikus értelemben vett programozás nem folyik az MNB-n belül.

Ebből a szervezeti struktúrából adódik, hogy igény van több és párhuzamosan futó projekt végrehajtására. A kihívás pedig az, hogy a kitzűzött célokat a korlátozott belső erőforrások hatékony felhasználásával oldjuk meg a projektvezetésre vonatkozó előírások szerint. Ennek érdekében a projektek újszerű működtetését, a feladatok és felelősségek elhatárolását célul kitűzve a 2008-as évben átalakult az informatika szervezete és a fejlesztések folyamata. Kialakultak a szabályzatok, a belső előírások rendje, a kötelező dokumentumok formái és a jelentési, visszamérési rendszer. Ezeket a projektek létrehozását, nyomon követését és visszamérését intézményi szinten szabályozó utasítások is hivatkozzák.

Lássuk ezek után a működő valóságot!

2. A döntéshozatal

Talán érdekesnek tűnik, hogy egy nem profitorientált intézmény a projektek létrehozásáról a privát szférában megszokott módon, azaz üzleti esettanulmány alapján hoz döntést. Persze itt a bevételi oldalt nem lehet számba venni, viszont a potenciális munkamegtakarítást és

az olcsóbb – de hangsúlyozzuk; megfelelő szintű – szolgáltatást igen. Az üzleti esettanulmány része a nem pénzügyi dimenziókra vonatkozó, például stratégiai-, megfelelőségi és kockázatkezelési súlyozott mérőszám rendszer. Egy projekt elfogadására vonatkozó döntés megszülethet a pénzügyi mutatók (a projekt megtérül) vagy a nem pénzügyi dimenziók (magas összpontszám) alapján.

A döntés után a projekt bekerül az elvégzendő feladatokat listájába és prioritását figyelembe véve megkezdődik a projekt munka.

3. Így kellene csinálni...

Nézzük meg, mit mond a szakirodalom a projektportfólió-menedzsment funkcióról, a vállalati működésben elfoglalt helyéről!

A projektek – mint általában minden nagyobb szervezetben – párhuzamosan futnak és ezek mindegyike közös emberi, pénzügyi, eszköz- és menedzsment-erőforrásokra támaszkodik. Ezek konfliktusokat, ütközéseket jelentenek a projektek között. A konfliktusok feloldására a feladatok összetettségéből adódóan egymásra épülő és együttműködő menedzsmentszintek kerültek kialakításra. A klasszikus projektportfólió eszközrendszerét az 1. ábra mutatja. A folyton változó projektportfólió részeit, az egyes projektek lefolyását támogatja az az állandó eszköztár, amelynek fizikai elemein túl a meglévő erőforrások és a felhalmozott tudás alapján kialakított szabályok is az elemei.

A folyamatok a projektekre vonatkozó szervezeten belüli módszerek, szabályzatok, munkamegosztási leírások összessége. Ezek képezik a projektportfólió-kezelés és a projekt mérföldkövek ellenőrzéseinek alapját.

A technológia szolgáltatja a projektek végrehajtásához szükséges infrastruktúrát, beleértve a projektportfólió kezelésére vonatkozó eszközöket is.

A humán erőforrások rendelkezésre állásának biztosítása magában foglalja a projektekben résztvevő emberi erőforrások allokálását, motiválását és ütköző erőforrás-igény esetén azok prioritás szerinti rendelkezésre bocsátását.

És mindezeket összefogja az a szervezet, amelyben a projekteket végre kell hajtani.

A projektportfólió-menedzsment a legmagasabb irányítási és koordinálási szint. A szervezeten belüli projektek, programok kiválasztá-

sát, indítását és azok prioritizálását hozza összhangba a szervezet stratégiai céljaival. Az egyes projektek önállóan mérik saját előrehaladásukat és ezeket az információkat a projektportfólió-menedzsment számára továbbítják. A projektekre vonatkozó adatok és jelentések összefogásáért általában egy Projektiroda felelős. Az operatív irányításhoz és felügyelethez heti, a magasabb döntési szintekhez havi és negyedéves riportok készülnek. A jelentések egységes szerkezetűek, könnyen áttekinthetőek.

