

A close-up photograph of a person's hands holding a smartphone, capturing a photo of a woman in the background. The scene is outdoors with a blurred background of trees and a clear sky. The person taking the photo is wearing glasses and has dark hair. The woman being photographed is smiling and has long dark hair. The overall atmosphere is bright and social.

IT GOVERNANCE ANEB ZKUŠENOSTI TELEKOMUNIKAČNÍHO OPERÁTORA

Vladimír Kufner, T-Mobile Czech Republic a.s.



LIFE IS FOR SHARING.

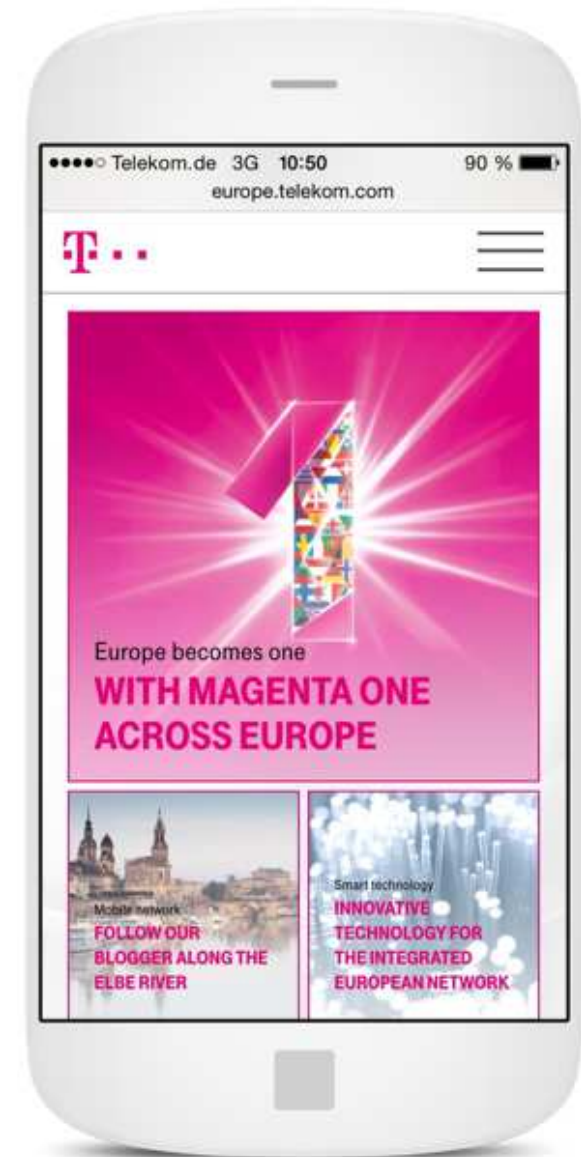
PERSPEKTIVA AUTORA

Firma

- V oblasti vysoké konkurence
- Vysoce závislá na technologiích
- Původně mobilní operátor; primárně zákaznická organizace
- Sílící „komoditizace“ businessu
- Středně velká velikost – cca 4,5 tisíce zaměstnanců
- Různé pobočky; velká „matka“
- Spíše německý styl managementu, IT Monarchy governance archetip

Autor

- Starší jedinec,
- Převažující zkušenosti z pohledu dodavatele
- Konzervativní, hodně kritický
- Něco je anglicky, kvůli definicím či obrázkům jsem nepřekládal



LIFE IS FOR SHARING.

DISCLAIMER

Adekvátnost

- Ne nutně každá firma musí problematiku Governance řešit urgentním způsobem
- Mnohdy se aktivity patřící do oblasti ITG ve firmě provádí, ale živelným a nikoliv řízeným způsobem
- Někdy si ani neuvědomujeme, že např. některé rozhodovací procesy patří do oblasti ITG

Přenositelnost

- Podle zkušeností autora velmi omezená (každý si musí projít vlastními „*Cimrmanovými slepými uličkami*“)
- Každá firma má většinou svá „specifika“ v oblasti ITG

Prezentované materiály

- Budou vždy obecné trendy/metody a pak příklady ze „své“ firmy (slajdy s magenta pozadím)
- Vychází ze zkušenosti práce pro telekomunikačního operátora, ale i předchozí zkušeností z oblasti dodavatelských firem
- Kromě oblasti ITG se dotýká i strategie



LIFE IS FOR SHARING.



AGENDA

01 Základní definice, proč IT Governance?

02 ITG vs. IT Management

03 ITG – archetypy řízení

Základní aspekty a principy ITG - Strategic IT

04 Alignment, Value Delivery, Resource management, Performance management

05 Finální doporučení

IT GOVERNANCE - ÚVODNÍ DEFINICE

GOVERNANCE - DEFINICE

Co míníme termínem Governance?

