

# Projektkontrolling és projektkockázat-kezelési gyakorlatok felmérése Magyarországon

Napjaink nagy szervezeti komplexitásukból adódóan egyes kiemelt tevékenységeiket projektek keretei közé szervezve végzik el. A projektek eredményes kivitelezéséhez elengedhetetlen, hogy mind tervezni, végrehajtani, majd az eredményeket visszamérni is hatékonyan tudják a szervezetek, azonban ezek a folyamatok gyakran nem megfelelően működnek a projektkontrolling és kockázatmenedzsment esetleges hiányosságaiból adódóan. Ennek a felismerésnek köszönhetően pályázott a Techwave Hungary Zrt és alvállalkozója az IFUA Horváth & Partners Kft., hogy mindaz, ami a piacon fellelhető igény elsőként egy kutatással, majd a kutatás eredményeit felhasználva egy fejlesztéssel tegye teljessé a tevékenységét, és segítse a projektek sokaságát menedzselni igyekvő szervezeteket. A pályázat sikeres volt, a munka elindulhatott, amelybe a Budapesti Corvinus Egyetem Vezetés és Kontroll Tanszéke is bekapcsolódott.

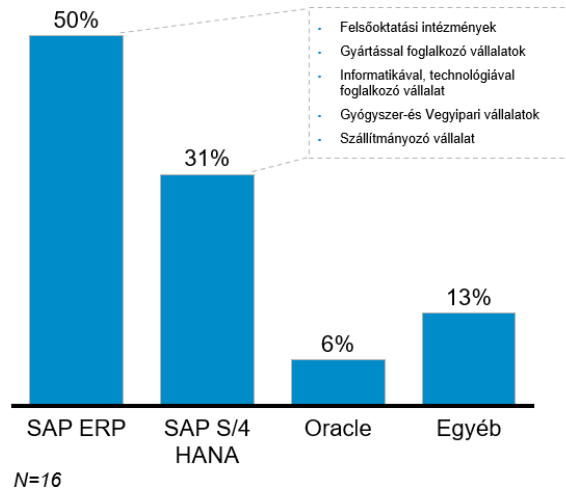
## 1. A kutatás főbb eredményei

### a) Projektkontrolling

Szakmai körökben vitatott kérdés, hogy a pályázatok, projektek sikerét pontosan mely tényezők határozzák meg leginkább. A leggyakrabban megnevezett ilyen sikerkritériumok a projekt terv-tény teljesüléséhez köthetők, vagyis, hogy mennyire tudják a szervezetek betartani az időkeretet és mennyire képesek a meghatározott költségvetésen belül maradni a teljes életciklus alatt. Ezért a projektforrások tervezése, megvalósítása és ellenőrzése kontrollált kockázatok mellett kiemelten fontos.

Az általunk megkeresett felsőoktatási intézmények és nagyvállalatok esetében a projektek pénzügyi tervezését és monitoringját támogató, ERP rendszerrel összekapcsolt informatikai megoldások használta nem ritka, a vállalatok 2/3-a használ valamilyen IT célrendszert. Azonban a vállalatoknak nincs egy egységes megoldásuk arra, hogy milyen céleszközt kellene használni a projektkontrolling jellegű feladatok megvalósítására. A kutatás első szakaszában végzett felmérések során diverz megoldásokkal találkoztunk. Számos gyártó és fejlesztő sokféle megoldást kínál a szervezeteknél felvetődő problémákra, találkoztunk neves és kevésbé ismert gyártókkal is, de jellemzően a felhasználók a már ismert Excel táblázatokba rögzítik a szükséges információkat.

## Alkalmazott ERP rendszerek



A megkérdezett szervezetek havi vagy legfeljebb negyedéves riportkészítési gyakorlatot követnek, melyek mellett az ügyvezetők is rendszeresen értékelik a projektek előrehaladását. A magasabb költségvetéssel rendelkező projektekhez felsővezetői döntés szükséges, míg a kisebb projektek alacsonyabb szintű döntési hatáskörökbe tartoznak. A közszolgáltatási feladatokat ellátó szervezetek esetében a projektek finanszírozójától is nagyban függ, hogy az előállított riportok szabad- vagy előre kidolgozott tartalommal és formátummal bíró jelentéseként állnak elő.

A projektek felett gyakorolt kontroll mértékét az adott projekt típusa is befolyásolja. Más-más szempontok alapján történik a tervezés és ellenőrzés egy termékfejlesztésre, egy transzformációs projektre vagy egy SCC scope-ra - Vállalkozók Biztonsági Tanúsítványára - indított projekt esetében.