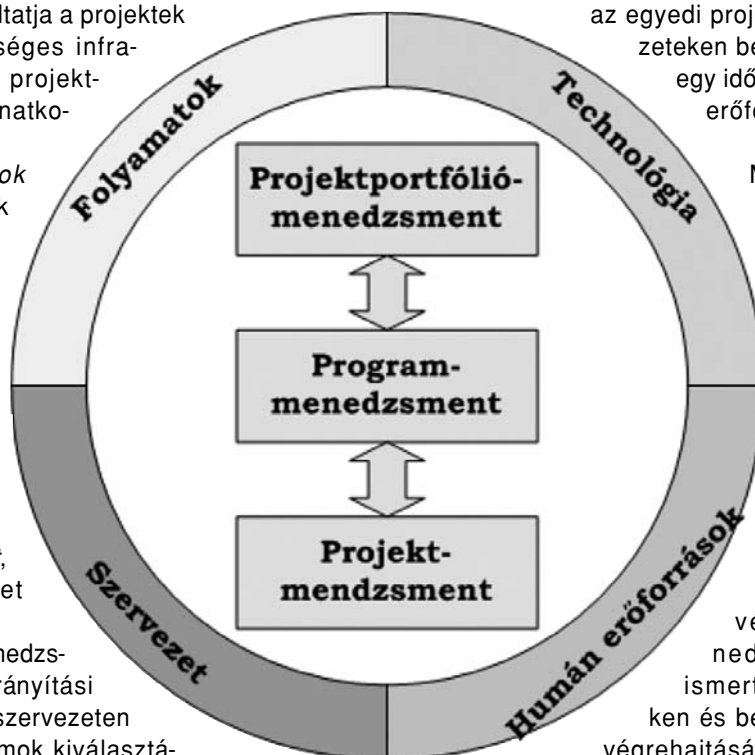
A projektek rendszeres beszámoltatása mellett a projektet jóváhagyó döntési szint a projekt lezárást követően kétfajta visszamérést végez. Közvetlenül a projekt lezárását követően kerül sor a klasszikus értékelésre, amely a projektcélok teljesülését vizsgálja.

Ezek a visszamérések a projekt közvetlen szakmai célján és ráfordítási keretein túl a projekt alapító dokumentumában megfogalmazott és elvárt sikertényezőket teljesülését, valamint az előzetesen várható kockázatok sikeres kezelését, vagy azok elkerülésére tett lépéseket értékelik. A projekt lezárását követően 6-18 hónap múlva értékelhetőek a projektnél az igénylő szakterületi célokra gyakorolt hatásai, az intézményi vagy a szakterületi stratégia megvalósításában játszott szerepe, létrejött-e a termék az elvárt minőségben és ráfordításokkal, az teljesíti-e vele szemben megfogalmazott elvárásokat (elértük-e azt az üzleti célt, amire eredetileg létrehoztuk a projektet)?

A programok egy szakmai terület rendszerszintű igényeinek megvalósítására szolgálnak, azok köré szerveződnek. A programokat úgy is felfoghatjuk, mint az adott szakterület mini projekt-portfólióját. A programmenedzsmentnek kell feltárnia a szakterületi projektek közötti összefüggéseket és szakmai egymásra épüléseket. A célja az, hogy az egyedi projektben résztvevő szervezeteken belül megszüntesse a több egy időben futó projektből adódó erőforrásigény ütközéseket.

Megjegyezzük, hogy az MNB esetében az erőforrás-korlátok elsősorban szakterületeken jelentkeznek, mivel a speciális jegybank-szakmai ismeretek külső támogatóktól, tanácsadóktól sem szerezhetőek meg. A programmenedzsment feladatait az MNB bizottsági szinten kezeli valamennyi érintett szakmai és az informatikai terület részvételével, a projektmenedzsment szint pedig a jól ismert, klasszikus módszereken és belső szabályokon alapuló végrehajtásáért felel.

1. ábra
Klasszikus projektportfólió
eszközrendszere



4. Az MNB gyakorlata

Az MNB-ben futó informatikai projektek végrehajtásának szervezeti kereteit a 2. ábra szemlélteti.

A projektmenedzsment feladatait osztályszintű szerveződésben látjuk el. Ez a szervezeti megoldás hasonlatos az informatikai fejlesztésekre szakosodott cégek gyakorlatához. A bankszakmai területekkel kapcsolatban álló, a helyi sajátosságokat jól ismerő ügyfélmenedzserek kezelik az igényfelmérés és projekt-előkészítés feladatokat, míg a projektvezetők a jóváhagyott feladatok megvalósítását irányítják.

A Projektiroda kiemelt szereppel bír. Mint azt már az előzőekben is érzékeltettem, az MNB projektportfólió-kezeléséhez szükséges támogatást, a döntések meghozatalához szükséges információkat ez a szervezet szolgáltatja.

Nézzük, melyek ezek a szolgáltatások.

Minden szervezetten végrehajtandó projekt alapja az adott intézményre jellemző, ámde a legjobb példát is figyelembe vevő kereteket megszabó és a működés folyamatait kezelő szabályzat, előírás, amely minden belső és külső résztvevőre nézve betartandó. Ez a szabályrendszer foglalja magába a projektek végrehajtására vonatkozó szervezeti, felelősség-elhatárolási, feladatmegosztási, dokumentálási és kommunikációs rendet. Kiemelendő és a gyakorlatunkban elvárt rend a projektek egységes formátumú dokumentálása, amelyek kész sablonokra épülnek.

