



MESTNA OBČINA NOVA GORICA
TRG EDVARDA KARDELJA I
5000NOVA GORICA

TEL.: +386 (0)5 335 01 04
FAX: +386 (0)5 302 12 33

Nadzorni odbor

Na podlagi 37. člena Statuta Mestne občine Nova Gorica ter 29. člena Poslovnika Nadzornega odbora Mestne občine Nova Gorica je Nadzorni odbor Mestne občine Nova Gorica (v nadaljevanju NO MONG) sprejel na seji dne 21.12.2016

POROČILO O OPRAVLJANEM SPLOŠNEM NADZORU NAD DELOVANJEM PROJEKTNE PISARNE MONG

Nadzorni odbor v sestavi:

1. Miloš Pavlica, predsednik;
2. Urška Pirih Čargo, podpredsednica;
3. Tjaša Harej Pavlica, članica;
4. Vojko Križman, član;
5. Simon Volk, član;

Poročevalec:

1. Vojko Križman

Nadzorovani organ:

Urad direktorja občinske uprave - Projektna pisarna MONG

Predmet nadzora:

Delovanje projektne pisarne MONG

UVOD

Nadzorni odbor je na podlagi Programa dela za leto 2016 na 9. redni seji, dne 08. 01. 2016 sprejel sklep, da opravi splošni nadzor nad delovanjem projektne pisarne MONG

Župan je preko direktorice občinske uprave odredil za kontaktno osebo za splošni nadzor nad delovanjem projektne pisarne go. Andrejo Trojar Lapanja, ki vodi to pisarno.

Namen nadzora je bil preveriti učinkovitost in uspešnost projektne pisarne pri vodenju projektov (izvajanje in nadzor projektov), oceniti obstoječe stanje in tudi priložnosti za izboljšave.

Za uspešno izvedbo nadzora je izvajalec nadzora 19. aprila 2016 posredoval vodji projektne pisarne dokument z opisom namena, obsega, metodologije in opisa predmeta nadzora ter predvidene postopke izvedbe nadzora.

Posredovan je bil naslednji dopis:

Datum: 19.04.2016

Zadeva: Izvedba nadzora uspešnosti in učinkovitosti izvedbe projektov v Projektni pisarni Mestne občine Nova Gorica

1. Namen nadzora

Namen nadzora je pregledati učinkovitost in uspešnost projektne pisarne pri vodenju projektov (izvajanje in nadzor projektov).

2. Obseg nadzora

Obseg nadzora vključuje sistem vodenja projektov, procese in kontrole projektne pisarne vključno z uporabo teh sistemov, procesov in kontrol od ustanovitve projektne pisarne do 30.4.2016. To vključuje:

- Vse datoteke, dokumente in podatke, ki se nanašajo na projekte projektne pisarne v danem časovnem obdobju
- Vsa notranja ali zunanja poročila ali presoje povezane z upravljanjem projektov ("governance") in sposobnost organizacije (projektne pisarne) za vodenje projektov

3. Metodologija

Med izvedbo nadzora bodo:

- Intervjuvano osebje projektne pisarne, vodje projektov in tehnični strokovnjaki
- Pregledane datoteke in/ali papirna dokumentacija projektov
- Pregledani relevantni dokumenti kot npr. navodila, politike, zakoni itd., ki se nanašajo na projekte in delo projektne pisarne
- Izvedene analize podatkov

Ta presoja uporablja naslednje metodologije:

- Pregled dokumentov in analiza
- Intervjuji z osebjem projektne pisarne in s projektnimi vodji ter drugimi deležniki projektov
- Pregled slučajnega vzorca treh do petih projektov

4. Predmet nadzora

Nadzor bo pregledal:

- Vzpostavljen sistem vodenja projektov skupaj z upravljalno strukturo vodenja projektov (governance)
 - Ali je okvir upravljanja projektov zapisan (dokumentiran) in vzdrževan tako, da podpira odgovornost za projekte?
 - Ali so vloge in odgovornosti vodenja projektov jasno določene?
 - Ali je vzpostavljeno neke vrste nadzorno usmerjevalno telo za celotni projektni portfelj?
- Pristope k obvladovanju tveganj, ki skušajo zagotoviti uspešno izvedbo projektov v skladu s planom, vključno s postavljenimi časovnimi roki in proračunom
 - Ali so tveganja vodenja projektnega portfelja identificirana, ovrednotena, ublažena in spremljana?
 - Ali so tveganja vodenja posameznega projekta identificirana, ovrednotena, ublažena in spremljana?
- Pregledati podporo, metode in orodja, ki so na voljo vodjem projektov kot tudi učinkovitost nadzornih mehanizmov pri sledenju napredku in poročanju.
- Pregledati nekaj naključno izbranih projektov in preveriti celovito kakovost informacij, vsebovanih v projektnih dokumentih
 - Preveriti začetno dokumentacijo, vmesna in končna poročila
 - Obstoje terminskega načrta
 - Jasen poslovni vzrok ali poslovni primer projekta, ki določa obseg in namenske cilje
 - Itd.
 - Preveriti obstoj formalne usmerjevalne skupine (odbora) in sponzorja projekta
 - Preveriti dokumentacijo glede obvladovanja tveganj posameznega projekta
 - Izvedba vodenja projekta:
 - Ali so deležniki projekta pregledali ključne projektne izdelke in miljne kamne?
 - Ali je bil projekt voden po planu

- Ali se uporablja strukturirana metodologija razvoja projekta
- Ali se napredek preverja po postavljenih miljnih kamnih
- Ali se sledi problemom, spremembam do rešitve
- Ali so predvidevanja realistična
- Eventuelne časovne odmike projektov
- Eventuelno preseganje proračuna
- Doseganje ciljev

5. Izvedba nadzora:

- **Pričakovano trajanje:** 6-10 ur s posameznimi sestanki po 2 uri. Prvi sestanek predviden 20.4.2016 ob 16.uri. Ostali po dogovoru.
- **Pričakovana prisotnost:** vodja projektne pisarne ves čas, ostali po dogovoru z vodjo projektne pisarne
- **Predvidena dokumentacija – dokazila:**
 - Uradna vzpostavitev projektne pisarne - dokument
 - Organizacijska struktura projektne pisarne z delovnimi mesti, zahtevami za posamezno delovno mesto in odgovornostmi ter zasedbo posameznih delovnih mest (imenovanja)

Delovno mesto	Zahteve za delovno mesto	Naloge	Dejanska zasedenost del.mesta (ime in priimek, izobrazba, delovne izkušnje)

- Navodila, napotki, predpisi itd. za delovanje projektne pisarne
- Povzetek trenutnih projektov (20.4.2016):

	Naziv projekta	Opis projekta	Faza projekta (v načrtovanju, v izvajanju, v zaključevanju)	Predvideni skupni stroški (stroški osebja, storitev, materialni,...) EUR
1				
2				
3				
4				
5				

- **Povzetek končanih projektov (od začetka vzpostavitve projektne pisarne do 20.4.2016):**

	Naziv projekta	Opis projekta (vodja projekta, namen projekta, vrsta projekta,...)	Predvideni cilji (vključno s časovnimi) in stroški (stroški osebja, storitev,	Dejansko doseženi cilji (vključno s časovnimi) in stroški (stroški osebja, storitev,

			materialni,...v EUR)	materialni,...v EUR)
1				
2				
3				
4				
5				

Zapisal Vojko Križman,
član Nadzornega odbora Mestne občine NOVA GORICA

Na poslan dokument ni bila podana nobena pripomba ali ugovor s strani uprave ali nadzorovane projektne pisarne, iz katere bi lahko sklepali, da zahtevani podatki niso na voljo.