A kutatásunk során volt példa olyan esetre is, ahol a projektek pénzügyi nyomonkövetése és menedzsmentje különvált egymástól és két különböző egység vagy személy látta el a kontrollfeladatokat.

Mindent összevetve a felmérésben résztvevő szervezetek által alkalmazott projektkontrolling eszközök és módszerek rendkívül változatosnak mondhatók. Ebből is egyértelműen látszik, hogy a kontrollmechanizmusok nagymértékben függenek a szervezet adottságaitól, illetve a projekt jellemzőitől, sajátosságaitól.

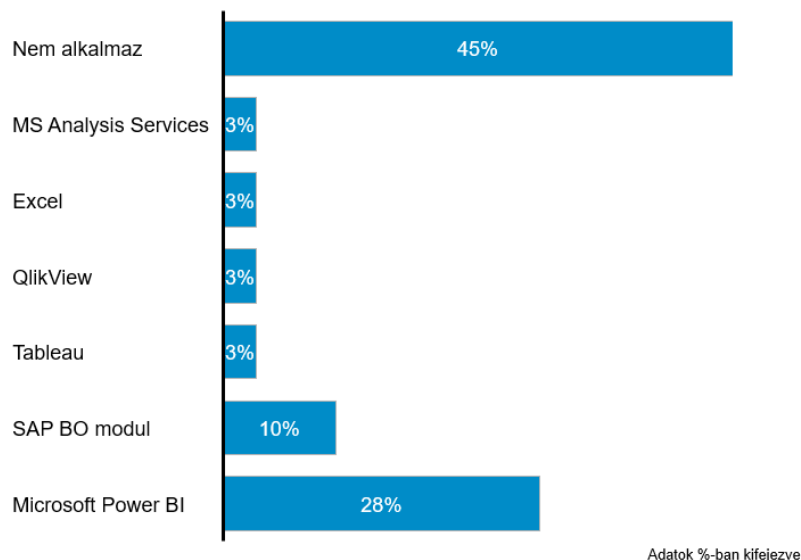
### b) Projektmenedzsmentet támogató IT eszközök alkalmazása

A projektmenedzsmentet támogató IT rendszerek nagymértékben meg tudják könnyíteni a projektmenedzsment folyamatait. Azok a vállalatok, ahol alkalmaznak valamilyen IT célrendszert ezen területen sokkal sikeresebben, hatékonyabban valósítanak meg projekteket. Az általunk megkérdezett szervezetek esetében azonban azt tapasztaltuk, hogy bár történtek próbálkozások különböző projektkontroll-rendszerek szervezetbe való integrálására vagy saját rendszer fejlesztésére, ezek a kezdeményezések nem jártak egyértelműen sikerrel. Összehangolt, szintetizált projekt támogató rendszerrel nagy többségben nem rendelkeztek az általunk megkérdezettek. Általában Excel alapú nyomon követés zajlik a cégeknél, de az IT rendszerek alkalmazása függ az iparágaktól is. A pénzügy

és biztosítás, valamint a technológia és média iparágakban 100%-os arányban használnak dedikált szoftvert a projektmenedzsment támogatására, az építőiparban és felsőoktatásban pedig legalább 75%-ban használnak valamilyen elektronikus nyilvántartást, de nem erre a feladatra dedikált szoftvert. A közszolgálati szektor esetében az látható, hogy egyáltalán nem alkalmaznak ilyen célrendszereket.

A nagyobb, for-profit vállalatokra jellemző, hogy ha van dedikált projektmenedzsmentet támogató eszköz, az összeköttetésben áll a cég ERP rendszerével is, amely sok esetben biztosít pénzügyi és kontrolling adatokat, hatékonyabban tudja támogatni nemcsak a projektmenedzsment folyamatokat, de a vezetői döntéseket is, adat alapon. Összességében az látszik, hogy a szervezetek, ezek közül is leginkább a közfeladatot ellátó intézmények nem rendelkeznek egy olyan integrált, egységes rendszerrel, amelyben a tranzakciók kezelése, riportok is előállíthatók a felsővezetés számára. Gyakoribbak a saját eszköztárban lévő menedzsmentmódszereket tartalmazó Excel sablonok.

Vezetői döntések támogatására használt leggyakoribb IT eszközök gyakorisága



### c) Kockázatkezelés

A projektek során bármikor bekövetkezhetnek olyan események, melyek hatással lehetnek a projekt célkitűzésére, eredményességére, az ütemterv és a költségvetés betartására egyaránt.

