

A Netbank projekt visszazökkenése az eredeti kerékvágásba

A Money Bank Zrt. 2018 januárjában indította el azt az informatikai projektet, melynek célja a banki szolgáltatásai interneten keresztül elérését biztosító rendszerük (a Netbank) megújítása volt. A projekt indítását közvetlenül az váltotta ki, hogy bank ügyfelei a korábbi Netbank rendszerük korlátozott funkcionalitása és a felhasználói felületének körülményes kezelhetősége miatt egyre növekvő számú esetben fordultak a Panaszkezelési Osztályhoz. A Bank vezetése a projekt üzleti céljaként az ügyfelek elégedettségének növelését, valamint a konkurens bankokkal való versenyben maradási jelölést meg.

A Money Bank vezetése a versenytársak hasonló szolgáltatásainak elemzése (benchmark elemzés), valamint a bekért szállítói indikatív ajánlatok alapján 18 hónapot és 700 millió forintot allokált a projekt megvalósítására.

A projekt jelenlegi vezetője 2019. április 12-én jelezte a Projekt Irányító Bizottság ülésén, hogy az eredetileg tervezett éles üzembe helyezési határidő (2019. június 29.) nem lesz tartható. A projekt áttekintő, magas szintű státusza akkor az alábbi volt:

- A szállító a rendszert felhasználói tesztelésre átadta.
- A rendszer funkcióinak eddig 70%-át tesztelte le a bank. A tesztelés során a hibajegykezelő rendszerbe.
 - 20 kritikus (éles üzembe helyezést gátló) és 100 súlyos hibát jeleztek, valamint
 - 70 befogadott új igény azonosítottak.

A Projekt Irányító Bizottság a tények ismeretében úgy döntött, hogy egy új határidő kitűzése előtt felkér egy minőségbiztosítót arra, hogy térképezze fel a projekt problémáinak az okait. A minőségbiztosító az alábbi meghatározó jelentőségű (gyökér) okokat találta:

- a) A rendszer specifikációja túl magas szintű, ezért a megrendelő sokszor az átadást követően szeretne egyes funkciókon változtatni. A szállító a változtatási igényeket mindig elvállalja, nincs hivatalos igénykezelési folyamat.
- b) A projektterv csak egy ütemtervből áll, ami egy megfelelően kidolgozott, részletes munkabontási-struktúra /working breakdown structure, WBS/ alapján készült.
- c) A projekt tervezési fázisában csak a külsős munkavállalókra készült erőforrásterv.
- d) A megrendelő banknál a projektvezetőn és tesztmenedzseren kívül nincsenek a projektre teljes vagy részidőben dedikált emberek.
- e) Az új Netbank rendszer funkcióit nem rangsorolták fontosság szerint.
- f) A kijelölt üzleti tesztelők napi operatív feladatokkal is le vannak terhelve, korlátozott a projektre fordítható időalapjuk. Az átadott funkciók tesztelése így elhúzódik.
- g) Vannak ugyan külsős tesztelők is a projekten, de nekik csak általános rendszerismereteik vannak (nem ismerik a megrendelő bank folyamatait), így csak előzetes tesztelésre használják őket. További külsős tesztelőket nem lehet bevonni a projektbe, mert a betanításuk túlzottan időigényes lenne.
- h) A projektnek nincs képzett és tapasztalt projektvezetője. Üzleti oldalról a közvetlen ügyfél-kapcsolattartásért felelős (front office) osztályvezető, informatikai pedig oldalról egy architektúra-szakértő koordinál a projektben.

A piaci felmérések alapján komoly ügyfél elvándorlásra számíthat a bank, ha a projekt fél éven belül nem zárul le, ezért a projekt határidőre történő befejezése létfontosságúvá vált. A projekt szponzora a kialakult helyzet rendezése első lépéseként olyan képzett projektvezetőt akar vezetőnek megtenni, aki az ismereteit és tapasztalatát felhasználva képes a problémák kezelésére és a projekt elfogadható időn belül befejezésére. A szponzor a megfelelő ember kiválasztása érdekében több szóba jövő projektvezetőtől kért javaslatot arra, hogy miként lehetne a Netbank projektet az eredeti kerékvágásba visszazökkeníteni.

Feladat

1. Projektvezetőként Önök milyen intézkedéseket tennének a minőségbiztosító által jelzett problémák megoldására?
2. Mivel győznék meg a projekt szponzorát arról, hogy az Önök javaslata a legalkalmasabb a kialakult helyzet kezelésére, a Netbank projekt visszazökkenítésére az eredeti kerékvágásba?