

## RADIONICA PAMPAL

### Sesija u okviru rada po grupama "Strategije za projektovanje i ipravljanje uspešnim IT rešenjima"

4. april 2006. god.

Projektovanje, nabavka i implementacija finansijskog sistema koji utiče na mnoge pojedince, organizacije i funkcije jeste kompleksan, dugotrajan i zahtevan projekat. Na plenarnoj sednici o **Jačanju izvršenja budžeta** čuli ste mnoge priče o uspehu i probleme vezane za Informacione sisteme finansijskog upravljanja (FMIS).

Uobičajeni problemi dovode do neuspeha projekata sistema. Nije neobično da se milioni dolara protraće na finansijske sisteme. Projekti mogu kasniti mesecima ili godinama. Često se implementiraju sistemi koji ne rade dobro i ne mogu da zadovolje potrebe korisnika za finansijskim informacijama.

Ovi uobičajeni problemi se dešavaju u svim zemljama, uključujući i zapadne zemlje: nema pravog eksponenta ili podsticaja od strane vlade; nedostatak podrške od strane glavnih nosilaca interesa kao što su IT odeljenja i glavna ministarstva; nema specijalizovanog osoblja za projekat interno u okviru vlade; Projektni zadatak je loše napisan što dovodi do angažovanja nekvalifikovanih konsultanata i sistema koji ne zadovoljavaju potrebe vlade; nema upravljanja ili nadzora nad konsultantima; faza projektovanja se fokusira samo na funkciju a ignoriše šira pitanja politike, procedure i organizacije; projektovanje se fokusira na potrebe ministarstava finansija a ignoriše potrebe ministarstava za finansijskim informacijama; plan implementacije je preambiciozan i iziskuje previše funkcija previše brzo; ponude dobavljača softvera se uzimaju zdravo za gotovo a od dobavljača se ne traži da potvrde ispravnost svojih odgovora.

Ima mnogo kritičnih faktora uspeha koji pomažu prevazilaženje uobičajenih problema na koje se nailazi u svim fazama projekata FMIS. Postoji nekoliko definisanih faza projekata FMIS: organizacija projekta, projektovanje, nabavka, implementacija i postimplementacija. Svaka od ovih faza ima jedinstven fokus i mora da se pažljivo isplanira i izvrši da bi se osigurao uspeh.

- *Organizacija projekta* će teći tokom celog projekta. Ova faza definiše kako će se projektom upravljati i interno u okviru organizacije i eksterno, angažovanjem konsultanata; ona identifikuje eksponenta projekta i glavne nosioce interesa i strategije za razvijanje široke baze ulaznih informacija u projekat i opšte saglasnosti.
- *Faza projektovanja* služi kao osnova za faze nabavke i implementacije. U ovoj fazi planira se opšta strategija za funkcionalnost sistema, tehničku podršku i predstavljanje sistema korisnicima i sačinjavaju procene troškova i vremenski planovi. Pored toga, ovo je faza tokom koje se identifikuju raskoraci između postojećeg i novog sistema i identifikuju preporuke koje treba sačiniti za nov FMIS. Tokom ove faze moraju se razmotriti sledeće oblasti: tehnička infrastruktura; finansijski zakoni, politike i procedure, uključujući budžet i sistem računovodstvene klasifikacije; kvalifikacije korisnika; kvalifikacije IT osoblja za podršku.
- U *fazi nabavke*, sačinjavaju se detaljni funkcionalni i tehnički uslovi, sačinjava se tenderska dokumentacija i kriterijumi evaluacije i za sistem i za konsultantsku podršku

**Sesija u okviru rada po grupama**  
**"Strategije za projektovanje i upravljanje uspešnim IT rešenjima"**

---

implementaciji, sačinjava se tenderska dokumentacija za tehničku infrastrukturu i dodeljuju se ugovori.