Azok a cégek, amelyek alapból alkalmaznak PMO-t, nagyobb arányban végeznek kockázatértékelést is. A legtöbb esetben a kockázatokat mérföldkövek mentén frissítik, azonban kidolgozott, standard gyakorlatok nem igazán állnak rendelkezésre. A részletesebb kockázatelemzés és tényezőazonosítás a követő akciók gyakoribb kidolgozását eredményezi. Ezenkívül az is elmondható, hogy a kockázatokra reagáló belső jelentési rendszerrel rendelkező szervezetek nagyobb hangsúlyt fektetnek a kockázatértékelés rendszeresebb frissítésére.

## Kockázatértékelés frissítésének gyakorisága a cégeknél, akik rendelkeznek belső jelentési rendszerrel



A projektek tervezésekor vagy projektmonitoring során a gyógyszer- és vegyipar, pénzügy és biztosítás, szállítmányozás és egyéb kategóriákban az általunk megkérdezettek 100%-ban végeznek kockázatkezelést, míg az építőiparban és a közszolgáltatásban ez az arány 0%. Összességében az ágazatok több, mint felében a vállalatok legalább 80%-ban alkalmaztak kockázatkezelést a projektmonitoring vagy projekt tervezése során.

Az interjúk során megismerhettünk egy igen kiemelkedő kockázatkezelési metódust, melynek területei a szervezet stratégiai tervének is tartalmát képezik. A kockázatokat félévente vizsgálják felül adott belső és külső mutatók alapján. A kiváltó okok és következmények valószínűsége mellett kidolgoznak egy kezelési stratégiát is a lehetséges opciókkal és beavatkozási pontokkal. Ezenkívül a kockázatmenedzsment leginkább figyelt tényezői az idő, a humán erőforrás-felhasználás és a költségkeret betartása. Gyakori az új termékfejlesztéseknél a piacelemzés, amely a pénzügyi kockázat csökkentésében is szerepet játszik, illetve a különböző pénzügyi mutatók használata. Sok esetben a projektindítás feltétele a kockázatok felsorolása és definiálása, amely rendszerint múltbeli tapasztalatok alapján történik. A szervezetek egy részénél a lehetséges kockázatokat területenként kategorizálva kezelik.

## 2. Következtetések

Kutatásunk nagyban táplálkozott a hazai és nemzetközi szakirodalom átfogó feltárásából, melyre alapozva szakértőink 7 feltételezést állapítottak meg kiindulásul, melyekre építve végezzük el a kérdőíves megkeresést és a mélyinterjúkat is.

Hét kiinduló feltételezésünk:

1. A projektek indításakor a célok és keretek (idő, költség, erőforrás) meghatározását nem rögzítik megfelelően, és így a visszamérések során nehéz a valódi teljesítményt kiértékelni.
2. A projektek a működésük során nem gyűjtenek elegendő objektív adatot, nagyszámú naturáliát, ami lehetőséget biztosítana a projekt állapotának hiteles vizsgálatára.

3. A projektek tervezése megtörténik, de azok folyamatos követése, monitoringja kisebb hangsúlyt kap a szervezetekben.
4. A projektek utóértékelése gyakran elmarad a vizsgált szervezetekben.
5. A projektek megvalósításának elemzésében jellemzően nem használnak prediktív előrejelzéseket.
6. Az előző hipotézis miatt a szervezetek elveszítik azokat a beavatkozási esélyeket, amelyek a projektek sikerességéhez jelentősen hozzájárulnának.
7. A projektek teljes életciklusának elemzésénél az intézmények kizárólag a saját projektjeik tapasztalatára támaszkodnak, nincs ma lehetőségük olyan egyéb projekt eredménybefolyásoló tényezők elemzésére (benchmark adatbázis), amely hozzájárulhatna a projekt optimum eléréséhez.

A meghatározott feltételezéseink egyike sem bizonyult helytelennek, ezzel szemben mindegyik részben vagy teljesen megerősítést nyert.

A projektek eredményének értékelése és valódi teljesítményük mérése a projektek működése során gyakori probléma. Ennek gyökérok a projektek indításához vezethető vissza, ugyanis az elérendő célokat és kereteket sok esetben nem definiálják elég pontosan. Ehhez szorosan kapcsolódik a projekt lezárását követő utóértékelés, melyre az esetek többségében nem marad elég erőforrás. Így elmarad a projekt hatásának visszamérése és hasznának meghatározása. A kutatás ezeket a feltételezéseket teljes mértékben megerősítette.

A felmérés alatt az is részben igazolást nyert, hogy a szervezetek a projektek lefutása során nem gyűjtenek elegendő objektív adatot és mérőszámot (KPI-t), amely a hitelesebb visszamérhetőséget biztosítaná. Emellett az elemzési szakaszban nem fektetnek elegendő hangsúlyt a prediktív előrejelzésre és a projektek folyamatos nyomon követésének intenzitását is lehetne tovább növelni a magasabb sikerráta érdekében.