V okviru opravljanja nadzora so bili v prvi fazi opravljeni razgovori z določenimi osebami iz občinske uprave katerih namen je bil pridobiti ustrezno dokumentacijo potrebno za izvedbo nadzora oz. druge relevantne podatke in sicer:

Dne 27. aprila 2016 je Vojko Križman opravil razgovor z go. Andrejo Trojar Lapajna z namenom pridobitve dodatnih informacij o delu projektne pisarne in potrebne dokumentacije. Prejel je naslednjo dokumentacijo in podatke:

- Uradni list RS št.109/2011 z dne 30.12.2011: 4958 Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Mestne občine Nova Gorica (O projektni pisarni govori 14 člen, drugo poglavje: " Za sistematično izvajanje projektnih nalog občinske uprave v uradu direktorja skrbi projektna pisarna, ki jo vodi pomočnik direktorja. Pomočnika direktorja imenuje župan na predlog direktorja ")
- Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji mest v občinski upravi mestne občine Nova Gorica (2X - z dnevom veljavnosti 27.3.2012 in z dnevom veljavnosti 1.1.2014) (Projektna pisarna je definirana v 5.členu v 5.točki: " V Uradu direktorja se opredelijo naslednje ožje organizacije: ...
(5) Projektna pisarna Načrtuje dolgoročni razvoj mestne občine ter načrtuje in koordinira izvajanje ključnih projektov za mestno občino ter izvaja druge aktivnosti, povezane z vsebino dela.
V okviru projektne pisarne se opredeli služba: (a)
Služba za investicije Služba skrbi za izvajanje investicijskih projektov ter izvaja druge aktivnosti, povezane z vsebino dela . ")
- Katalog delovnih mest občinske uprave Mestne občine Nova Gorica (2X - z dnevom veljavnosti 27.3.2012 in z dnevom veljavnosti 1.4.2014) in

informacijo o zasedenosti delovnih mest projektne pisarne in sicer:

DM koordinatorka 2 DM, Analitik 1 DM, Svetovalec 2 DM, Strokovni sodelavec za investicije 1 DM, Strokovni sodelavec za poslovno in finančno spremljanje projektov 1 DM, Višji svetovalec za investicije 1 DM, Višji svetovalec za evropske projekte 1 DM, in Vodja projektne pisarne. Skupaj je zasedenih 10 DM.

Drugi sestanek z vodjo pisarne je bil opravljen 11. maja 2016. Na njem je bilo dogovorjeno, da se v prej poslan excelov dokument vnesejo podatki o odgovornih za projekt, podatki o trenutnih projektih, ki tečejo po 20.aprilu 2016 (naziv projekta, vodja projekta, kratek opis projekta, datum pričetka projekta, predvideni konec projekta, faza projekta, predvideni skupni stroški, stroški dela, stroški zunanjih storitev, materialni stroški) in podatki o končanih projektih do 20. aprila 2016 (naziv projekta, vodja projekta, kratek opis projekta, datum pričetka projekta, datum konca projekta, predvideni cilji (časovni in stroškovni) in dejanski cilji (časovni in stroškovni)projekta).

Kasnejših predvidenih sestankov ni bilo, ker željenih in dogovorjenih podatkov izvajalec nadzora ni prejel tudi po večkratnem posredovanju predsednika Nadzornega odbora. To dejstvo je onemogočilo predvideno realizacijo nadzora.

Določena dejstva, ki kažejo na slabo izpolnjevanje dogovorov s strani nadzorovanega organa so razvidna tudi iz e-mail dopisovanja med izvajalcem nadzora in vodjo projektne pisarne, ki ga povzemamo v kratki kronologiji:

Povzetek kronologije nadzora projektne pisarne MONG - v maju 2016

19.05.2016 10:53 (Križman → Trojar)

Na zadnjem sestanku pri vas je bilo dogovorjeno, da mi boste poslali tabelo s tekočimi projekti v excel obliki, da bi lahko preveril, ali lahko iz nje pridobim del zahtevanih podatkov glede tekočih projektov projektne pisarne. (v ta namen vam je bila poslana excelova datoteka PP_MONG.xlsx). Do danes, 19.5.2016, te tabele še nisem prejel. Ker je od teh podatkov odvisno nadaljnje delo (naslednji sestanek je predviden 25.05.2016 ob 16h), vas prosim, da mi izpolnjene tabele čimprej posredujete! prosim vas, da mi jih pošljete na oba e-mail naslova (službeni in domači)

20.04.2016 18:05 (Trojar → Križman)

prosim za posredovanje osnovnega PRAVILNIKA O NOTRANJI ORGANIZACIJI IN SISTEMIZACIJI DELOVNIH MEST V OBČINSKI UPRAVI MESTNE OBČINE NOVA GORICA za namen izvajanja nadzora s strani člana Nadzornega odbora MONG, g. Vojka Križmana.

