

OTDK-DOLGOZAT

Karácsony Orsolya

BA

2013

IT KONTROLLING

Elmélet és hazai gyakorlati példák

IT CONTROLLING

Theory and Hungarian Practical Examples

Karácsony Orsolya

Kézirat lezárva: 2012. március 26.

TARTALOMJEGYZÉK

1.	BEVEZETÉS	1
2.	IRODALOM ÁTTEKINTÉS.....	2
2.1.	KONTROLLING	2
2.2.	IT KONTROLLING	4
2.3.	GADATSCH ÉS KRCMAR MEGKÖZELÍTÉSE	8
2.4.	KRITIKA	12
3.	ÉRTELMEZÉSI KERETRENDSZER.....	14
4.	ESZKÖZÖK.....	16
4.1.	STRATÉGIAI ILLESZTÉS	16
4.2.	STRATÉGIA LEBONTÁSA	17
4.3.	PROJEKTEK KIVÁLASZTÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE	18
4.4.	PÉNZÜGYI MENEDZSMENT.....	20
4.5.	SZOLGÁLTATÁSI SZINT MENEDZSMENT.....	21
5.	GYAKORLAT	22
5.1.	AZ INFORMATIKAI SZÁLLÍTÓ CÉG.....	22
5.1.1.	<i>Projekt-kontrolling</i>	<i>22</i>
5.1.2.	<i>Pénzügyi és szolgáltatási szint menedzsment</i>	<i>23</i>
5.1.3.	<i>Stratégiai szint</i>	<i>23</i>
5.2.	A BANK.....	24
5.2.1.	<i>Stratégiai szint</i>	<i>24</i>
5.2.2.	<i>Projekt-kontrolling</i>	<i>24</i>
5.2.3.	<i>Pénzügyi menedzsment</i>	<i>25</i>
5.2.4.	<i>Szolgáltatási szint menedzsment.....</i>	<i>25</i>
5.3.	A TELEKOMMUNIKÁCIÓS VÁLLALAT.....	25
5.3.1.	<i>Stratégiai szint</i>	<i>25</i>
5.3.2.	<i>Projekt-kontrolling</i>	<i>26</i>
5.3.3.	<i>Pénzügyi menedzsment.....</i>	<i>26</i>
5.3.4.	<i>Szolgáltatási szint menedzsment.....</i>	<i>27</i>
5.3.5.	<i>Kontrolling szervezeti megvalósítása</i>	<i>27</i>
5.4.	AZ ÖNKORMÁNYZAT.....	28
5.4.1.	<i>Stratégiai szint</i>	<i>28</i>
5.4.2.	<i>Projekt-kontrolling</i>	<i>28</i>
5.4.3.	<i>Pénzügyi és szolgáltatási szint menedzsment</i>	<i>28</i>
6.	ÖSSZEHASONLÍTÁS	29
6.1.	STRATÉGIAI SZINT.....	29
6.2.	PROJEKT-KONTROLLING.....	29
6.3.	PÉNZÜGYI MENEDZSMENT.....	30
6.4.	SZOLGÁLTATÁSI SZINT MENEDZSMENT.....	30
6.5.	IT KONTROLLING INFORMATIKAI HÁTTERE	30
6.6.	IT KONTROLLING MEGÍTÉLÉSE	30
6.7.	ÖSSZEGZÉS	31
6.7.1.	<i>Sorrend felállítása</i>	<i>31</i>
6.7.2.	<i>Elméletekkel való összevetés</i>	<i>31</i>
	IRODALOMJEGYZÉK.....	32

TÁBLÁZAT- ÉS ÁBRAJEGYZÉK

1. táblázat: Stratégiai és operatív kontrolling.....	3
2. táblázat: Egy IT kontroller központi feladatai	5
3. táblázat: Válogatott IT kontrolling elvek áttekintése	7
4. táblázat: Gadatsch féle operatív IT kontrolling keretrendszer.....	10
5. táblázat: Krcmar féle operatív IT kontrolling keretrendszer	11
6. táblázat: IT kontrolling keretrendszer	14
7. táblázat: A vizsgált vállalatoknál alkalmazott IT kontrolling területek	29
 1. ábra: Stratégiai összerendelés modell.....	 17

1. BEVEZETÉS

A vállalatok működésében egyre fontosabb szerepet tölt be az informatika. Elsődleges célja a szervezet eredményességének és a vezetői döntések minőségének javítása, de ezen előnyök biztosítása jelentős költségekkel és kockázattal jár.

Éppen ezért a vezetőkben megfogalmazódott az igény, hogy a működéséről, legfőképp annak pénzügyi vonatkozásáról információhoz jussanak. A CIONet felmérése alapján (Luftman – Derksen, 2011) az IT vezetőséget leginkább foglalkoztató kérdések között van az IT és üzlet összehangolása, az IT megbízhatósága és hatékonysága, az IT költségek csökkentése és az IT stratégia tervezése. A McKinsey 2011-es kutatása (Roberts – Sikes, 2011) azt mutatja, hogy ugyan 2012-ben a megkérdezettek több mint 50 százaléka növelni fogja az IT költségvetését, az arányok az infrastruktúra fenntartásáról és alapszolgáltatásoktól a végfelhasználói kommunikáció és együttműködés, innovációs és elemző képességek felé tolódnak.

Az igényekre válaszul az IT kontrolling megteremtheti a hidat az informatika és az üzlet között, hozzájárulhat ahhoz, hogy az IT ne fekete doboz legyen, hanem működése átláthatóvá váljon a döntéshozók számára is.

Az IT kontrolling konkrét céljairól, feladatairól, folyamatáról számos elmélet született, de a gyakorlati megvalósítás sok vállalatnál még nem történt meg vagy csak részlegesen alkalmazzák. Dolgozatomban szeretném összehasonlítani a legfontosabb elméleti megközelítéseket, majd olyan eszközöket és módszereket bemutatni, melyek a gyakorlatban hasznosak lehetnek, ha a cégek az informatika kontrollját szeretnék megvalósítani. Az elméleten túl egy megfelelő értelmezési keretrendszerben vállalati példákon keresztül mutatom be az IT kontrolling magyarországi gyakorlatát.

Kutatásom során főleg német nyelvű szakirodalmat olvastam kiegészítve angol és magyar nyelvű forrásokkal (leginkább a konkrét eszközök ismertetésénél). A gyakorlat ismertetéséhez interjúkat készítettem; négy vállalat IT kontrolling területén érintett vezető beosztású munkatársával nyílt lehetőségem beszélgetésre a náluk használt kontroll területekről, tapasztalataikról.

2. IRODALOM ÁTTEKINTÉS

2.1. KONTROLLING

Az IT kontrolling fogalmának bevezetése előtt szeretném tisztázni a kontrolling fogalmát, alapelveit, területeit, hogy a későbbiekben ezen keretek között, ehhez viszonyítva is vizsgálhassam az informatikai kontrollingról kialakult koncepciókat.

A kontrolling nem fordítható kontrollálásnak, mert annál több, sokrétűbb a szerepe. A kontrolling fogalom alatt mást értenek az angolszász országokban és a német nyelvterületen. Az angolszász világban inkább a menedzsmentkontroll kifejezés terjedt el utalva arra, hogy a vezetés része a tervezés és a kontroll, tehát ez egy vezetői funkció. Ezen megközelítés két legismertebb képviselője Robert N. Anthony és Vijay Govindarajan, Menedzsmentkontroll-rendszerek (2009) című könyvükben ezt a definíciót írják: *„Az a folyamat, melynek révén a vezetők a szervezet minden szintjén biztosítják, hogy az általuk felügyelt emberek megvalósítják a szándékolt (szervezeti) stratégiát.”*, tehát a fókuszban a stratégia megvalósításának biztosítása áll. Hat tevékenységet rendelnek a menedzsmentkontrollhoz:

- Tervezés: mit kell tennie a szervezetnek.
- Koordináció: részek tevékenységének összehangolása.
- Kommunikáció: információcsere.
- Értékelés: információk kiértékelése.
- Döntés: szükséges-e tenni valamit, be kell-e avatkozni, ha igen, hogyan.
- Befolyásolás: az emberek viselkedésének megváltoztatása végett.

A német megközelítés szerint is a tervezés és kontroll a kontrolling rendeltetése, viszont mint eszközrendszer tekint rá. Horváth Péter, a kontrolling egyik atyja Controlling: Út egy hatékony controllingrendszer felé (2009) című könyvében így határozta meg a fogalmat: *„olyan funkciókat átfogó irányítási eszköz, amelynek a feladata a tervezés, az ellenőrzés és az információellátás összehangolása annak érdekében, hogy a vállalat elérje a kitűzött eredménycél.”* A kontroller, mint a kontrolling feladatkört betöltő személy a következő feladatokat látja el:

- információt szolgáltat,
- támogatja a döntéshozatalt,
- koordinál,

- moderálja a tervezést. (Horváth, 2009)

A kontrolling fogalmát a szakma nemzetközi egyesülete, az International Group of Controlling így definiálta: „*Kontrolling alatt a menedzsment és a kontroller együttműködését értjük. A kontrolling felöleli a célmeghatározás, tervezés és a kontroll (a szó irányítási és szabályozási értelmében) folyamatait a pénzügyek és az előállítás/termelés területén. A kontrolling olyan tevékenységeket is magába foglal, mint a döntéshozatal, értelmezés és fókuszálás.*” (Controlling Portál).

Minden vállalatnál más és más a kontrolling-rendszer kialakítása, viszont vannak alapelvek, amiknek az érvényesülését ajánlott szem előtt tartani a célok eléréséhez. Ezek közül a leglényegesebbek az IFUA Horváth & Partners Kft. szakértői által írt összefoglaló alapján (Controlling Portál):

- a teljesítmények mérhetőek és számszerűsíthetőek legyenek;
- lehetőség legyen az adott szinten a beavatkozásra (felelősség és hatáskör egysége);
- a mérőszámok relevánsak legyenek és a pénzügyi szempontok mellett nem-pénzügyi szempontok is jelenjenek meg;
- a célok és az elérésük érdekében elvárt teljesítmények a szervezetben mindenki számára érthetőek és ismertek legyenek.