- *Faza implementacije* obuhvata pripremu sistema i tehničke infrastrukture za korišćenje od strane vlade. Moraju se napisati novi finansijski zakoni, politike i procedure. Budžet i strukture i šifre klasifikacije se restrukturiraju. Mora se sprovesti obuka za sve korisnike i osoblje za tehničku podršku.
- *Postimplementacija* iziskuje rešavanje problema koji nastaju kao posledica implementacije. I tehničko osoblje i osoblje korisnika uče kako da održavaju sistem i rukuju njime i potrebno je da se uspostavi struktura podrške za identifikaciju i rešavanje problema. Dobavljači softvera i hardvera kao i spoljni konsultanti moraju da se aktivno angažuju tokom perioda od 6 do 12 meseci na pružanju pomoći za probleme koji ne mogu da se reše interno.

Faktori uspeha u svakoj od ovih faza obuhvataju faktore nabrojane u donjoj tabeli. Da li postoje drugi faktori? Koji od ovih faktora smatrate najvažnijim i koje radnje mogu da se preduzmu u okviru vlade da bi se osiguralo dostizanje faktora uspeha?

FAKTORI USPEHA	RADNJE ZA OBEZBEĐIVANJE USPEHA
<b>Organizacija projekta</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokrovitelj koji snažno podržava projekat i može da reši probleme i sporove među organizacijama</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Specijalizovani projektni tim, uključujući stručnjake za funkcionisanje i tehničke stručnjake koji mogu da preuzmu odgovornost za projekat i da njime čvrsto upravljaju</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dobro definisani ciljevi za novi FMIS da bi se zadržao fokus u toku projekta</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upravljački odbor sa definisanim nadležnostima da donosi odluke o politici i upravlja celokupnim procesom</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Radna grupa sa definisanim nadležnostima da obezbeđuje uvid u sve funkcije i organizacije</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Svi pojedinci koji učestvuju u projektu imaju jasno razumevanje kako FMIS funkcioniše i kako se upravlja projektima FMIS</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Široka baza podrške i postojanje opšte saglasnosti među nosiocima interesa</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan projekta obuhvata realistične vremenske planove i odgovornosti kako konsultanata tako i članova projektnog tima</li> </ul>	
<b>Projektovanje</b>	

**Sesija u okviru rada po grupama**  
**"Strategije za projektovanje i upravljanje uspešnim IT rešenjima"**

---

FAKTORI USPEHA	RADNJE ZA OBEZBEĐIVANJE USPEHA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Izveštaj o projektu je opsežan i obuhvata: procenu aktuelnog stanja, 10-godišnje strategije projektovanja i implementacije i obuhvata funkcije, tehničku infrastrukturu, izgradnju sposobnosti i tekuće održavanje i u IT odeljenju i u odeljenju korisnika</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Samo kvalifikovani konsultanti pomažu u sačinjavanju izveštaja</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Dobro definisani vremenski planovi i strategije za postizanje opšte saglasnosti oko odobrenja projekta i izveštaja</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Strategija implementacije obuhvata sporo raspoređivanje komponenti FMIS po fazama</li> </ul>	
<b>Nabavka</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Odabrani softver je namenjen vladama i ispunjava uslove</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kupljeni hardver ispunjava tehničke uslove koje zahteva softver</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Samo kvalifikovani konsultanti pomažu u implementaciji</li> </ul>	
<b>Implementacija</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Znanje o sistemu se prenosi sa partnera za implementaciju na IT osoblje</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Isporučeni softver je softver koji je obećan</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Kritične odluke se blagovremeno donose</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Uspostavljene su sve finansijske politike i procedure, uključujući restrukturirani budžet i strukturu računovodstvene klasifikacije i svi članovi osoblja su obučeni pre no što sistem uđe u produkciju</li> </ul>	
<b>Postimplementacija</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Podrška i za korisnike i za IT osoblje je na raspolaganju i u funkciji</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Planiraju se i odobravaju budžetska sredstva za održavanje sistema i zamenu opreme</li> </ul>	