11.05.2016 11:33 (Križman → Trojar)

Pošiljam vam zapisnik prejšnjega sestanka in datoteko v excel obliki, ki bi jo želel dopolniti na današnjem sestanku. Če lahko, dopolnite datoteko že pred sestankom.

24.05.2016 10:29 (Križman → Trojar)

Ker do danes, 24.5.2016, nisem prejel nikakršnega odgovora na spodnji e-mail, smatram, da za jutri napovedan sestanek nima smisla, saj je bil njegov namen vpogled v konkretne projekte. Termin naslednjega sestanka bom lahko dogovoril šele po prejemu željenih podatkov o teh projektih. Če teh podatkov ne bom prejel v doglednem času, bom smatral, da jih ne želite pokazati in ustrezno tudi zapisal v poročilo.

25.05.2016 17:30 (Trojar → Križman)

Zadeve imamo v pripravi - poskušam sprotno ob delu - potrebno je (za pretekla) leta urediti iz različnih evidenc in menim, da bo do ponedeljka v celoti pripravljeno. Opravičujem se za zamik in lep pozdrav.

26.05.2016 15:25 (Križman → Trojar)

Hvala za sporočilo. Čakam podatke. (Konec dopisovanja in čakanje na podatke!)

Kot je iz povzetka kronologije razvidno je sodelovanje med nadzornim organom in nadzorovanim organom v postopku nadzora bilo zgledno samo na nivoju obljub na prvih sestankih v aprilu in maju mesecu. Dejansko pa ključnih zahtevanih in dogovorjenih podatkov projektne pisarna ni posredovala oz. pojasnila zakaj in kdaj bodo zahtevani podatki posredovani. Komunikacije se je z izvajalcem nadzora pretrgala 26. maja in od takrat je izvajalec samo urgiral, da bi dogovorjene podatke pridobil. Ker podatkov NO ni prejel tudi po dogovoru med predsednikom NO in vodjo projektne pisarne oz. direktorico občinske uprave je izvajalec sklepal, da s podatki, ki jih je zahteval projektne pisarna ne razpolaga ali pa so evidence izvajanja projektov zelo slabe in nepregledne. **Tako stanje pa pomeni veliko tveganje za učinkovito in gospodarno porabo občinskih sredstev saj ni mogoče preveriti namenskosti in smotrnosti porabe proračunskih sredstev za investicije.**

ANALIZA

Upravljanje projektov (ang. "governance")

Upravljanje projektov opisuje procese, ki morajo obstajati, če želimo uspešne projekte. Upravljanje projektov daje okvir, ki zagotavlja pravilno vrednotenje, načrtovanje in izvedbo projektov; definira tok odločanja in pristojnosti; zagotavlja ustrezen pregled zadev/problemov in obvladovanje tveganj

skozi ves življenjski cikel projekta; zagotavlja primeren pretok informacij za poročanje o napredku in o problematiki.

Projektna pisarna

Projektna pisarna je okostje uspešnega pristopa k upravljanju projektov v organizaciji, saj zagotavlja vodstvu informacije v podporo odločanju o projektih.

Primarni cilj projektne pisarne je, da s pomočjo standardizacije postopkov in ob upoštevanju projektne politike, procesov in metod, pomaga dosežati koristi od izvedenih projektov. Je tudi vir navodil, dokumentacije in meritev, povezanih z vodenjem in izvajanjem projektov znotraj organizacije. Vključena je v sledenje projektnim aktivnostim do zaključka projekta in poroča o projektnih aktivnostih, problemih in zahtevah najvišjemu vodstvu ter tako vodi izvajalce in nosilce odločanja v smeri doslednih, na poslanstvo osredotočenih ciljev. Je torej funkcija, ki skrbi za povezovanje strategije s projekti, ki jih zahteva uresničevanje te strategije.