A kontrolling két szintjét különböztetjük meg: stratégiai és operatív. A Controlling Portál leírása alapján készített táblázat (1. táblázat) jól mutatja, mennyire eltér a kettő. Míg az operatív kontrolling a jelenleg rendelkezésre álló keretek kihasználásra koncentrál, addig a stratégiai kontrolling a jövőben rejlő lehetőségek feltárására irányul.

1. táblázat: Stratégiai és operatív kontrolling

	Stratégiai kontrolling	Operatív kontrolling
<i>időtáv</i>	nem korlátozott	rövid- és középtáv
<i>feladatok</i>	támogatja, hogy a vállalat hosszú távon célorientáltan működjön és alkalmazkodjon a környezetéhez	adott cél, erőforrás és cselekvési alternatívák közti választás segítése
<i>vezetési tevékenységek</i>	stratégiák tervezése, vizsgálata, azok megvalósítása és nyomon követése	célmeghatározás, tervezés és irányítás
<i>célok</i>	meglévő és jövőbeni sikerpotenciálok, piaci részesedés, Cash Flow	likviditás, nyereségesség és pénzügyi stabilitás

A két szint mellett további három típust különböztethetünk meg. A center-kontrolling az elszámolási és felelősségi egységekhez, a funkcionális kontrolling a szerve-

zet funkcionális területeihez köthető, míg a projekt-kontrolling a projektek specialitásaival foglalkozik. (Controlling Portál)

2.2. IT KONTROLLING

A kontrolling általános bemutatása után rátérek az IT kontrollingra, ami a kontrolling egy olyan részterülete, ami a szervezet informatikáért felelős részlegével foglalkozik. A témával már a kilencvenes évek óta foglalkoznak, de egységes megítélése még nem alakult ki. A következőkben röviden ismertetem, milyen elméleti megközelítései léteznek, mi a közös bennük illetve miben térnek el. Az egyes elméleteket Andreas Gadatsch foglalta össze IT Controlling – Concepts and Transformation into Practice (2009) című cikkében.

Az IT kontrolling egy interdiszciplináris feladatkör, mely a gazdaságinformatika és az általános vállalati kontrolling határán helyezkedik el. Az angol elnevezés ellenére német eredetű fogalom, mely az angolszász módszertanban ebben a formában nem létezik. Egyéb elnevezései is élnek, gyakori még az IV controlling (Controlling der Informationsverarbeitung). Szűkebb értelmezés szerint a feladata az információszolgáltatás, a mérés és az értékelés, az informatika hatékonyságának biztosítása, a projektek kontrollingja, az IT stratégia kontrollingja és a kiszervezési tevékenységek értékelése. A szélesebb értelmezési kört vallók szerint döntési hatalommal is fel kellene ruházni az IT kontrollingot olyan kérdésekben, mint például az IT költségvetés szerkezetének és az IT projektek körének meghatározása.

Számos definíciója született az évek során az IT kontrollingnak. Melyek eredményközpontként kezelik az informatikát, azokban közös, hogy az informatikai erőforrások felhasználásáról való döntéseket támogató eszközként tekintenek rá. Becker és Winkelmann szerint az IT kontrolling úgy értelmezhető, mint „adat gyűjtő, előkészítő és elemző eszköz, abból a célból, hogy a szoftverek és hardverek beszerzésével, bevezetésével és üzemeltetésével kapcsolatos kérdésekben támogatást nyújtson”. Egy IT kontroller alapvető feladatait Schmid és Kleeman öt csoportba osztották: az IT tevékenységek tervezése, kontrollja, felügyelete, menedzsment informálása és egyéb feladatok. A Gadatsch által módosított csoportosítás látható a 2. táblázatban.

2. táblázat: Egy IT kontroller központi feladatai

Funkció	Feladatok
<i>Tervezés</i>	IT stratégia fejlesztésének és megvalósításának támogatása
	Stratégiai és operatív IT tervezés koordinálása
	Éves és középtávú tervek előkészítése
	IT tervezési folyamat szabályainak összeállítása
	IT beszerzés tervezésének támogatása
	Belső szerződések (szolgáltatási szint megállapodások, SLA) előkészítése
	IT költség és teljesítménybeszámolás tervezése és megvalósítása
	IT jelentési és kulcs teljesítménymutatók (KPI-k) rendszerének megvalósítása
<i>Kontroll</i>	Beavatkozás az IT folyamatokba, ha eltérés tapasztalható a cél és a teljesítmény között
	Információmenedzsment javítására és fejlesztésére szolgáló tevékenységek koordinációja és kontrollja
<i>Menedzsment informálása</i>	Információk elemzése, magyarázata, hitelességének ellenőrzése, ezekről beszámolás
	A következő témák egyeztetése: • IT stratégia elkészítése • IT költség és teljesítmény beszámoló • A stratégiai és operatív IT tervezés minden kérdése • Az új információs technológiák használata • Az IT architektúra és alapelvek meghatározása • Az IT portfólió struktúrájának stratégiai relevanciája
<i>Felügyelet</i>	Célok és teljesítmény összevetése a következő esetekben: • IT projektek kezelése • IT üzemeltetés és támogatás • IT szabványoknak való megfelelés • IT kockázatmenedzsmenthez és IT biztonsághoz kapcsolódó összes tevékenység felügyelete • IT stratégia és IT portfólió betartása
<i>Egyéb feladatok</i>	Módszerek, folyamatok és szolgáltatók benchmarkingja
	Innovációk és best practice-ek azonosítása és bevezetése
	Szervezeti struktúra és folyamatok újraszervezése
	A kiszervezett folyamatok gazdasági ellenőrzése
	és egyéb

Forrás: Gadatsch (2009): 255. oldal

Az értelmezésen kívül arról is megoszlanak a vélemények, hogy a szervezeten belül hol a helye az IT kontrollingnak. Egyesek szerint az informatika része vagy az általános

vállalati kontrollinghoz tartozik, néhányan pedig úgy vélik, ennek egy független szervezeti egységnek kellene lennie. Mindegyik besorolásnak vannak hátrányai: ha az informatika része, akkor adódhatnak olyan konfliktusok, hogy az IT menedzsment által támogatott beruházást elutasítja az IT kontroller, ha viszont a vállalati kontrollinghoz tartozik, akkor távolabb kerül a kontroll tárgyától, illetve a pénzügyi kérdések az indokoltnál nagyobb hangsúlyt kaphatnak. Vannak, akik két részre szedik: a stratégiai feladatokkal foglalkozó részterületet a vállalati kontrollinghoz, az operatív feladatokat ellátót pedig az IT menedzsmenthez sorolják.

Központi kérdése az elméleteknek, hogy mi a célja, milyen feladatai vannak az IT kontrollingnak. Gadatsch átfogó képet nyújt ezekről a cikkében, melynek egy részét a *3. táblázat* foglalja össze.

3. táblázat: Válogatott IT kontrolling elvek áttekintése

Szerző (év)	Cél	Központi feladatok
<i>Kargl (20039; Kargl és Kütz (2007)</i>	A lehetőségek eredményes kiaknázása és az erőforrások gazdaságos felhasználása	- IT stratégia fejlesztésének támogatása - Projektportfólió összeállítása - IT projektek elemzése és kontrollja - IT alkalmazások és infrastruktúra működtetése
<i>Krcmar (1997 és 2005); Krcmar és társai (2000)</i>	Hatékony (eredményes és gazdaságos) informatika	- Portfólió kontrollja - Projektek kontrollja - Alkalmazások kontrollja - IT infrastruktúra kontrollja
<i>Britzelmaier (1999)</i>	Költség és teljesítménybeszámolás döntéstámogatói fókusszal	- A célok azonosításának, a tervezésnek és a felügyeletnek a támogatása - Információs szolgáltatás - Célok, tervezés és felügyeletük koordinálása
<i>von Dobschütz és társai (2000)</i>	IT kontrolling keretrendszer	- Információs technológia kontrollja - Alkalmazások kontrollja - Infrastruktúra kontrollja
<i>Gadatsch és Mayer (2004, 2006)</i>	Tervezett tevékenységek eredményessége és gazdaságos átalakítása	- Stratégiai IT kontrolling: IT stratégia és portfólió-menedzsment kontrollja - Operatív IT kontrolling: IT költség és teljesítmény beszámolás, IT jelentések és teljesítménymutatók, IT projektek kontrollja
<i>Kutz (2005)</i>	IT hatékonyságának növelése, IT újrászervezésének és az innovációnak az ösztönzése	- IT költség és teljesítmény beszámolás - IT közgazdaságtan - IT teljesítménymutatók - Tervezési, előrejelzési és döntéstámogató eljárások
<i>Kesten és társai (2007)</i>	IT fontosságának értékelése	- IT stratégia: IT értékelése, lehetőség- és kockázatelemzés - IT projektek: projektek kontrollja, gazdasági elemzése - IT üzemeltetés: üzleti partnerek kontrollja, IT termékek számbavétele és letisztázása
<i>Brun (2008)</i>	Költség és erőforrás menedzsment	- Portfólió menedzsment - Projekt kontrolling - Termékek és infrastruktúra kontrollja: termékfejlesztés, erőforrás tervezés, költség és teljesítménybeszámolás - Kockázatmenedzsment - IT stratégia kontrollja

Forrás: Gadatsch (2009): 258. oldal, módosított

A táblázat jól mutatja, hogy már vannak egységes megállapítások az IT kontrolling célját és feladatát illetően. A fő cél az informatika teljesítményének hatékonyságát biztosítani. Ehhez a központi feladat az informatika átláthatóvá tétele (IT költség és teljesítménybeszámolás, IT teljesítménymutatók és jelentések, IT portfólió és projektmenedzsment). (Gadatsch, 2009)

2.3. GADATSCH ÉS KRCMAR MEGKÖZELÍTÉSE

A következőkben két elméletet mutatok be és hasonlítok össze részletesebben. Az egyik Andreas Gadatsch 2006-os munkája, mely az összefoglaló táblázatban is szerepelt, a másik pedig Helmut Krcmar és Andreas Roland Schwertsik megközelítése, mely a 2000-ben megfogalmazott elvek újragondolásával, továbbfejlesztésével készült és 2011-ben jelent meg német nyelven Ernst Tiemeyer (szerk.): Handbuch IT-Management című könyv 7. fejezetében.