A prediktív előrejelzéssel közvetlen kapcsolatban áll az az erős igazolást nyert feltételezés is, mely szerint a szervezetek az elemzés hiánya miatt gyakran elveszítik a sikerhez vezető beavatkozás esélyét. Ez abból is eredeztethető, hogy nem végeznek benchmark kutatást, nem gyűjtenek adatbázist, csakis a saját, múltbeli tapasztalataikat veszik alapul, ezek pedig sokszor nem állnak rendelkezésre szintetizált formában, nem szolgálnak elegendő információval.

### **3. A kutatás gyakorlati alkalmazhatósága**

A pályázatok és projektek ilyen fajta vizsgálata hiánypótlónak bizonyult Magyarországon. Kutatásunk számos olyan, gyakorlatban is jól alkalmazható kérdéskört és feltételezést vizsgált, melyek kiemelt jelentőséggel rendelkeznek a szervezetek projektkezelési gyakorlatára. Felméréseink alapján egyértelműen megállapítható, hogy a projektek kontrollingjára, kockázatkezelésére és visszamérésére az intézmények és nagyvállalatok jelenleg nem alkalmaznak elég mély, komplex funkcionalitással bíró alkalmazásokat – miközben az igény egyértelműen jelen van egy ilyen komplex megoldásra a piacon.

Összességében elmondható, hogy:

- A projektek kontrollingjára, kockázatmenedzsmentjére nagyon is szükség van a sikeres projektmenedzsmenthez.

- A projektek kezelése jelenleg a vizsgált körben hiányos.
- A projektek indításakor a célokat és kereteket (idő, költség, erőforrás) nem rögzítik megfelelően, és így a visszamérések során nehéz a valódi teljesítményt kiértékelni.
- A tudásmenedzsment hiányos, a szervezetekben nem áll rendelkezésre a projektek sikeres levezetéséhez szükséges know-how.
- A projektek utóértékelése gyakran elmarad a vizsgált szervezetekben.
- A projektek IT támogatása hiányos, Excel táblázatok használata a jellemző.
- A szervezetek nem építenek be megfelelő kontrollpontokat a projektekbe, melyek lehetőséget adhatnának a korrekcióra, az eredendő célhoz való visszatérésre.
- A szervezetek nem alkalmaznak innovatív, adatalapú, prediktív módon működő kockázatkezelési módszertanokat.
- A projektek riportingja sokszor hiányos, a felsővezetés nem kap átfogó információkat.

A kutatásból kinyert adatok alapján megalapozott egy pályázat- és projektkontrolling eszköz fejlesztése. Az eredményekre építve tudatosabb és módszeresebb projektkontrolling és kockázatkezelő rendszereket alakíthatunk ki számukra. A Techwave és az IFUA Horváth által megkezdett és a kutatásra szorosan támaszkodó fejlesztés eredményeként létrejövő projektoptimalizálási controlling modell, illetve az erre épülő komplex eszköz elősegíti majd, hogy a szervezetek egy felhőben megvalósított, tehát platform-független, modern, skálázható és funkciógazdag eszköz birtokában jóval hatékonyabban kezelhessék projektjeiket, illetve, hogy az elindított projektekről egy folyamatosan naprakész, átfogó képet kapjon a felsővezetés.

#### **A felmérésről:**

Az IFUA Horváth és a Techwave Hungary kérdőívét összesen 55 hazai intézmény töltötte ki, melyek közül 27 kitöltő válaszait foglaltuk bele végül kutatásunkba a beérkezett válaszok szintetizálását követően. A kutatásban feldolgozott kitöltők közül 21 piaci alapon működő vállalat, 5 alapítványi fenntartású szervezet, míg egy költségvetési intézmény volt. Ágazatok tekintetében kiemelkedtek a gyártó cégek, a technológiai vállalatok, a felsőoktatási intézmények, illetve az építőipari vállalkozások. Kutatásunk másik lábát a kérdőíven túl a mélyinterjúk adták. Előzetes szakértői vélemények felhasználásával megfogalmazott feltételezéseink alapján állítottuk össze a mélyinterjúk megkérdezések során feltett kérdéseinket. Interjúink fókuszában felsőoktatási intézmények, költségvetési intézmények és nagyvállalatok felsővezetői álltak. Összesen 14 darab interjú készült, ebből 7 darab többek között információtechnológiai szolgáltató, háztartásigép-gyártó, autóipari beszállító és gyógyszeripari vállalati vezetővel, míg 7 darab közfeladatot ellátó vezetővel.