PP naj bi delovala na sedmih področjih:

- **Podpora projektom**: Daje vodjem projektov v drugih organizacijskih enotah napotke za vodenje projektov
- **Procesi/metodologija vodenja projektov**: Razvijajo in uvajajo konzistentne in standardizirane procese.
- **Usposabljanje**: Izvajajo programe usposabljanja ali vsaj zbirajo zahteve za zunanje usposabljanje.
- **Dom za vodje projektov**: Vzdržujejo centralno pisarno – sedež, ki posoja vodje projektov drugim službam za delo na projektih.
- **Notranje svetovanje in mentorstvo**: Svetuje zaposlenim glede najboljših praks
- **Programska orodja za vodenje projektov**: Izberejo in vzdržujejo programska orodja
- **Upravljanje portfelja**: Vzpostavijo vodje programov, ki lahko vodijo več medsebojno povezanih projektov, kot npr. infrastrukturne projekte, in zanje dodeljujejo vire.

UGOTOVITVE

Nadzor projektne pisarne, kolikor ga je bilo opravljeno, je ugotovil naslednje:

PREDNOSTI:

- 1) Projektna pisarna je bila ustanovljena "za sistematično izvajanje projektnih nalog občinske uprave v uradu direktorja skrbi projektna pisarna, ki jo vodi pomočnik direktorja. Pomočnika direktorja imenuje župan na predlog direktorja" (Uradni list RS št.109/2011 z dne 30.12.2011: 4958 Odlok o organizaciji in delovnem področju občinske uprave Mestne občine Nova Gorica)
- 2) Delo projektne pisarne je opredeljeno z dokumenti:
 - Pravilnik o notranji organizaciji in sistemizaciji mest v občinski upravi mestne občine Nova Gorica (1.1.2014)
 - Katalog delovnih mest občinske uprave Mestne občine Nova Gorica (1.4.2014)
- 3) Zdi se, da je število zasedenih delovnih mest dovolj veliko, da lahko projektna pisarna pomembno prispeva k uspešnosti in učinkovitosti projektov.

POMANJKLJIVOSTI:

- 1) Ne obstaja prednostno razvrščanje projektov, t.j. razvrščanje projektov po pomembnosti in izvedljivosti, ki bi torej upošteval privlačnost projekta z vidika občine in občanov ter tveganja projekta z vidika možne neizvedljivosti projektov. Pristop je osnova obvladovanja (upravljanja) portfelja projektov, brez katerega lahko prihaja do:
 - Izvedbe projektov, ko so izbrani na podlagi politike in čustev in ne strateških meril
 - Preveč izbranih projektov, od katerih jih veliko nima nobene prave vrednosti (Ker nisem imel možnosti vpogleda v projekte, to ni bilo možno preveriti)
- 2) Ni popolnoma jasna vloga projektne pisarne v odnosu do načelnikov, kot nosilcev odgovornosti za posamezne projekte. Ni razvidno (ni zapisano) ali projektna pisarna deluje samo kot administrativna pomoč ali kot nosilec projektov ter kdo in na osnovi kakšnih kriterijev o tem odloča.
- 3) Projekti, ki jih vodi projektna pisarna, se ne izvajajo po neki enotni predpisani metodologiji z znanimi fazami in mejniki. To je razumljivo, če je ta zapovedana (dana) s strani vlagatelja (vlada RS, EU,...), pri ostalih projektih pa s stališča sledenja, poročanja in odločanja ob mejnikih onemogoča primerjavo med različnimi projekti.

- 4) Ne obstaja celovit dokument, ki bi povezoval projektno izvajanje s strateškim načrtom. Manjka vzročno-posledična logika, ki bi povezovala projekte s strateškimi cilji občine
- 5) Ker nismo uspeli dobiti osnovnih podatkov o projektih in v upanju, da to ni zaradi nepripravljenosti pokazati te podatke, sklepamo, da ti podatki ne obstajajo, vsaj ne v taki obliki, ki bi omogočala analizo in primerjavo uspešnosti in učinkovitosti projektov.

