

# Egy felsőoktatási kockázatkezelési projekt tapasztalatai

Bojta János | *frissítve: 2011.05.27. 11:27*

**Korábban már körbejártuk a közsférában alkalmazható kockázatkezelés elméleti hátterét, illetve lehetséges hasznosulási lehetőségeit. Most egy konkrét projekten keresztül ismerjük meg ennek a tevékenységnek a lényeges elemeit és a lehetséges eredményeit.**

A kockázatkezelési projektet az egyik hazai felsőoktatási intézményben indították, és az ország egyik nagy tanácsadó cégének 5 munkatársa dolgozott rajta 12 héten keresztül. A jelentős ráfordítást indokolta, hogy a kockázatkezelés intézményi folyamatainak kialakításán túl bevezették a vezetői informatikai tanácsadással foglalkozó cég saját fejlesztésű, a kockázatkezelést támogató informatikai megoldását is.

A nem mindennapi kockázatkezelési projektről Halász Róberttel, az AAM Vezetői Informatikai Tanácsadó Zrt. oktatási ágazatának felelősével beszélgettünk. Az interjú során nem rejtjük véka alá a végrehajtás közben megjelenő problémákat sem, illetve kitérünk a megvalósítás néhány alapvető feltételére is. A cikkből az is kiderül, hol jelenik meg a konkrét haszon az ilyen, tanácsadói (látszólag „tudományos”) projektek esetén.

---

**Halász Róbert** híradás-technikai mérnöki képzettséggel, tíz éves távközlési műszaki gyakorlattal, és 15 éves cégvezetési tapasztalattal, 2004-től áll kapcsolatban az AAM-mel, 2007-től alkalmazottként. 2006 óta végez tanácsadói, majd 2008-tól ágazati felelősi tevékenységet az AAM oktatási ágazatában.



---

## ■ Mi indította el az ügyfél oldaláról a kockázatkezelési projektet? Mennyire volt ez megszokott döntés az intézmény vezetősége részéről?

– Az indíttatás több síkon is jelentkezett. Szerencsés egybeesés, hogy az intézmény vezetése elkötelezett az irányítási rendszer megújítása, az irányítási modell aktualizálása mellett és ezt a megújulást az államháztartási törvény tavalyi változása következtében új megközelítéssel, a kontrollkörnyezet megfelelő kialakításának és működtetésének követelményével kívánja biztosítani. Más oldalról megközelítve, az EU-s támogatási rendszer felsőoktatás számára nyitva álló TÁMOP 4.1.1./A pályázati konstrukciója is kiemelten támogatja a kockázatkezelés intézményi továbbfejlesztését.

Lényeges körülményként kell említeni, hogy az intézmény vezetése kellő körültekintéssel, a minőségi felsőoktatás feltételrendszerének fejlesztése jegyében, már a pályázat összeállításakor egységes intézményfejlesztési elképzelésben integrálta a minőségfejlesztési, a folyamatfejlesztési és a kockázatkezelési területeket.

Ennek ellenére nem nevezhető megszokottnak a vezetés elhatározása. Nem megszokott sem általában a költségvetési szervek, sem azon belül a felsőoktatási intézmények körében, hogy az irányítási eszközök tárházában a kockázatkezelés – a formalitáson, ad-hoc magatartásformákon túl - szerepet kapna. Még ma is jellemzőnek mondható az általános tévhit, hogy a kockázatkezelés a pénzügyi gazdálkodásra, és elsősorban – sőt, szinte kizárólagosan – a belső ellenőrzés érintettségére szorítkozó, az adminisztrációs kötelezettségeket bővítő "szükséges rossz".

## ■ Mit tűztek ki célul a projekt indításakor és milyen eredmény született meg végül?

– Az intézmény vezetésének elvárása megegyezett a tanácsadói javaslattal. A teljes intézményre vonatkozóan, az operatív illetve irányítási folyamatok egészére kiterjedő, a napi munkavégzésbe, folyamatokba integrált egységes kockázatkezelési rendszer megvalósítása volt a cél. Ennek eredményeként a stratégiai tervezéstől kezdve a stratégia karbantartásától a működési-irányítási folyamatok összességén át (alaptevékenység, erőforrás-menedzsment területek, átfogó irányítási területek) a projekt-és programmenedzsment területet érintő projektkockázatok speciális kezelésével bezárólag egységes metodikát alakítottunk ki és az ezt támogató informatikai megoldást vezettünk be.

Az elkészült és bevezetett megoldás a működés és irányítás tervezés-monitoring-kontrolling folyamataiba illeszkedően lefedi a kockázatkezelés folyamatát a feltárástól az értékelésen, a válaszlépések tervezésén át a követésig bezárólag. Nem utolsósorban, a kockázatkezelés és informatikai támogató környezetét úgy alakítottuk ki, hogy lehetőséget biztosítson mind a jelenlegi IT architektúra elemekkel (gazdálkodási rendszer, tanulmányi rendszer, bér-munkaügyi rendszer), mind a bevezetés alatt lévő vezetői információs rendszerrel való integráció megvalósítására.