A rendszeres időszaki jelentések, amelyek nem kapcsolódnak a meghatározott mérföldkövek teljesítéséhez, az adott projekt műszaki készütségének változását jelzik. A projektek haladását legjobban a mérföldkövek teljesítésével mérhetjük. A mérföldkövenkénti beszámoló alapján összeállítható a projektportfólió aktuális készütségi állapota. Ezeknek a beszámolóknak a teljesítés tényének megállapításán túl részletesen ki kell térniük az adott projekt aktuális szakaszában teljesített részeredményekre és ezek alapján az alapító dokumentumban megfogalmazott kockázatok változására is.

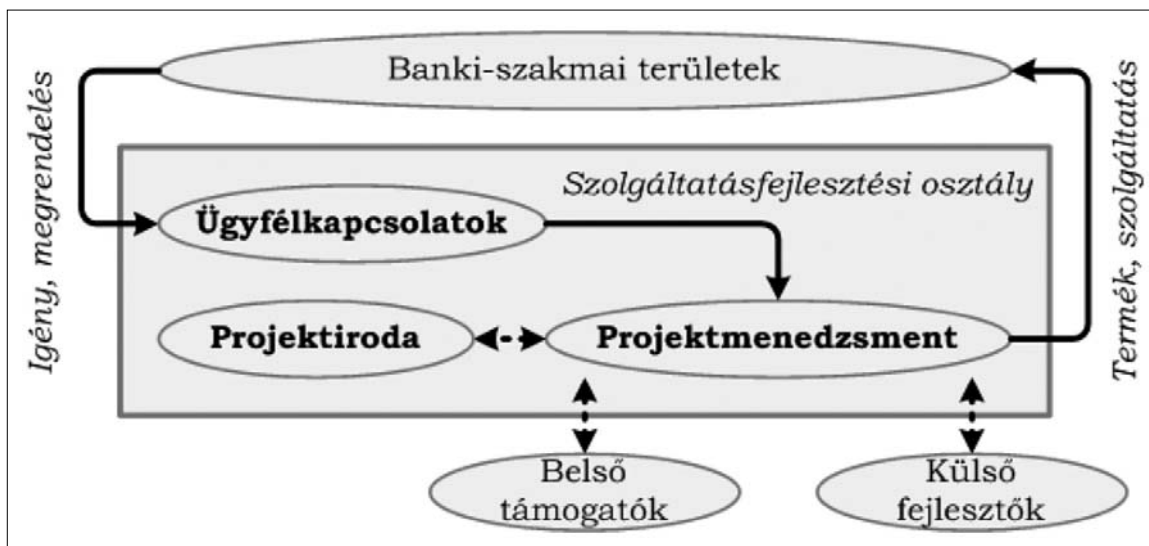
A rendszeres időszaki és a mérföldköv-teljesítési jelentésekből áll össze a portfólió „egészségi” állapotát bemutató dashboard felület. Ennek a grafikus megjelenésű és teljesítési százalékokkal bemutatott vezetői információknak birtokában születnek meg azok a döntések, amelyek az egyes portfólióelemek további sorsával kapcsolatosak. Erre alapozva hozhatóak meg azok az operatív döntések, amelyek a prioritások és a rendelkezésre álló erőforrások figyelembe vételével születnek az egyes portfólióelemekre vonatkozóan.

Nyilvánvaló, hogy a portfólió kezelése stratégiai feladat, azok felsővezetői szinten kerülnek meghozatalra. A meghozott döntések az adott pillanatban helyénvalóak, de lehet, hogy a következő alkalommal, vagy még előbb is gyökeresen másfajta döntést kell meghozni. És éppen ezért szükségesek a portfólió kezelését a lehető legnaprakészebben segítő nyilvántartások.

Ezen stratégiai szempontok mellett ott vannak az egyes projektek is, amelyek követésére, az eredmények visszamérésére is standard módszereket alkalmazunk. A hagyományos vezetői információs felületről – dashboard – már esett szó.

Teljesen más módszertanon alapul az egyedi projekt eredményeinek visszamérése. Mint korábban említettem, ez két fajta visszamérés, az egyik a projektet méri vissza, míg a másik a szakmai igény teljesülését és annak jogosságát.

Nézzük ezeket kicsit részletesebben, elsőként a projektzárást. Az nem kérdéses, hogy a projekt valamilyen módon, befejeződik, azaz a projekt lezárásra kerül. Ebben a fázisban mind mennyiségi, mind minőségi szempontból értékelhető a projekt végrehajtása, hangsúlyozzuk, a végrehajtása és nem az eredménye, vagy hatása. A projektvezetés elkészíti a záró dokumentumot és számot ad a projekt eredményeiről. Nyilvánvaló hogy a cél elérése és a ráfordítások értékelése alapvető kellei ennek a dokumentumnak, de az MNB projektekre vonatkozó szabályozása megkívánja a projekt egyéb jellemzőinek bemutatását is, amelyeket a projekt alapító dokumentumban is szerepeltetni kell. Ezek a sikertényezők és a kockázati mátrix.