Abban mindkét megközelítés egyetért, hogy az IT kontrolling támogatja a vállalati informatikát, mint ahogy a többi funkciónak is van megfelelő kontrollingja. A fogalom definiálásakor viszont már mást emelnek ki. Gadatsch az információfeldolgozás ellenőrzési eszközének tekinti, a fő feladata pedig az IT teljesítményének ellenőrzésén keresztül a vállalat hatékonyságának javítása. Krcmar értelmezésében a feladat a felügyeleten túl az információmenedzsment koordinálására és működéséről jelentések készítésére is kiterjed; felelőssége pedig a transzparens működés biztosítása.

Mindkettő elemzés foglalkozik azzal a kérdéssel, hogy a szervezeti hierarchiában hová érdemes az IT kontrollingot beilleszteni. Gadatsch három lehetséges megoldást ír le:

- Partnerségi modell: az IT kontroller egyenrangú az IT vezetővel és a vállalati kontrolling vezetőjével
- IT vezető-beosztott modell: az IT kontroller az IT vezető beosztottja
- Kontrolling modell: az IT kontroller a vállalati kontrolling alá tartozik, nem tartozik az IT vezető hatálya alá.

Krcmar a lehetséges megoldásokon túl felsorol számos szempontot, ami befolyásolhatja a vállalat számára ideális választást. Először is felveti a kérdést, hogy érdemes-e különálló IT kontrolling funkciót létrehozni. Ezt mérlegelni kell, majd elgondolkodni a megfelelő modellen olyan szempontok alapján, mint az IT használat kiterjedése és gyakorisága, az informatika stratégiai jelentősége, a vállalat mérete és a meglévő kontrolling gyakorlat. Ez alapján kell eldönteni, hogy az IT kontrollingot decentralizáltan (minden funkció és/vagy ágazat saját szervezeti egységet tart, az IT menedzsment alá tartozik), centralizáltan (mint önálló törzskari szervezet vagy mint a központi IT vezetés esetleg vállalati kontrolling része) vagy a kettő kombinációjaként (helyi felhasználás kontrollja lokálisan, míg az egész szervezetet érintő kérdések központilag kerülnek megoldásra) valósítjuk meg. Minél inkább decentralizált irányba megyünk el, annál fontosabbá válik a koordináció. Mindkét szerző azon a véleményen van, hogy a hatékony működés azt kívánja, hogy az IT vezetés és az IT kontrolling ne legyen „túl messze” a szervezeten belül.

Két fő csoportját különböztetik meg az IT kontrollingnak: stratégiai és operatív IT kontrolling. A stratégiai IT kontrolling az eredményességgel foglalkozik, legfőbb feladata a vállalati stratégia és az IT stratégia összeegyeztetése. Gadatschnál a hangsúly a megfelelő feladatok kiválasztásán van, hogy az IT hosszú távon hozzájáruljon a vállalat értékéhez és versenyképességéhez. Krcmar a gazdaságosságot is említi már a stratégiai szinten, illetve előtérbe helyezi a vállalat minőségi információkkal és szolgáltatásokkal való ellátását és a határidők betartását a vállalat céljainak elérését támogató intézkedések és projektek meghatározása mellett. Az operatív IT kontrolling az informatika hatékony működtetésére koncentrál. Gadatsch az üzleti folyamatok hatékony IT támogatását emeli ki, mint fő cél, és ez alapján vezeti le, hogy az operatív IT kontrolling az információrendszerekkel, költséghelyekkel és folyamattámogatással foglalkozik, a mérés alapja pedig a vállalat nyereségessége. Krcmar pedig az IT szolgáltatások köréből és a szolgáltatási folyamatokból indul ki, célja a döntéshozók ellátása információval a működésről azáltal, hogy méri az információrendszerek életciklusának elemeit, úgy mint portfólió, projektek, alkalmazások, infrastruktúra és folyamatok. Habár a további feladatokat is eszerint rendszerezi, a folyamatorientáltságot (üzleti folyamatok támogatása) sem hagyja figyelmen kívül.

A két szerző hasonló feladatokat rendel a stratégiai IT kontrollinghoz: IT stratégia-fejlesztés támogatása, koordinálása, IT fejlesztési lehetőségekről információszolgáltatás, elemzések készítése (például az IT kulcs mutatószámairól). Gadatsch az IT standardok meghatározását és a portfólió-menedzsmentet is ide sorolja, míg Krcmar csak a megfelelő projektek kiválasztását és a függőségek vizsgálatát.

Az operatív teendőket a két tanulmány eltérően csoportosítja. Gadatsch az alkalmazandó eszközök szerint osztja fel (4. táblázat).

4. táblázat: Gadatsch féle operatív IT kontrolling keretrendszer

IT költség- és teljesítmény-elemzés	Üzleti partnerek kezelése	IT jelentések
Költségnem, költséghely, költségviselő szerinti elemzés, megtérülés számítás	Szerződéskezelés	IT jelentések
Beruházási elemzés, gazdasági elemzés, projektkalkulációk	IT tanácsadók kezelése és IT benchmarking	IT mutatószámok
Eltéréselemzés, tény-terv összehasonlítás	Szolgáltatási szint megállapodások (SLA)	IT projekt-előrehaladási jelentések
	Célköltség-számítás	
IT projektmenedzsment	IT folyamatmenedzsment	Minőségmenedzsment
IT projektcsoportokban részvétel	IT folyamatmodellezés	TQM (teljes körű minőségirányítás)
Specifikáció/közbeszerzési eljárások	Folyamat-költségszámítás	EFQM (Minőségmenedzsmentért Európai Alapítvány)
Felülvizsgálatok/auditok, projektbenchmarking	Folyamatbenchmarking	Bootstrap (automatikus telepítések)
	IT telepítési folyamatok	
	IT vagyon kezelése	
	IT outsourcing	

Forrás: Gadatsch (2006): 362. oldal

Krcmar az információrendszerek életciklusa alapján csoportosít (5. táblázat):

- portfólió kontrolling
- projekt kontrolling
- alkalmazás kontrolling
- infrastruktúra kontrolling.

5. táblázat: Krcmar féle operatív IT kontrollíng keretrendszer

Portfólió kontrolling			
Tervezés		Kritériumok kialakítása és értékelése	Teljes portfólió
Egy rendszerelemző rendelkezésre bocsátása		Portfólió-elemzés: • haszon • kockázat • stratégia • architektúra szerint	A részportfóliók grafikus értékelése
Technológiai fejlesztések elemzése			Összegzés egy projekt-portfólióba
Cél-portfólió kialakítása			A portfólió felépülésének előrejelzése
Projekt kontrolling			
Tervezés		Felépítés és irányítás	Tájékoztatás
Erőforrás-tervezés		Irányítási kör: • Projekttervezés • Adatgyűjtés • Terv-tény összevetés • Eltéréselemzés Ellenőrzési intézkedések végrehajtása	Projektdokumentáció
Ütemezés			Jelentéskészítés a következőkről: • Tartalom • Megjelenítési mód • Felépítés • Átvevők
Költségbecslés			Kommunikációs infrastruktúráról való gondoskodás
Minőség tervezése		Tudásbázis felépítése és karbantartása	Bevezetés (elfogadás) támogatása
Alkalmazás kontrolling			
Szervezet	Alkalmazásfejlesztés	Használat	Költségfelosztás
Részvétel a karbantartási és alkalmazásmódosítási folyamatok kialakításában	Alkalmazásmódosítások koordinálása	Gazdasági elemzések	Alkalmazás és infrastruktúra használat szerinti költségfelosztás
Projekt-adatbázis használata	Projektmenedzsment	Lecserélés idejének meghatározása	Költségvetés
		Elfogadás vizsgálata	
Infrastruktúra kontrolling			
Tervezés		Üzemeltetés	Elszámolás
Technológiai fejlesztés		Gazdaságosság: • költségek • hasznok	Költségelszámolás: • tranzakciók • karbantartás • képzés • készenléti költségek
Felhasználói igények		Kihasználtság	
Folyamat-orientáltság (stratégia)		Teljesítménymérés	
Költségvetés: • összköltségvetés • osztályonkénti		Fejlesztési lehetőségek: • gyengeségek • hibajavítás	
		Elfogadás	

Forrás: Krcmar (2011): 347., 349., 351., 352. oldal összevonva

Habár a megközelítés eltérő, maguk az elvégzendő feladatok nagyon hasonlóak, csak más területeken van a hangsúly. Gadatschnál az üzleti partnerek, a minőség és a benchmarking hangsúlyosabbak, mint Krcmarnál. Krcmar az informatika minden területét igyekszik lefedni, ami egészen komplexsége teszi a rendszerét. Az megállapítható, hogy a projekt kontrolling, a költségelemzés és a jelentéskészítés mindkét szerzőnél fontos, részletesen leírt terület.

2.4. KRITIKA

A bemutatott elméletek gyakorlati megvalósítása számos olyan kérdést vethet fel, amiket a tanulmányok nem tisztáznak, annak ellenére, hogy IT menedzserek számára írt kézikönyvben is megjelentek. Ebben a fejezetben ezen véleményem szerinti problémákat veszem sorra, főleg a vállalatok gyakorlatában látottak alapján.

Az első kérdés, hogy biztosan minden esetben szükséges-e az IT kontrolling ilyen formájú, intézményesített kialakítása? Kis létszámú vagy az összköltséghez képest alacsony IT kiadással működő vállalatoknál nem biztos, hogy kifizetődő egy ilyen rendszer kiépítése. A másik oldalról viszont, nagy, multinacionális telekommunikációs cégeknél, bankoknál, biztosítóknál, ahol stratégiai szerepe van az informatikának, ráadásul igen komplex szolgáltatásokat kell nyújtania rengeteg felhasználónak megbízhatóan, ott szinte elkerülhetetlen az IT gazdasági ellenőrzése.

Ez viszont nem jelenti azt, hogy a nem ebbe a körbe tartozó vállalatoknál nem szükséges az IT kontrolling feladatait, vagy annak egy vállalatra szabott részét ellátni. A különbség az, hogy ezt nem feltétlenül egy dedikált személy vagy csoport látja el, hanem előtérbe kerül a kontroll mint vezetői funkció megközelítés. Ebben az esetben a feladatok egy részét (például tervezés, felügyelet, kontroll) az IT menedzsment maga végzi el, szükség esetén segítséget kér egy arra kijelölt gazdasági szakembertől, kontrollertől, például a megtérülési számítások, projekt ütemezés elvégzéséhez. Ha a kontroller rendelkezik informatikai ismeretekkel is, az jelentősen megkönnyítheti a koordinációt, mert amellett, hogy kommunikálja a felsővezetés elvárásait, képes egy olyan rendszer kialakítására, ami eleget tesz ezeknek és az informatika számára is értelmezhető és mérhető (például megfelelő mutatószámok, jelentéssablonok).