## ■ Milyen rendszerek készültek el, és mi lett az elkészített termékek sorsa az intézményben?

– A kockázatmenedzsment rendszer kialakítása két fő, egymástól jól elkülöníthető szakaszra bontható. Első szakaszként a kockázatkezelés, mint intézményirányítási eszköz módszerének és folyamatainak kialakítása és bevezetése, intézményi szabályozási környezetbe való illesztése, majd ezt követően az átfogó irányítási területet támogató, integrált informatikai rendszer fejlesztése, bevezetése illetve szabályozási környezetbe illesztése volt a feladat.

Első lépésben a felső szintű, az intézményi elvárásokat megfogalmazó specifikációt részletező koncepciót készítettük el. Ennek összeállításakor figyelembe vettük mind a kockázatkezelési szakmai standardokat, mind a nemzetközi és hazai legjobb gyakorlatokat, természetesen a költségvetési szervekre, felsőoktatási intézményekre vonatkozó szabályozási környezetet és a helyi adottságokat. Ezt követően az elfogadott koncepció alapján részletes követelményspecifikációt készítettünk mind a kockázatkezelés intézményi metodikájára (folyamatok és illeszkedés, szerepek, hatáskörök, felelősség), mind a támogató informatikai megoldásra vonatkozóan.

A kockázatkezelés folyamatainak működési és szabályozási környezetbe illesztésével párhuzamosan végeztük a részletes specifikáció szerinti rendszertervezést majd fejlesztést, melynek eredményeképpen állítottuk elő az intézmény IT architektúrájába illeszkedő, SPS (portál) alapú kockázatkezelő megoldást, annak tartozékaival (rendszerdokumentáció, felhasználói kézikönyv, oktatási anyagok) együtt. Végül a záró lépésben az új működésmód oktatással kiegészített bevezetését, szabályozási környezetbe illesztését végeztük el.

■ **Várhatóan milyen hasznot tud realizálni ezzel kapcsolatban az intézmény? Mérhető ez a hasznon összességében is?**

– Nem próbálnánk a közvetlen pénzügyi haszon rövidtávú összességű kimutatásával. Ilyen célt sem az intézmény vezetése, sem mi nem tűztünk ki. Sokkal fontosabb eredmény, hogy a projekt eredményeképpen az egyetem – túl a törvényi elvárások szakmailag is megalapozott maximális kielégítésén – a megújítani tervezett intézményirányítási eszközrendszere részeként a folyamataiba illeszkedő, jól, de nem túlszabályozott kockázatkezelési módszerrel és annak informatikai támogatásával rendelkezik.

Olyan kockázatkezeléssel, amely a szorító gazdasági körülmények és a felsőoktatással szemben támasztott minőségelvű és hatékony intézményirányítás vezetési területeinek eredménycentrikus megvalósítását támogatja a tervezés, monitoring és kontrolling teljes horizontján, az alaptvékenység, a támogató és szolgáltató területek, illetve az irányítás teljes vertikumán.

■ **Milyen problémákkal kellett szembenézni a projekt során? Meg lehet határozni az ilyen jellegű projektek sikeres végrehajtásának lényeges feltételeit?**

– Az egyik legfontosabb kritérium a vezetői elkötelezettség, az ennek alapját adó nyitottság, illetve a felsőoktatási intézmény irányítási modellje, működési és vezetési folyamatainak megújítása szükségszerűségét felismerő, azt elfogadó vezetői magatartás volt. Ebben a projektünkben ilyen attitűddel találkoztunk.

Ennek ellenére, talán az eddigi látásmód – nem feltétlenül eredménycentrikus és hatékonyságelvű, a történeti és nem menedzsment ismereteken nyugvó fejlődési pálya miatt – a hasonló szervezeteket csak korlátozott mértékben teszi alkalmassá a befogadásra. Általában kimondhatjuk, hogy a folyamatokba integrált kockázatmenedzsment jelentőségének felismerése az érettség új szintjét követeli meg a szervezet minden szintjén.

Az erősen hierarchikus felépítésű intézményeken belül, a felépítéshez illeszkedő kultúrával és működésmóddal rendelkező szervezeti egységek számára jelentős kihívás a folyamatszemplélet befogadása, az ennek megfelelő működésmód és struktúra elfogadása. Ezért nagyon hasznos, ha a kockázatmenedzsment folyamatainak kialakítását, az új irányítási eszköz birtokba vételét időben megelőzi a folyamatszemplélet, illetve a projektszemplélet meghonosítása az adott intézményben.



**Bojta János** közigazgatási informatikai szakértő, a TCOrgan Kft. ügyvezetője. Az IVSZ Tanácsadó Munkasoportjának és a BKIK Tanácsadó Osztályának elnökségi tagja.

---