2. ábra
Az MNB
informatikai
projektjeinek
szervezeti
keretei

A sikertényezők tartalmaznak minden olyan kritériumot, amelyeknek a nagy vonalakban megfogalmazott cél elérése esetén teljesülniük kell. A sikertényezők meghatározott részelt tartalmaznak, azokhoz tartozó jelen helyzetet és az elvárt új eredményt, valamint lehetőleg számszerűsített formában a teljesítéshez elvárt mérőszámot. Ilyen tételek például az új folyamatok elérése, a munkaidő megtakarítás, az elmaradó eszközpótló beruházás stb. Ezeket a sikerkritériumokat értékelni kell és az értékelés eredménye határozza meg a projekt elvárt eredményhez képesti teljesülését.

A másik visszamérési követelmény a kockázati mátrixban foglaltak elkerülése, vagy kezelése. A kockázati mátrix tartalmazza a várható eseményeket, azok valószínűségét és hatását. A mérőföldkő jelentésekben minden esetben értékelni kell a mátrix mutatószámainak változását. A projekt zárásakor pedig a sikertényezők-höz hasonlóan be kell mutatni a kockázatok elkerülésére tett intézkedéseket és azok hatását. A projektlezáró dokumentum további tartalmi elvárása, hogy szerepeljenek benne a tanulságok, következtetések. Ezek bekerülnek a projektmenedzsment-tudástárba és hasonló jellegű projekt során számos buktató elkerülhető. Emellett még a belső erőforrás-ráfordítást is forintosított formában kell bemutatni, a későbbi, kontrolling szemléletű projektelszámoláshoz.

A projekt befejezése után a projekt üzletmenetre gyakorolt hatásának függvényében 12-18 hónapos idővel a projekt eredményének visszamérése történik. Ez a visszamérés csak részben tartalmazza – inkább csak átfogóan mutatja – a projektzárás értékelését, annál inkább a projekt jóváhagyását eldöntő üzleti esettanulmány és a stratégiai mutatók alapján kontrolling szemléletben értékeli a projekt hatását. Ekkor nem az informatikának, hanem a megrendelő szakterületnek kell számot adnia az elvárások teljesüléséről mind a mérhető, mind a nem mérhető dimenziókban. Ez a visszamérés tartalmazza még a projekt költségeinek szakterületre vetített költségét, azaz tükröt tart az igény megalapozottsága elé.

A fentiekben bemutatott projekt jóváhagyási, nyomon követési és elszámolási módszer tudatában a banki területek ténylegesen értékelni tudják a tervezés időszakában még csak „homályos” elképzeléseik sikerét.

5. Következtetések, tapasztalatok

A projekt indítási, beruházási döntései megalapozottak, üzleti esettanulmányon és stratégiai mutatószámokra épül. A projektindítás előkészítése ezzel a módszerrel már a szakterületi igény megfogalmazásával kezdődik, elég alapos és a döntéshez szükséges lényeges információk összegyűjtésén, elemzésén alapszik.

A projektekről szóló időszakos és mérőföldkő-jelentések kielégítő információval szolgálnak a projektportfólió együttes kezeléséhez. A szükséges elemi és stratégiai döntések meghozatala így nem személyes ambíciókon, vagy vélelmezés alapján történik, hanem tényeszerű és releváns információk értékelése után.

A kétszintű visszamérési módszer transzparens módon segít értékelni az elért eredményeket. A visszamérési jelentésekben szereplő tényeknek, tapasztalatoknak és következtetéseknek birtokában a jövőbeli projektek buktatói, kockázatai könnyebben kezelhetőek.

A szerzőről



PAP GYULA felsőfokú informatikai tanulmányainak elvégzése után három évig klíma-automatika tervezőként dolgozott, nagy körhízi légtechnikai rendszerek vezérlését tervezve. Ezután tért vissza szakmájához, és OTP Banknál különböző beosztásokban a bank informatikai szolgáltatásainak összehangolt működtetéséért, fejlesztéséért volt felelős. Ez idő alatt számos nagy projekt irányítója, résztvevője volt. A Bank regionális terjeszkedése során a leányvállalatok informatikájáért és az anyabank rendszereinek lokális bevezetéséért volt felelős. Jelenleg a Magyar Nemzeti Bank informatikai területét vezeti. Feladatai közé tartozik a banki informatikai alkalmazások és az infrastruktúra üzemeltetésének, az alkalmazói fejlesztési igények, valamint az ezekhez kapcsolódó gazdálkodási feladatok irányítása.