A minden területre kiterjedő feladatkör felveti a kérdést, hogy akkor mi „marad” a menedzsmentnek? Számos átfedés található mind az IT menedzseri, mind a projektmenedzseri feladatokkal, ami konfliktusokhoz vezethet, főleg ha nincsenek jól körülhatárolt szerepkörök. A hatékonyság és eredményesség elsősorban vezetői felelősség, a kontrolling

feladata az, hogy ez transzparens legyen. Ez alapján érdemes lehet elgondolkodni azon, hogy milyen mélységig engedjük a kontrollingot beleszólni a működésbe. Az egyértelműen pénzügyi vonatkozású kérdésekben (költségvetés, megtérülés, stb.) természetesen előnyös a döntéstámogatói jelenlét, de műszaki kérdésekben (például technológiai változások figyelése) nem biztos, hogy kompetens.

Vállalatonként eltérő az is, hogy az IT kontrolling mely részterületeit érdemes megvalósítani. Az informatika cégen belüli szerepe dönti el, hogy milyen részletességgel szükséges stratégiai IT kontrollingról gondoskodni. IT beruházások, fejlesztések szinte minden cégnél előfordulnak, a projektek kontrollálása hasznos lehet. Az üzemeltetés komplexitása pedig utat mutat, hogy az operatív IT kontrolling mely területeire érdemes a hangsúlyt fektetni. Lehetnek olyan tevékenységek, melyet az IT nem végez (például nincsenek szolgáltatási szint megállapodások), akkor értelemszerűen ezek kontrolljáról sem lehet beszélni.

3. ÉRTELMEZÉSI KERETRENDSZER

Az elméletek és saját elgondolás alapján átalakítottam konzulensem IT kontrolling keretrendszerét.

Az informatikát tekintjük a vállalat olyan szervezeti egységének, melynek feladata az értékteremtés támogatása azáltal, hogy eredményesen (a céloknak megfelelően) és hatékonyan (az erőforrások gazdaságos felhasználásával) működik. Az IT kontrolling feladata ebben az esetben, hogy ezt alátámassza és a felső vezetés számára bizonyítékot nyújtson arról, hogy tényleg így történik a munka. Ehhez szükséges egy olyan eszközrendszer tervezése és működtetése, mely ellátja információval az érintetteket és támogatást nyújt a döntéshozatalban mind a felsővezetés, mind az IT menedzsment részére. Ehhez az IT kontrolleri szerepkört betöltő személynek vagy csoportnak ismernie kell, hogy milyen kérdésekre kell választ adniuk, milyen döntések támogatása a feladatuk. Ezek alapján az alábbi témakörökhöz kell eszközrendszert felállítani (6. táblázat).

6. táblázat: IT kontrolling keretrendszer

Stratégiai szint		Mérés és jelentés
Stratégiai illesztés		
Stratégia lebontása		
Operatív szint		
Fejlesztés	Üzemeltetés	
Projektek kiválasztása	Pénzügyi menedzsment	
Projektek értékelése	Szolgáltatási szint menedzsment	

A stratégiai szinten a vállalati célok és az informatika összehangolása történik. Ennek egy lehetséges módszere a stratégiai összerendelés (Strategic alignment). Ha adottak a felső szintű célok, akkor azokat le kell bontani mérhető mutatószámokra például a Balanced Scorecard módszer segítségével. Ez alapján már összeállítható a kulcs teljesítménymutatók (Key Performance Indicator, KPI) köre, valamint monitorozható és jelenthető alakulásuk.

Operatív szinten a felosztás az informatika két fő területe, a fejlesztés és az üzemeltetés szerint történhet. A fejlesztések, beruházások általában projektek keretében valósulnak meg, tehát a kontrolljához jól használhatók a projekt kontrolling eszközei.

A megvalósítandó projektek kiválasztása részben stratégiai döntés is, ugyanis ez által rajzolódik ki az IT portfólió. Ellenőrizni kell, hogy az egyes projektek a célokkal összhangban vannak-e és hozzák-e az elvárt megtérülést. Ebben segíthet, ha Business Case vagy üzleti modell és különféle megtérülési számítások készülnek.

A projektek értékelése a teljes életciklust végigkíséri. A kontroll tárgya leginkább a ráfordítások alakulása (terv/tény összevetés) és a határidők betartása (ütemezés). A folyamat IT támogatása megkönnyíti a vezetők rendszeres tájékoztatását az előrehaladásról (például vezetői műszerfal (dashboard) formájában).

Az IT üzemeltetési az üzlet oldalról két szempontból ragadható meg: a pénzügyi menedzsmenten keresztül az informatika költségei, a szolgáltatási szint menedzsmenten keresztül pedig a nyújtott szolgáltatásai, teljesítménye alapján. Az előbbi kontrolljának eszközei például a költségvetés készítése, betartásának figyelése, a költségek csoportosításának, felosztásának kidolgozása, a kiszámlázás lehetőségének mérlegelése, lebonyolítása. Az utóbbi legfőbb eszköze a szolgáltatási szint megállapodások (Service Level Agreement, SLA) kialakítása (az üzleti oldal és az informatika párbeszédének segítése), árazása, betartás monitorozása (fő paraméterek alakulásának rendszeres mérése, jelentése).

A transzparens működés megvalósításának alapja a tájékoztatás. Ennek legalapvetőbb formája a jelentések. Ezek elkészítése történhet automatikusan információ rendszerek segítségével vagy manuálisan. Akárhogy is történik, adatok kellenek hozzá, tehát a megfelelő adatok rendelkezésre állásáról gondoskodni kell. Forrásuk többféle lehet, például a vállalatirányítási rendszer szolgáltathatja a pénzügyi adatokat, a projektkezelő rendszer a projektekkel kapcsolatosakat, a rendszerfelügyelet és a help desk az SLA paramétereit. Az adatokat aztán a jelentésekben értékelni, elemezni kell, hogy információval lássa el a döntéshozókat. Ez a tevékenység mindegyik területen jelentkezik, hiszen az egész eszközrendszer kiépítésének lényege az eredményesség és hatékonyság szempontjából releváns mutatószámok kidolgozása, amik alapján értékelhető és akár előre jelezhető az informatika működése.

4. ESZKÖZÖK

Ebben a fejezetben röviden ismertetek olyan eszközöket és módszereket, melyekkel az informatika egyes területeinek kontrollja megvalósítható. Az itt bemutatottnál természetesen sokszínűbb a kínálat, de a dolgozatban a hangsúlyt inkább arra helyezem, hogy a gyakorlatban végeznek-e adott kategóriába tartozó kontroll-tevékenységet, és nem feltétlenül arra, hogy milyen módon teszik; ez egy későbbi kutatás tárgya lehet.

4.1. STRATÉGIAI ILLESZTÉS

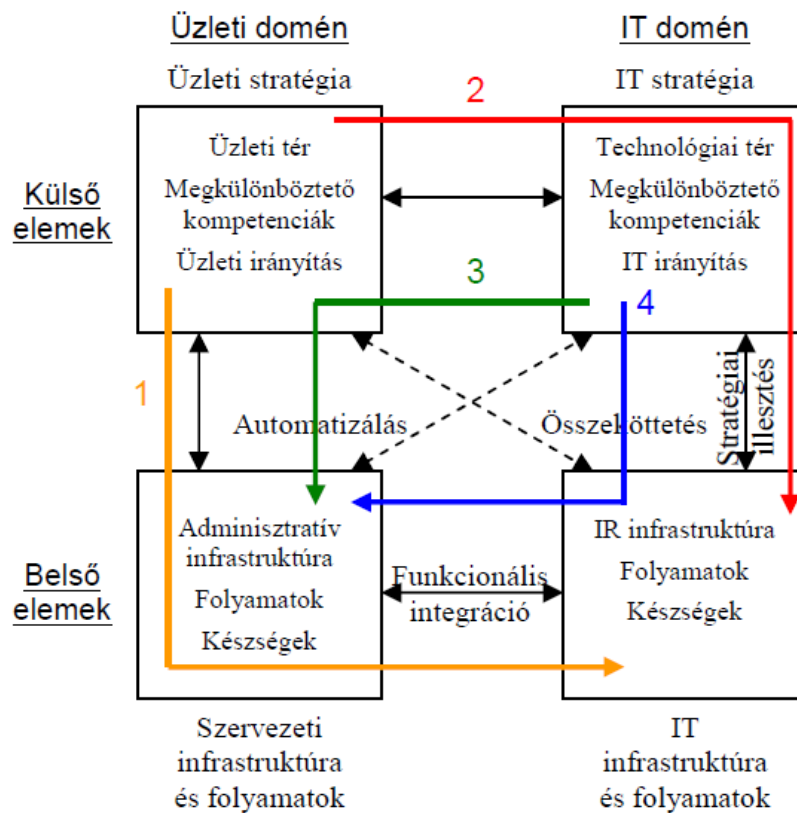
Ahhoz, hogy az informatika eredményesen támogassa az üzleti folyamatokat, szükséges a vállalati célok és az IT céljai között összhangot teremteni. Henderson és Venkatraman dolgozta ki a stratégiai összerendelés (strategic alignment) modellt, mely az üzleti és IT terület (domain), illetve a külső és belső elemek közötti kapcsolatokkal foglalkozik. Az összerendelés a szervezet stratégiája, szervezeti infrastruktúrája, IT stratégiája és infrastruktúrája közti összhangteremtést jelent.

