

IT Governance

Tento článok by mal záujemcom súhrnne objasniť, čo je IT governance a ako treba k nemu pristupovať. Článok je postavený do všeobecnejšej roviny, aby si mohol každý manažér vybrať oblasť, ktorá sa ho týka.

Termín IT governance by sa dal preložiť ako riadenie informačných procesov v spoločnostiach a organizáciách.

Vízia

Primárnym predpokladom spoločnosti je mať víziu. Spoločnosť bez vízie ťažko dosiahne cieľ.

V nadväznosti na víziu je dôležité strategické plánovanie. V učebniciach je strategické plánovanie pre oblasť IT definované ako dlhodobé smerovanie aktivít IT s cieľom zvýšiť kvalitu obchodných procesov.

Pri vývoji strategických plánov – vo všeobecnosti v horizonte 3 až 5 rokov – je organizácia povinná zabezpečiť ich úplné zladenie so svojimi celkovými cieľmi. V každej spoločnosti je za tieto aktivity zodpovedný vrcholový manažment. Vedenie oddelenia IT spolu s prípadne existujúcim riadiacim výborom hrá kľúčovú úlohu pri vývoji a implementácii týchto cieľov do oblasti IT.

Riadiaci výbor

Riadiaci výbor je v slovenských spoločnostiach často chýbajúci element na úkor kvality riadenia IT. V spoločnostiach na Slovensku väčšinou existuje oddelenie IT, na ktorého čele stojí vedúci, ten väčšinu požiadaviek oddelenia smeruje na konateľa, predstavenstvo alebo inú zložku, ktorej sa zodpovedá za činnosť. Ak vie požiadavky zdôvodniť, investičná alebo prevádzková potreba je schválená a môže sa realizovať. V prípade väčších investícií je zostavená výberová komisia, a to často z ľudí, ktorým daná problematika nič nehovorí.

Ako by mal riadiaci výbor fungovať? Z hľadiska prepojenia záujmov s vrcholovým manažmentom je veľmi vhodné, ak je členom riadiaceho výboru člen predstavenstva, poväčšine taký, ktorý rozumie problematike a následným rizikám. Bežná prax je, že tento člen predsedá riadiacemu výboru. Takýmto spôsobom sa zabezpečí prispôsobenie činnosti riadiaceho výboru a oddelenia IT cieľom a stratégiám spoločnosti a zároveň aj kontrola riadenia IT vrcholovým manažmentom.

Úlohy riadiaceho výboru sú nasledujúce:

- Prispôbovať dlhodobé a krátkodobé ciele firemným cieľom a zabezpečiť ich kompatibilitu
- Schvaľovať a dozerať na obstarávanie hardvéru a softvéru v rámci limitov schválených predstavenstvom
- Schvaľovať najväčšie projekty a dozerať na ich realizáciu, zabezpečovať časové harmonogramy a hospodárenie s finančnými prostriedkami a dohliadať na ne, schvaľo-

vať použité štandardy, stanovovať priority a monitorovať výkonnosť IT

- Pripravovať a schvaľovať plány na outsourcing IT aktivít
- Kontrolovať adekvátnosť použitých zdrojov vzhľadom na čas a ľudský potenciál
- Rozhodovať o zodpovednostiach v rámci IT
- Rozhodovať o centralizácii alebo decentralizácii IT
- Reportovať na nadriadený orgán, väčšinou predstavenstvo

Nezanedbateľná súčasť činnosti riadiaceho výboru je dokumentovanie jeho činnosti písomnou formou.

Politika

Ďalším stupňom IT governance je politika. Je to dokument, ktorý reprezentuje filozofiu organizácie a strategické myslenie vrcholového manažmentu a vlastníkov obchodných procesov. Aby bola politika efektívna, musí byť stručná a jasná. V politikách spoločnosti vrcholový manažment formuluje zodpovednosti, definuje politiku vývoja, dokumentovanie procesov a kontrolu ich riadenia, prekrývajú ich so všeobecnými cieľmi a nariadeniami v spoločnosti. Vrcholový manažment musí zabezpečiť, aby všetky zainteresované osoby boli s príslušnými politikami oboznámené a aby im rozumeli. Ak je spoločnosť štruktúrovaná na oddelenia, každé oddelenie musí mať definovanú politiku nižšej úrovne, ktorá však musí byť konzistentná a kompatibilná s celopodnikovou politikou. Existujú dva prístupy pri definovaní politik spoločnosti. Prvý prístup je definovanie zhora (top-down). Je to spôsob, pri ktorom sa politiky nižšej úrovne odvodzujú od politiky vyššej úrovne, prípadne od celospoločenskej politiky.

Druhý prístup je definovanie zdola (bottom-up), keď sa vytvoria najprv lokálne politiky na základe výsledkov rizikovej analýzy. Celopodniková politika je potom integrácia všetkých

politik, vytvorených na nižších úrovniach. Tento prístup sa zdá praktickejší, ale ponúka väčší priestor na nekonzistentnosť politik a vznik konfliktných situácií.

Politiky musia byť upravované vždy pri technologických a iných signifikantných zmenách v obchodných procesoch.

Procedúry

Procedúry sú detailné dokumenty, ktoré sa odvodzujú od politik a musia ich uvádzať do praxe. Treba ich napísať tak, aby ich každý mohol ľahko pochopiť. Vo všeobecnosti sú procedúry oveľa dynamickejšie ako ich rodičovské politiky. Z toho vyplýva aj ich častejšia zmena a prispôbovanie meniacemu sa prostrediu pri dosahovaní podnikateľských cieľov. Pri auditoch sú najzaujímavejšie divergencie medzi predpismi a skutočnou praxou a spôsoby vykonávania vnútro- podnikovej kontroly. Vyhodnocujú sa spôsoby riadenia a kontroly procesov a ich adekvátnosť pre príslušný proces. Tam, kde prevádzkové praktiky nezodpovedajú procesnej dokumentácii alebo dokumentácia k procesu vôbec neexistuje, je veľmi obťažné identifikovať spôsob riadenia a kontroly, ktoré majú zabezpečiť plynulé procesy.

V tejto oblasti je veľmi dôležitý nezávislý pohľad a audit, aby sa mohlo posúdiť, či proces pochopila každá vykonávacia zložka, či je správne vykonávaný. Zároveň tento pohľad nesmie byť ovplyvnený žiadnou zložkou zo skupín, ktoré sú auditované. Takýto prístup musí zabezpečiť nezávislý audítor.

■ MILOSLAV ĎURČÍK,
mdurcik@infoware.sk



Miloslav Ďurčík vyštudoval technickú kybernetiku na Technickej univerzite Ilmenau v Nemecku. V súčasnosti vedie spoločnosť RSN Systems, s. r. o.