SKLEP IN PREDLOGI

1.

Nadzorni odbor ni mogel opraviti celovitega nadzora nad delovanjem projektne pisarne, ker ni uspel pridobiti vseh potrebnih podatkov za izvedbo nadzora. Kljub temu je na osnovi posredovanih podatkov in razgovorov z odgovornimi osebami MONG ugotovil, da je veliko priložnosti za izboljšanje delovanje projektne pisarne. Zato je sklenil, da bo v letu 2017 posebno skrb namenil nadzoru nad delom projektne pisarne in nadzoru nad izvajanjem posameznih projektov MONG.

2.

Pripraviti in uvesti je potrebno postopek za prednostno razvrščanje projektov. Postopek mora vsebovati tudi dogovorjene kriterije, ki se uporabljajo tako za odločanje o zagonu projektov, kot tudi za odločanje o nadaljevanju ali opustitvi projektov ali postavitvi na čakanje tudi v vmesnih fazah projekta.

3.

Olajšati je potrebno obvladovanje projektnega portfelja tudi s postavitvijo ustrezne upravljaljske strukture.

Potrebno je definirati primerno organizacijsko strukturo ter vloge in odgovornosti za vse vpletene. V splošnem se ne kaže kot dobra ideja, da je vse upravljanje portfelja projektov organizirano pod projektno pisarno. Projektne pisarne je običajno podporna funkcija, upravljanje portfelja projektov pa zahteva upravljanje na vodstvenem nivoju. Popolnoma jasno in transparentno mora biti določeno, kdo prejema poročila, kdo sodeluje pri odločanju in na osnovi kakšnih kriterijev so odločitve sprejete.

4.

Vzpostaviti je potrebno merjenje vrednosti rezultatov projektov.

Gre za razumevanje organizacije, kako projekti, ki se jih izvaja, ustvarjajo vrednost za deležnike, ki jim organizacija služi. Gre za odgovore na vprašanja:

- Kaj je vrednost izvedbe tega projekta? (npr. nižji stroški povečani prihodki, večje zadovoljstvo odjemalcev, nova znanja in sposobnosti itd.)
- Ali je vrednost projekta dovolj visoka, da opravičuje porabo/stroške?
- Kateri nabor projektov bo omogočil ustvariti največjo vrednost za razpoložljiva sredstva?

5.

Izboljšati je potrebno sposobnost določitve statusa posameznih projektov v vsakem trenutku njihove priprave oz. izvedbe.

Gre za sposobnost spremljati in poročati, kje se projekt nahaja glede na predviden potek dela (npr. Predlog projekta poslan, čaka na preverjanje podatkov, v teku, odobren, itd). Prav tako je treba omogočiti spremljanje napredka za tiste projekte, ki so bili odobreni in potekajo (načrtovano v primerjavi z dejanskim napredkom, poraba, sledenje problemom, mejniki, itd). Skratka, potreben je sistem, ki omogoča vodjem projektov posodabljanje informacij v projektni zbirki podatkov, ki mora biti v vsakem trenutku na razpolago odločevalcem.

ZAKLJUČEK

Nadzorni odbor Mestne občine Nova Gorica je dne 17.11.2016 poslal županu g. Mateju Arčonu in direktorici občinske uprave Mestne občine Nova Gorica Osnutek poročila o opravljenem splošnem nadzoru nad delovanjem Projektne pisarne Mestne občine Nova Gorica.

Na osnutek poročila Nadzorni odbor Mestne občine Nova Gorica v poslovniškem roku 15-ih dni ni prejel ugovora s strani občinske uprave.

Na svoji 16. seji z dne 21.12.2016 je tako Nadzorni odbor Mestne občine Nova Gorica sprejel Poročilo o splošnem nadzoru nad delovanjem Projektne pisarne MONG.

V skladu s 37. členom Statuta Mestne občine Nova Gorica so Mestni svet in župan dolžni obravnavati poročilo nadzornega odbora.

Številka: 060-10/2016-2

Datum: 21.12.2016

PREDSEDNIK

Miloš Pavlica