A hagyományos gondolkodásmód szerint egyszerre csak két összetevő vizsgálatát szokás elvégezni. A vertikális kapcsolat a stratégiai illesztés: olyan döntéseket kell hozni az üzletnek, ami meghatározza a piaci pozícióját, tehát a stratégiának meg kell határozni az ehhez szükséges infrastruktúrát. A horizontális kapcsolat a funkcionális integráció: ha változnak az üzlet folyamatai, működése, céljai, akkor változnia kell ennek megfelelően az informatikának is. Ha ez a kapcsolat megfelelő, akkor az versenyelőnyt is jelenthet a vállalat számára. (Coleman – Papp, 2006)

Ha a funkcionális integráció és a stratégiai illesztés egyszerre valósul meg, akkor további perspektívák jelennek meg (lásd *1. ábra*):

- 1-es nyíl – stratégiai menedzsment nézőpont: az IT menedzsment a stratégia végrehajtója
- 2-es nyíl – technológiai lehetőségeken alapuló megközelítés: az IT menedzsment feladata az üzleti stratégiát legjobban támogató infrastruktúra megvalósítása
- 3-as nyíl – kompetitív lehetőségeken alapuló megközelítés: az IT menedzsment katalizátorként működik, az IT trendek és perspektívák felkutatásával és felvázolásával hat az üzleti stratégiára

- 4-es nyíl – szolgáltatási szint nézőpontja: az IT menedzsment vezető szerepet játszik, az üzleti és IT infrastruktúra összerendelésével épít a növekvő és gyorsan változó igényekre fogékony IT struktúrát (Koloszár, 2009)



1. ábra: Stratégiai összerendelés modell

Forrás: Koloszár (2009): 41. oldal

További összerendelési perspektívák is azonosíthatók, ezekről Coleman – Papp ír 2006-os munkájában.

A modell alkalmazásához még fontos megjegyezni, hogy alaposan meg kell vizsgálni a vállalati és IT stratégiát és infrastruktúrát is, hogy kiderüljön, összhangban vannak-e vagy egymás ellen hatnak. A nem megfelelő illeszkedés számos problémát okozhat. (Coleman – Papp, 2006)

4.2. STRATÉGIA LEBONTÁSA

A Balanced Scorecard (kiegyensúlyozott stratégiai mutatószámrendszer, BSC) egy stratégiai vezetési eszköz: a célok stratégiának megfelelő megvalósítását lehetővé tevő irányítási eszköz. Egy olyan mutatószámrendszer, amely az eredmény megítélése során pénzügyi és nem pénzügyi mutatókat is használ. (Controlling Portál: IGC Controlling szótár) A pénzügyi mutatók a vállalat múltbeli tevékenységének teljesítményét, a nem pénzügyiek

pedig a jövőbeli pénzügyi teljesítményt befolyásoló tényezőket jellemzik. Számos ponton megragadható a modell jelentősége:

- A stratégia egyszerűbben kommunikálható a szervezet érintettjei felé.
- Biztosítja a szervezeti egységek, az egyének és a vállalat céljainak összhangját.
- Összekapcsolja a stratégiai célokat és az éves tervezést.
- Lehetőséget biztosít a stratégia rendszeres felülvizsgálatára.
- Visszacsatolásra, stratégiai tanulásra és a stratégia javítására lehetőség. (Kaplan-Norton, 1998)

Az alap modellt a Kaplan–Norton szerzőpáros dolgozta ki, az informatikára Martin Kütz (2002) dolgozta át. Hat nézőpontot azonosít az IT területre:

- Pénzügy: mert a vállalatnak, mint az IT „tulajdonosának” érdeke, hogy a költségeket és a hasznokat megfelelő arányban tartsa.
- Felhasználók: mert vannak az IT szolgáltatásait igénybe vevő belső (a vállalat különböző részlegei) és egyre gyakrabban külső ügyfelei is.
- Folyamatok: mert az IT menedzsment fontos feladata a szolgáltatási folyamatok optimális megszervezése.
- Innováció: mert a vállalat jövőbeli versenyképessége nagyban függ az informatika folyamatos és következetes fejlesztésétől (alkalmazások, módszerek, technológiák, stb.).
- Munkavállalók: mert az IT szervezet teljesítménye függ attól, hogy mennyire képzettek, motiváltak és elkötelezettek az alkalmazottai.
- Beszállítók: mert a sikeres IT menedzsment alapfeltétele a megfelelő üzleti partnerekkel való hosszú távú együttműködés (alkalmazások, szolgáltatások, tanácsadás, kiszervezés).

Mindegyik nézőponthoz lehet célokat, ezeket mérhetővé tévő kulcs mutatószámokat (KPI), célértéket és elérése érdekében szükséges akciókat rendelni.

4.3. PROJEKTEK KIVÁLASZTÁSA ÉS ÉRTÉKELÉSE

Az informatikai projektek kontrolljához jó kiindulópontot adnak az általános projektmenedzsment elvek, projektkontrolling módszerek, de vannak speciális tulajdonságaik, amiket figyelembe kell venni.

Az IT beruházások általában jelentős tételt tesznek ki, mégis számos projekt kudarcba fullad, aminek egyik lehetséges oka, hogy hiányoznak a világos üzleti célok. Ennek kiküszöbölése miatt rendelkezni kell olyan szaktudással, ami lehetővé teszi az üzleti hasz-

nosság bizonyítását. „Ha az üzleti célok tisztázottak, akkor a belőlük levezetett kritériumrendszer alapján lehet választani a lehetséges, a rendelkezésre álló vállalati költségvetésért versengő projektek közül, a későbbiek során pedig a célok mércékként szolgálhatnak az eredmények értékelésénél.” (Bögel, 2003)

Bögel György (2003) több módszert is felsorol a megvalósítandó IT projektek kiválasztásához:

- Választás a szervezet általános igényei alapján: három kritériumot kell tisztázni az nyomon követni: valóban szükség van-e a projektre, rendelkezésre állnak-e az anyagi források és a vezetők elkötelezettek-e a megvalósításban.
- Választás a projektek kategorizálásával: számos osztályozási szempont elképzelhető, például fontosság, megvalósítási időtartam, lehetőségek és veszélyek.
- Választás nettó jelenérték számítása vagy más pénzügyi elemzés alapján: értékelni kell, hogy mennyiben járulnak hozzá a vagyon növeléséhez, a pénzteremtéshez. A célok és kritériumok összetettségén kívül módszertani problémák is adódnak, például: a pénzáramlások időben széthúzódnak, adott projekt sokféle és többszörös áttételeken keresztül hathat különböző helyeken és időpontokban jelentkező pénzáramlásokra, bevételekre és kiadásokra.
- Választás súlyozott kritériumrendszer alapján: többféle kiválasztási kritérium párhuzamos érvényesítésére.

Felmerül a kérdés, hogyha pénzügyi elemzés alapján akarunk dönteni, akkor milyen megtérülési mutatókat érdemes kiszámolni. Egyik alap módszer a nettó jelenérték számítás: a jövőben várható pénzáramlásoknak a jelen időpontra való diszkontálása. (Bögel, 2003) Másik a teljes tulajdonlás költsége (Total Cost of Ownership, TCO), mely az IT költségek (tőkeberuházás, licenc- és szolgáltatási díjak, lízingsköltség, közvetlen és közvetett munkabér, stb.) becslése egy adott időszakban vagy hosszabb perióduson keresztül. (Mártonffy, 2004) Számos további módszer áll rendelkezésre, például a beruházás megtérülése (Return on Investment, ROI), költség-haszon elemzés.

Egyes szakértők vitatják, hogy érdemes-e az informatikai projektekre megtérülési mutatókat készíteni, elsősorban azért, mert céljuk sokszor nem lehet csupán a pénzügyi megtérülés, más szempontokat is figyelembe kell venni, mint például a kockázatok és a biztonság kérdését. (Kiss – Rabatin, 2007)

A projekt gazdaságossági vizsgálatok elkészítését a vállalati kontrolling felügyelete mellett általában az érintett projekt gazdasági munkacsoportja végzi el, a használt mód-

szertanok a befektetés-elemzők elemzési eszközeire épülnek (Koczok, 2006). A költségkontroll más szemléletet követ: legfontosabb inputjai a projekt időszakokra bontott költségvetése, a teljesítményeket bemutató jelentések, a változtatási igények és a terv-tény eltérések kezelésének terve; outputjai pedig a felülvizsgált költségbecslések, az aktualizált költségvetések, a beavatkozási akciók és a tanulságul szolgáló tapasztalatok. Célja, hogy a vezetőket tájékoztassa az olyan eseményekről, melyek befolyásolják a felmerülő költségeket, ez alapulhat például terv-tény összevetésen. (Bögel, 2003) A költségeken kívül lehet még kontrollálni például a határidők betartását és a minőségi követelmények teljesülését is.

4.4. PÉNZÜGYI MENEDZSMENT

Az ITIL (Information Technology Infrastructure Library) harmas verziója részletes ajánlást ad az informatika pénzügyi menedzselésére. Az első kötet, a Szolgáltatásstratégia foglalkozik a témával. A pénzügyi menedzsment folyamatának célja, hogy megteremtse a pénzügyi átláthatóságot és számonkérhetőséget, ezáltal támogassa a döntéshozatalt. Három fő területe van:

- **Költségvetés-tervezés:** „Az a folyamat, amely előre meghatározza és ellenőrzi a vállalaton belüli pénzköltést – a költségvetés összeállításának periodikus (rendszerint éves) egyeztetési ciklusából, valamint az aktuális napi költségvetés napi ellenőrző, felügyeleti tevékenységéből áll.”
- **IT költségelszámolás:** „Azon folyamatokat jelenti, amelyek lehetővé teszik az IT vállalat számára, hogy teljes mértékben elszámoljon az elköltött pénzmennyiséggel (valamint azon képességet, hogy azonosítsa a fogyasztók, szolgáltatások és tevékenységek költségét).”
- **Terhelés:** „Azon folyamat, amely szükséges a fogyasztók számára nyújtott szolgáltatások kiszámlázásához. Ehhez rendelkezünk kell pontos-, valamint az analitikai, számlázási és jelentéskészítési funkciók számára megfelelő részletezettségű IT könyveléssel.”

Az IT kontrolling kapcsolódó feladatai lehetnek: költségvetés-tervezés támogatása, terv-tény összehasonlítás, költség-modell készítése, költségek felosztása, árazási módszer tervezése.

4.5. SZOLGÁLTATÁSI SZINT MENEDZSMENT

Az ITIL hármas verziójának második kötetében, a Szolgáltatástervezés témakörön belül foglalkozik a szolgáltatási szint menedzsmenttel. A szolgáltatási szint menedzsment célja, hogy az IT az üzlet igényének megfelelő szintű szolgáltatásokat alakítson ki és nyújtson. Rendszeres kapcsolattartási és kommunikációs pontot biztosít az IT és az üzlet között, ezért is alkalmas a teljesítmény kontrollálására.

A dokumentálására SLA-kat (Service License Agreement, szolgáltatási szint megállapodás) használnak, melyek olyan írott megállapodások, melyben mind az IT mind az üzleti igénybevevő felelősségét és a szolgáltatással kapcsolatos céljait rögzítik. A megkötött SLA-k „jóságát” meghatározza, hogy milyen mutatószámokat fogalmaznak meg, mi alapján mérik a teljesülést, a például rendelkezésre állás, a teljesítmény, a szolgáltatási időszakok, a támogatás megállapodás szerinti szintjét.

A szolgáltatási szint menedzsment területéhez is rendelkeznek kulcs mutatószámok, amik a működés hatékonyságáról tájékoztatnak és a kontrolling alapjául szolgálhatnak. Ilyenek például: a teljesített szolgáltatási célkitűzések száma és aránya, a szolgáltatás-megszakítások száma és súlyossága, naprakész, rendszeresen felülvizsgált SLA-val rendelkező szolgáltatások száma, stb.

AZ IT kontrolling támogatást nyújthat a kialakításnál, hogy megértsék egymás igényeit a felek. Monitorozhatja és jelentheti a teljesítményt az SLA-hoz képest, jelentős eltérés esetén vizsgálatot, módosítást kezdeményezhet.

5. GYAKORLAT

A hazai gyakorlatból hozott példákon keresztül bemutatom, hogy a keretrendszer mely területei valósulnak meg Magyarországon. Négy szervezetnél sikerült kapcsolatba lépnem a témában kompetens személlyel: egy informatikai szállító cég, egy multinacionális bank hazai bankfióktelepe, egy telekommunikációs vállalat és egy önkormányzat példáján keresztül fogom jellemezni a magyarországi IT kontrolling gyakorlatot. A felmérés nem reprezentatív, a mintaválasztást jelentősen befolyásolta a kapcsolati tőkémmel, mivel az igazán nagy cégek releváns vezetőihez a kérdéseimmel eljutni nem egyszerű.

Az eseteket a vállalat létszámának megfelelő sorrendben mutatom be, az önkormányzatra viszont csak utolsóként térek ki, mert a helyzete speciális a többi példához képest.

5.1. AZ INFORMATIKAI SZÁLLÍTÓ CÉG

Az első vizsgált cég egy olyan informatikai vállalat volt, mely mint szállító van jelen a piacon: a nagyvállalatok beruházásain belül IT projekteket valósítanak meg, embereket és szaktudást adnak hozzá. Körülbelül 150 munkatársa van a cégnek, Magyarországon kívül több szomszédos országban vannak leányvállalatai. Az évi közel két milliárd forintos bevétellel benne van a harminc legnagyobb magyarországi IT cég között, viszont méretéből adódóan a kis- és középvállalatok közé sorolható.

5.1.1. Projekt-kontrolling

Számos informatikai projektje fut a cégnek egy időben, de ezeknek csak egy törtresze belső fejlesztés, a döntő többség külső ügyfélnek készül, ami fontosabbá teszi a megfelelő ellenőrzést és irányítást. Először a külsős projektek kontrollját mutatom be. A cél az adott költségkeret tartása (vagy még kevesebből való megvalósítása), hogy minél nagyobb profit keletkezzen. Mivel a piacon erős a verseny, a tervezett profitabilitás alatt is vállalnak megbízásokat (például helyismeret szerzése miatt), ezeknél még kritikusabb az erőforrás-ráfordítás figyelemmel kísérése, mert könnyen veszteségessé válhatnak. A projektek jó menedzselésétől, terv közelében tartásától függ a cég teljesítménye, ez biztosítja, hogy a tervezett profitnál marad a vállalat, ha a bevételi oldal is a terv szerint alakul.

Ha elnyernek egy projektet, akkor ahhoz saját oldalról is adnak projektvezetőt, aki egyben a fő kontroller is. Ő figyeli az erőforrás-felhasználást. Esetükben a legfőbb erőforrás a tudás, a szellemi kapacitás, ami az egyes szakértők projektekre fordított idejében mér-

hető a legjobban. Ezeknél a projekteknél a megtérülési számítások, business case elemzések inkább a megrendelők számára érdekesek. Az egyes projektekre fordított időt a fejlesztők, projektvezetők, üzleti elemzők, stb. egy erőforrás táblában egy projektkezelő rendszerben rögzítik. Ebből és egyéb információkból (például pénzügyi adatok) összeáll egy hetente frissülő jelentés, amiből a menedzsment áttekintést kap a futó projektek előremeneteléről, erőforrás-felhasználásáról, a kritikus határidőkről. Ha a terv- és tényadatok között jelentős az eltérés, akkor beavatkoznak. Ezen információk összegzéséből alakul ki egy vezetői műszerfal, ahol a projektek zöld, sárga vagy piros státuszba sorolódnak. Havonta egy vállalat szintű projekt menedzsment megbeszélésen átnézi a vezetőség ezeket. A pirosaknál komoly eltérés tapasztalható, aminek az okát (például nem kap elég figyelmet, erőforrás hiányzik, ügyfél válaszára vár) felderítik és beavatkoznak. A sárga jelzésnél még nincs súlyos baj, csak felhívja rá a figyelmet, hogy arra a projektre oda kell figyelni, nehogy nagyobb probléma legyen.

Vannak a cégnél belső informatikai projektek, fejlesztések is (például intranet portál, tudástár), de ezek kicsik és a külső projektekhez viszonyítva alacsony prioritásuk. A megtérülési számítások nem alapvetőek, de projekttervek, költségbecslések készülnek. Kevésbé szigorú kontroll alatt tartják őket: néhány hét csúszás, némi költség túllépés sem olyan érdekes. Ezért a megvalósítás nem hatékony, viszont a volumene sem jelentős a vállalat összköltségéhez mérten.

5.1.2. Pénzügyi és szolgáltatási szint menedzsment

Az IT üzemeltetést egy IT vezető és négy beosztott látja el. A hatékonyságot leginkább a költségek alakulásán keresztül mérik: az üzemeltetésnek bele kell férni egy adott költségkeretbe. Mivel ők látják el a többi ország IT feladatait is, ezért a költségek felosztásra kerülnek az anyavállalat és az egyes leányvállalatok között a létszám arányában. A belső informatika költséghelyről nem kerülnek továbbosztásra az egyes ágazatokhoz, ezek alapjául szolgáló belső SLA-k sincsenek, indoklásként pedig az hangzott el, hogy nem akkora a szervezet, hogy szükséges lenne. SLA-kat akkor használnak, ha mint szállítók üzemeltetési szolgáltatásokat nyújtanak az ügyfeleknek, ekkor ezek mentén mérik a teljesítésüket.

5.1.3. Stratégiai szint

Ugyan ügyfeleknek rendszeresen nyújtanak segítséget IT stratégia kialakításában, sajátjuk nincs (Ahogy találóan megfogalmazták: „A suszter cipője mindig lyukas.”). Inkább éves tervek készülnek, de azok sem túl részletesek, tartalmuk leginkább annak rögzítésére irányul, mire költsenek és mire ne. Irányelvek persze vannak, például a mobileszközök me-

nedzselésére (adatbiztonság kérdései) vagy egy viszonylag homogén eszközállomány fenntartására.

5.2. A BANK

A megkeresett bank informatikai részlege speciális helyzetben van: a hazai üzleti területek IT kiszolgálásáról maga gondoskodik, de létezik az anyabanknak központi IT részlege is, ahonnan igénybe vesz és közvetít szolgáltatásokat. A helyi IT részleg mindössze öt főt foglalkoztat, ami elegendő a magyarországi fiókok és ügyfelek kiszolgálásához. A fióktelep egy több országot összefogó csoport (klaszter) részeként működik, a kontrolling csapat is a egészet kiszolgálja, az informatikához köthető feladatai leginkább a stratégiai tervezésnél jelentkeznek, de komoly beleszólásuk ebbe sincs, ez az üzleti és IT menedzsment feladata.

Általánosságban elmondható, hogy az IT kontrolling mint vezetői funkció valósul meg; sem az informatikai részlegen sem a vállalati kontrolling csapatban nincs kijelölt IT kontroller; a kontrolling részleg leginkább pénzügyi adatok szolgáltatásával járul hozzá a munkához.

5.2.1. Stratégiai szint

Az informatika kiszolgáló terület, a stratégia az üzleti stratégiából kerül levezetésre. Saját módszer alapján célokra bontják, melyeknek mérhetőnek, teljesíthetőnek és időben behatároltnak kell lenni, hogy a teljesítés kontrollálható legyen (úgynevezett „smart célok”).

5.2.2. Projekt-kontrolling

A fejlesztés és az üzemeltetés kontrollja is kialakításra került bizonyos szinten. A projekt kontrolling eszközeit használják a fejlesztések közben tartásához. Készülnek tervek: projektterv, célok meghatározása, idő- és erőforrás-ütemezés, stb. Arról, hogy mely projekteket kell megvalósítani, az üzleti oldal igényeinek elemzése alapján döntenek. Az informatika kezdeményezni a technológiai fejlődés, verzióváltás szükségessége miatt szokott. Adott problémára többféle megoldást is kidolgoznak, közülük az előnyök, hátrányok és becsült teljes élettartamra számolt költségek (teljes tulajdonlás költsége) alapján választanak. A kontroll tárgya, hogy az egyes projektek költségen és határidőn belül vannak-e, készültek-e el. Ennek monitorozására projektkezelő rendszert használnak, amelyben vizuálisan megjelenítve is a felsővezetés rendelkezésére állnak a főbb státuszmutatók (költség, előremenetel, határidők tartása) és ezek alapján zöld, sárga és piros kategóriába vannak sorolva a projektek. Az elvárttól való eltérés elemzésre kerül, a szükséges beavatkozásokat elindítják.

5.2.3. Pénzügyi menedzsment

Az üzemeltetés területén mind a költségek alakulását, mind a teljesítményt mérik és elemzik; a kontrolláló és felelős személy az IT vezető. Adott egy költségvetés, amin belül kell tartani a költségeket, lehetőleg minél egyenletesebb szinten. Havonta mérik a tényleges ráfordításokat összevetik a tervvel. A folyó költségek (munkaerő, eszközhasználat, licenszek) és a projekt költségek (hardver beszerzés, szoftverfejlesztés, beruházás) jelentős része felosztásra kerül. A költségszámítás tevékenység-alapú módszerrel történik (ABC költséganalízis). Központi iránymutatás alapján határozzák meg, mely költségek maradnak az informatikánál (például nehezen felosztható költségek, mint LAN biztosítása, amortizáció), a többi az üzleti területek között felosztásra kerülnek. A több terület által igénybevett szolgáltatás költségeinek felosztása létszám, igénybevétel és a rendszer bonyolultsága (szükséges támogatás mértéke) alapján történik. Kiszámlázás a fióktelepen belül nem történik, viszont az anyabank számláz a helyi IT felé (például a központi rendszerek használatáért), ami szintén felosztásra kerülhet.

5.2.4. Szolgáltatási szint menedzsment

A teljesítmény értékelése kulcs teljesítménymutatókon keresztül történik. Számos területre fogalmaznak meg, melyek célértékhez viszonyított alakulásáról havonta készül elemzés. Az ügyfelekhez köthetők SLA-k formájában kerülnek meghatározásra, paraméterek például: kiszolgálási idők (adott feladat, például új felhasználó felvétele mennyi időn belül legyen meg), változtatások regisztrálása változásengedélyező rendszerben legalább egy héttel korábban. Az elvárások részlegenként és rendszerenként eltérőek. A munkavállalók teljesítményét is mérik: éves célokat határoznak meg, melyek teljesülését év közben is nyomon követik.

5.3. A TELEKOMMUNIKÁCIÓS VÁLLALAT

A harmadik és egyben legnagyobb cég, aminek az IT kontrollingját megvizsgáltam, egy telekommunikációs cég. Több ezer főt foglalkoztató szervezetről van szó, ahol az informatika stratégiai fontosságú a vállalat sikeressége szempontjából, ezért ellenőrzése és irányítása is kulcsterület. Az IT a műszaki vezérigazgató alá tartozik; kontrolling csoport is dolgozik ezen a szinten, így közvetlen rálátásuk van a működésére, hatékonyabban tudják a folyamatokat segíteni, ellenőrizni.

5.3.1. Stratégiai szint

Stratégiai szinten a kontrolling feladata a stratégiai elemek beárazása a műszaki hozzáértők segítségével. Maga az IT stratégia a vállalati stratégia alapján készül, egy üzlet-IT pár-

beszéd eredményeként születik meg, alapjául szolgál az éves terveknek. A célokhoz mutatószámokat rendelnek, majd visszaellenőrzik, hogy sikerült-e elérni őket. A kontrollingosok főleg a gazdasági és pénzügyi mutatókat követik (például a minőségi kritériumok figyelése az IT dolga), illetve gyűjtik az adatokat és kommunikálják az előrehaladást: havonta összegzik a szükséges információkat (ma már szinte automatikusan elkészül a különböző rendszerekből, korábban manuálisan történt Excel táblákból), melyek felkerülnek a vezetői műszerfalra. Ez három fontos információt közöl elsősorban: az egyes kulcs mutatószámok értékét, a terv/tény összevetés szerinti kategóriáját (zöld, sárga vagy piros) és a változás irányát (javult vagy romlott). Ezen túl lehetőség van a korábbi eredmények megtekintésére, illetve a rendszer további elemzéseket is támogat.

5.3.2. Projekt-kontrolling

Az informatikai projekteket szigorú kontroll alatt tartják. A kezdeményező általában az informatika, a kontrolling segít a prioritizálásban: mely projektek férnek bele időben, pénzben. Csak azon projektek kapnak zöld utat, melyeknek a megtérülése indokolja. Ez Business Case alapon történik; üzleti modell készítése és nettó jelenérték számítás alapvető, de ha kéri, akkor mást is kalkulál a kontrolling (a teljes tulajdonlás költsége szokott még gyakrabban előfordulni). Nagy értékű projekteknél (jelenleg az ötven millió forintot meghaladók esetén) felsővezetői jóváhagyás szükséges, e döntés támogatására a projektdokumentáció tartalmaz a részletes számítások mellett egy egy oldalas vezetői összefoglalót a pénzügyi mutatók elemzéséről, mely a gazdaságosság tömör alátámasztását szolgálja. A nagy projektek lebonyolítása eltér a kisebbektől. Az üzleti oldalról nem csak egy fő vesz részt a projektben, aki az információk megosztásáról és a peremfeltételek teljesítéséről gondoskodik, hanem van gazdasági projektvezető és gazdasági munkacsoport is (ekkor összegeknél már elkerülhetetlen a formalizáltság, a szabályok követése).

A projektet elindítása után sem „hagyják magára”. Az egész folyamat alatt és a záraskor is ütemezett ellenőrzések történnek, melynek külön felelőse van. Figyelik a határidőket és a költségek alakulását a tervezetthez képest.

5.3.3. Pénzügyi menedzsment

Az üzemeltetés komplexsége szükségessé teszi, hogy működését költségek és teljesítmény szerint is kontrollálják. Készül költségvetés, mely az üzemeltetés és fejlesztés együttes ráfordításait szabályozza, az arányuk bizonyos mértékben változtatható. Az az IT szabadsága, hogyan osztja azt be. A keret tartása a teljesítményértékelésben is megjelenik (bónusz vagy levonás formájában), így mindenki érdekelt a teljesítésében. A terv-tény összevetés

során a kontrolling egész évben látja, hogy áll az informatika, és ezt jelenti a műszaki igazgatóság irányába.

Belső elszámolás csak egyes szolgáltatásokra létezik, például desktop, laptop és nyomtató fenntartás. Próbálkoztak egyéb szolgáltatásoknál is bevezetni, de nem került bele minden költség, ami féloldalassá, nehezen mérhetővé tette a rendszert, ezért felhagytak vele, nem váltotta be a hozzá fűzött reményeket.

5.3.4. Szolgáltatási szint menedzsment

Az IT teljesítményének mérése és ellenőrzése fontos terület, lévén egy auditált cégről szó. Az egyes üzleti területekkel nem kötöttek SLA-kat, de vannak rögzített elvárások, melyek racionális üzleti megfontolások alapján kerülnek összeállításra. Habár fontos a minőség, a mostani válságos helyzetben a költségek csökkentését gyakran csak annak rovására lehet elérni (például a rendelkezésre állás csökkentésével). Az egyes minőségi paramétereket az IT méri; a mutatók jelentős része az IT menedzserek munkáját segíti (például adott szolgáltatás egy felhasználó vetített ára), csak néhány kerül ki a felsővezetői műszerfalra (például a rendelkezésre állás). A kontrolling ezen a területen csak az üzleti követelmények összeállításában segédkezik, a mérés és adatszolgáltatás az IT felelőssége.

5.3.5. Kontrolling szervezeti megvalósítása

Mivel ennél a cégnél a leginkább intézményesített a kontrolling, kérdeztem annak szervezeti felépítéséről is. Körülbelül három évvel ezelőttig decentralizált volt a kontrolling, minden üzletágnál és igazgatóságnál, így a Műszaki Igazgatóságnál is volt helyben kontroller. Ez a rendszer hatékonyan működött, mert az IT kontroller nem távolról szemlélte a területet, hanem ismerte a részleteket is, így képes volt olyan akcióterveket készíteni az IT-vel közösen, amik valóban megvalósíthatóak voltak és eleget tettek a központi elvárásoknak. Ezt azonban felváltotta egy centralizált modell, ami ugyan nem működik olyan jól egy ekkora vállalatnál, mert messzire kerül egymástól a kontrolling és az ellenőrzött terület, de olcsóbb a fenntartása. Áthidaló megoldásként a központi kontrollingnál vannak dedikált egységek, amik elsősorban egy-egy üzletággal, egységgel foglalkoznak.

A kontrolling proaktív működése került még kihangsúlyozásra. Fontosnak tartják a cégnél, hogy ne csak a tényadatok utólagos feltárását végezzék, hanem javaslatokkal, emlékeztetőkkel segítsék az informatika működését. Például segíthetnek az időbeosztás tartásában: adott, hogy az éves üzleti terv szerint mikorra kell egy beruházásnak megvalósulni, akkor a kontroller figyeli, mennyivel előtte kell az előkészítést, rendelést elindítani, hogy

addigra tényadat legyen, és indítványozza a folyamat megkezdését, figyeli, megtörténik-e és ha nem, keresi az okokat, hogy mielőbb el lehessen hárítani az akadályokat.

5.4. AZ ÖNKORMÁNYZAT

Az állami szféra működése és szabályai eltérnek a versenyszférától. A vizsgált önkormányzat informatikai csoportja is más képet mutat, mint a többi szervezet. Az Informatikai Csoport körülbelül 300-350 fő számára biztosít szolgáltatásokat, gondoskodik a fejlesztésről és az üzemeltetésről. Az elmúlt két évben indult meg az IT fejlesztése, a korábbi vezetés nem tekintette prioritásnak, így most szinte a semmiből kell felépíteni egy hatékony, jól működő rendszert. Az informatika hiányosságai, éretlensége és a gazdasági helyett jogi szempontok érvényesülése miatt nehéz IT kontrollingról beszélni.

5.4.1. Stratégiai szint

Formális IT stratégia nincs, de már elkezdődött a megírása a szervezeti stratégia alapján. Jelenleg a vezetés által kiírt feladatok egy Excel fájlban jutnak el az informatikához, de azok elvégzéséről már nem kérnek jelentést. A hosszú távú gondolkodást akadályozza a bizonytalanság: szervezeti, politikai változások következhetnek, amik az IT működését sem hagyják érintetlenül.

5.4.2. Projekt-kontrolling

Az informatikai projektek gazdasági követése, ellenőrzése nem megoldott. Az ötleteket leginkább jogi szempontból vizsgálják. Az indítás előtt bevonnak tanácsadókat, több ajánlatot bekérnek. A beruházási költségek körülbelüli ismerete alapján eldöntik, van-e rá fedezet. A beszerzéseket bürokratikus gátak is nehezítik, a közbeszerzési eljárás lefolytatása nem egyszerű.

5.4.3. Pénzügyi és szolgáltatási szint menedzsment

Mivel jelenleg a hangsúly az alpinfrastruktúra kialakításán van, az üzemeltetés kontrollja is hiányos. Költségvetés minden évben készül, a tényadatok kiszámításra kerülnek manuálisan a pénzügytől származó információk alapján, az összevetés is megtörténik. A költségek alakulása alapszinten érdekli a vezetőséget, leginkább azokat a költségcsökkentő megoldásokat támogatják, melyekhez politikai és hivatali érdek is fűződik, például a nyomtatók üzemeltetése. A teljesítmény monitorozása és számonkérése teljesen hiányzik, felsővezetői igény sincs rá. A felhasználók elégedettségéről készült kérdőív, de a kiértékelésről és a következő lépésekről (igényelt változtatások, szolgáltatási kör módosítása) még nem született döntés.

6. ÖSSZEHASONLÍTÁS

Különböző szempontok szerint összehasonlítottam az egyes szervezeteknél szerzett tapasztalataimat. A 7. táblázat szemlélteti, hogy a keretrendszer alapján az IT kontrolling mely területei működnek az egyes helyeken.

7. táblázat: A vizsgált vállalatoknál alkalmazott IT kontrolling területek

	Informatikai szállító cég	Bank	Telekommunikációs vállalat	Önkormányzat
<i>Stratégiai illesztés</i>				
<i>Stratégia lebontása</i>				
<i>Projektek kiválasztása</i>				
<i>Projektek értékelése</i>				
<i>Pénzügyi menedzsment</i>				
<i>Szolgáltatási szint menedzsment</i>				

6.1. STRATÉGIAI SZINT

Az önkormányzatnál és az IT cégnél nincs formális informatikai stratégia, tehát annak illesztéséről és lebontásáról sem beszélhetünk. A telekom vállalatnál üzlet-IT párbeszéd eredménye a stratégia, amit mutatószámokra és célértékekre lebontanak. A banknál is megtörténik a részletes lebontás, viszont a kialakításnál egyértelműen az üzlet szava a döntő.

6.2. PROJEKT-KONTROLLING

A fejlesztés, projektek területén árnyaltabb a kép. Az önkormányzatnál gazdasági megfontolások csak minimálisan vannak. Az IT cég azért kapott kérdőjelet, vagyis hogy részben

valósul meg, mert ugyan a módszerek és eszközök rendelkezésre állnak a kontrollhoz, mert a külsős projekteknél használják őket, viszont a belső fejlesztéseknél nem igazán. A banknál és a telekom vállalatnál jól felépített, kidolgozott rendszer van a projektek értékelésére. Költségvetést és ütemezést készítenek, megtérülést számolnak, a paraméterek alakulását követik. A projektek kiválasztása talán a telekom vállalatnál inkább történik gazdasági szempontok szerint, mint a banknál.

6.3. PÉNZÜGYI MENEDZSMENT

A pénzügyi menedzsment bizonyos elemei mindegyik szervezetnél megtalálhatók. Az önkormányzat költségvetést készít és terv-tény összevetést végez. Az IT cég költségeket fel is oszt ország szinten létszám alapján. A telekom vállalat bizonyos szolgáltatásokat számláz is az egyes részlegeknek. A legösszetettebb munkát a bank végzi: majdnem minden költséget feloszt.

6.4. SZOLGÁLTATÁSI SZINT MENEDZSMENT

Izgalmas kérdés a szolgáltatási szint kontrollja. Az önkormányzatnál ennek megítélésére adatok sem igazán állnak rendelkezésre. Az IT cég alapszintű követelményeket ugyan megfogalmaz, viszont ezek teljesülését nem méri, mert nem tartják indokoltnak. Ami nagyobb hangsúlyt kap, az az IT biztonsággal kapcsolatos intézkedések, szabályok betartása. A telekom vállalatnál vannak elvárások már csak az ISO minősítések miatt is, de ezek SLA-k formájában nem jelennek meg. A legfejlettebb szinten a bank áll, ahol részlegenként SLA-k vannak, amik betartására is ügyelnek.

6.5. IT KONTROLLING INFORMATIKAI HÁTTERE

Az önkormányzat kivételével mindegyik szervezet rendelkezik vezetői információrendszerrel, ahol legalább a projektekről, de akár a kulcs mutatószámokról is tájékozódhatnak a vezetők többek között vizuális megjelenítő eszközök, vezetői műszerfal segítségével. Ennek megvalósulását komoly informatikai háttér támogatja; adatok kerülnek összegzésre és elemzésre a vállalatirányítási rendszerből, az adattárházból és egyéb szigetmegoldásokból.

6.6. IT KONTROLLING MEGÍTÉLÉSE

Színesíti a képet, hogy az egyes szervezeteknél eltérő beosztású személlyel beszéltem. Az önkormányzatnál és a bankfióknál az IT vezető válaszolt a kérdéseimre, a telekom vállalatnál egy műszaki igazgatóságon dolgozó kontroller, az IT cégnél pedig egy felsővezető.

A különböző nézőpontokból eltérően állnak hozzá az IT kontrolling kérdéshez. Az IT vezetők a kontrollt inkább vezetési funkciónak tekintik, a kontroller az intézményesített formát ismeri és támogatja, kiemelve a független visszacsatolás elvét. A felsővezető számára a végeredmény a lényeg: ne túl drágán rendelkezésére álljon a döntéshez szükséges információ.

6.7. ÖSSZEGZÉS

6.7.1. Sorrend felállítása

Összességében úgy látom, a banknál és a telekommunikációs cégnél a legsokrétűbb az IT kontrollálása. A banknál esetleg a stratégiai párbeszédén lehetne javítani, de lehet, hogy ez csak azért nem így történik, mert a hazai IT szervezet mérete nem indokolja. A telekommunikációs vállalatnál az IT üzemeltetés ellenőrzésén lehetne finomítani. Itt viszont a szervezet mérete és összetettsége lehetővé tenné a költségek felosztását és az SLA-k megkötését. Az informatikai szállító cégnél a vezetőség nem látja egyelőre indokoltnak egy komolyabb IT kontrolling rendszer kiépítését, mert az informatika nem olyan jelentős költségtényező és a vállalat sem akkora. Véleményem szerint ha a napi működést nem is ellenőrzik olyan szigorúan, a hosszabb távú gondolkodást alátámasztandó érdemes lenne informatikai stratégiát papírra vetni. Az önkormányzati informatika jelenlegi érettségi szintje még nem teszi lehetővé, hogy gazdasági szempontok szerint transzparenssé tegyék az IT működését az eredményességét és hatékonyságát illetően. Előbb egy olyan rendszert kell kiépíteni, ami lehetővé teszi az adatok gyűjtését a működésről, majd gondoskodni kell olyan szaktudás megszerzéséről, mely képes az IT gazdasági szempontú irányítására és ellenőrzésére. Még az a kérdés is felmerül, hogy ez mennyire megvalósítható, illetve hogy ilyen elvek szerint kell-e működnie egy állami szervezetnek.

6.7.2. Elméletekkel való összevetés

Ha az elméletekkel vetjük össze a gyakorlatot, akkor jelentős eltérést tapasztalhatunk. Németországban a Gesellschaft für Informatik csoport által megvizsgált vállalatok 55%-ánál már kialakították az IT kontrolleri pozíciót. (Gadatsch, 2009) Magyarországon a fogalom sem olyan ismert és főleg nem önálló szerepkör. A feladatok csak részben jelennek meg a gyakorlatban, ráadásul többnyire az egyes területekért eltérő személyek felelősek. Átfogó IT kontrolling koncepció megvalósulására nem láttam példát.

IRODALOMJEGYZÉK

- ANTHONY, R. N. – GOVINDARAJAN, V. [2009]: Menedzsmentkontroll-rendszerek, Budapest, Panem Kiadó
- BŐGEL Gy. [2003]: Informatikai beruházások üzleti értékelése, CEO, 2003. június
- COLEMAN, P. – PAPP, R. [2006]: Strategic Alignment: Analysis of Perspectives, Ninth Annual Conference of the Southern Association for Information Systems anyaga, Jacksonville, Florida, USA, 2006. március 11-12.
- CONTROLLING PORTÁL:
http://www.controllingportal.hu/Controlling_alapok?PHPSESSID=13efe9b760c5c45de7d6780acb782e7e (Letöltve: 2012. március 20.)
- GADATSCH, A. [2005]: IT-Controlling realisieren, Berlin, Vieweg+Teubner Kiadó
- GADATSCH, A. [2009]: IT Controlling – Concepts and Transformation into Practice, Business & Information Systems Engineering, 2009/3. szám, 254-261. oldal
- HORVÁTH P. [2009]: Controlling: Út egy hatékony controlllingrendszer felé, Budapest, CompLex Kiadó
- ITIL V3 [2007]: Service Design, TSO
- ITIL V3 [2007]: Service Strategy, TSO
- KAPLAN, R. S. – NORTON, D. P. [1998]: Balanced Scorecard kiegyensúlyozott stratégiai mutatószám-rendszer – Egy eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát, Budapest, KJK-Kerszöv Kiadó
- KISS I. – RABATIN J. [2007]: Érdemes-e megtérülést számítani?, IT Business, 2007. február 27., 13. oldal
- KOCZOK J. [2006]: Projekt megtérülés-vizsgálatok, 9. Távközlési és Informatikai Projekt Menedzsment Fórum anyaga, Budapest, 2006. április 6.
- KOLOSZÁR L.[2009]: Információrendszer fejlesztése, bevezetése és sajátosságai a vállalati gyakorlatban, különös tekintettel a kis- és középvállalkozásokra, doktori értekezés, Nyugat-magyarországi Egyetem
- KRCMAR, H. – SCHWERTSIK, A. R. [2011]: IT Controlling, In: Ernst Tiemeyer (szerk.): Handbuch IT-Management, München, Hanser Kiadó, 339-372. oldal
- KÜTZ, M. [2002]: IT Balanced Scorecard im IT-Controlling, Düsseldorf, Symposion Publishing GmbH.
- LUFTMAN, J. – DERKSEN, B. [2011]: European Key IT and Management Issues & Trends for 2012, CIONet
http://blog.cionet.com/wpcontent/uploads/2012/01/CIONet_Research_Trends_2012.pdf (Letöltve: 2012. március 20.)
- MÁRTONFFY A. [2004]: A TCO mint közös nevező, IT Business, 2004. január 20., 22-23. oldal
- ROBERTS, R. – SIKES, J. [2011]: A rising role for IT, McKinsey & Company
http://www.digiscribe.info/Libraries/PDF/McKinsey_Global_Survey_Results_A_Rising_Role_For_IT.sflb.ashx (Letöltve: 2012. március 20.)