- Směrování organizace
- Řízení
- Ochranu
- Správu
- Zaručit legalitu
- Soulad s regulacemi

Definice Governance

- Zajišťuje, že jsou aktuálně implementovány politiky a strategie, a požadované procesy jsou správně održovány. Governance zahrnuje definici rolí a odpovědností, měření a reportování a iniciace korektivních činností při případné detekci otevřených bodů

Reference na ISO/IEC 38500

- Viz další slajdy

Corporate governance

- *is about promoting corporate fairness, transparency and accountability*

Zdroj: J. Wolfensohn, President, World Bank, Financial Times, 21 June 1999

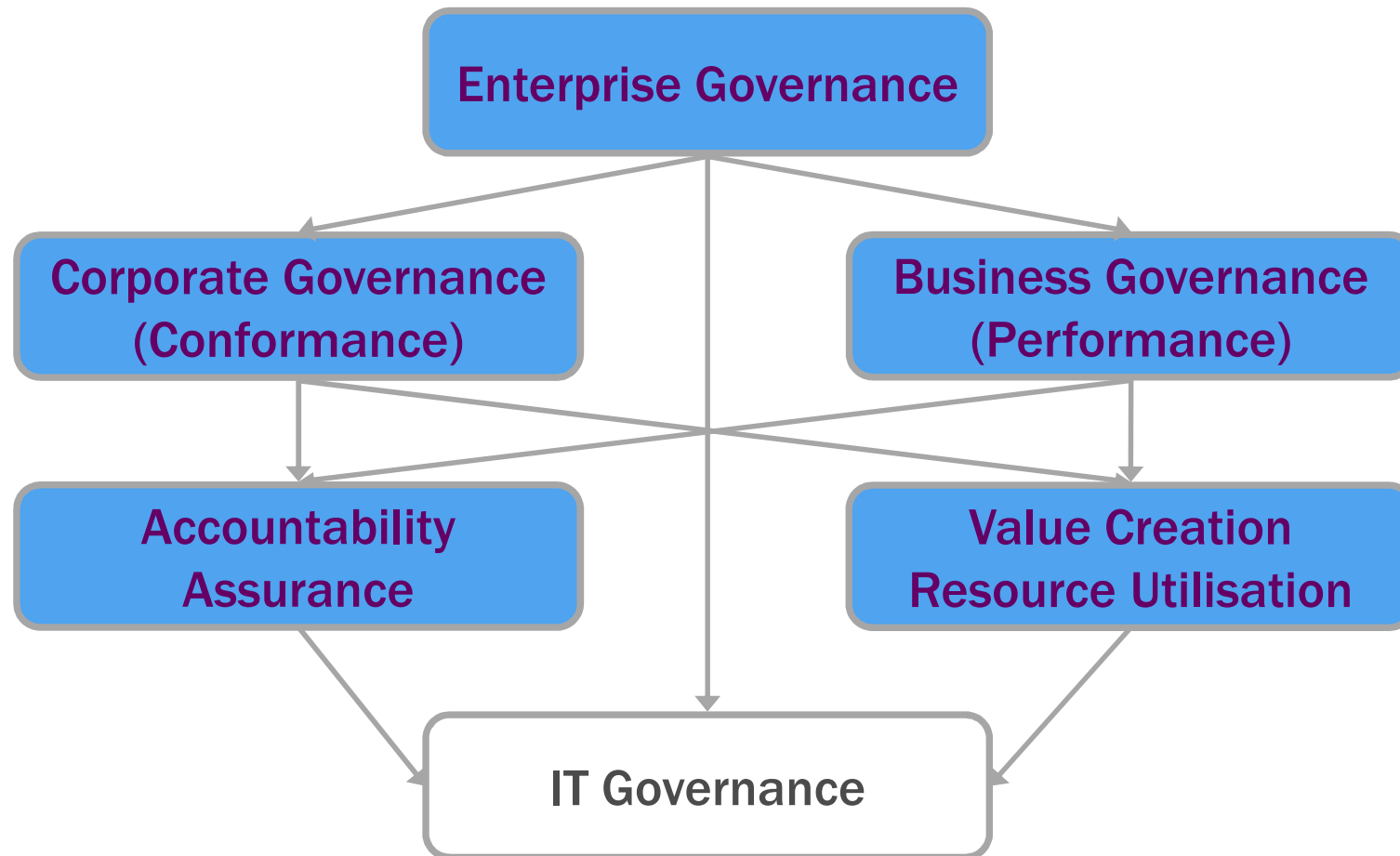
IT Governance

- *is the responsibility of the **board of directors** and **executive management***
- *It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership, organizational structures and processes that ensure that the organization's IT sustains and extends the organization's strategies and objectives*

Zdroj: Board Briefing on IT Governance, 2nd Edition, 2003, IT Governance Institute – ITGI



ENTERPRISE GOVERNANCE A IT GOVERNANCE



LIFE IS FOR SHARING.

Zdroj: volně dle CIMA, Enterprise Governance - *Getting the Balance Right*, 2004

IT GOVERNANCE AND COMPLIANCE



Governance

The process by which policies are set and decision making is executed.

Compliance

The process of adherence to policies and decisions.

IT governance is:

*the assignment of decision rights and the accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT**

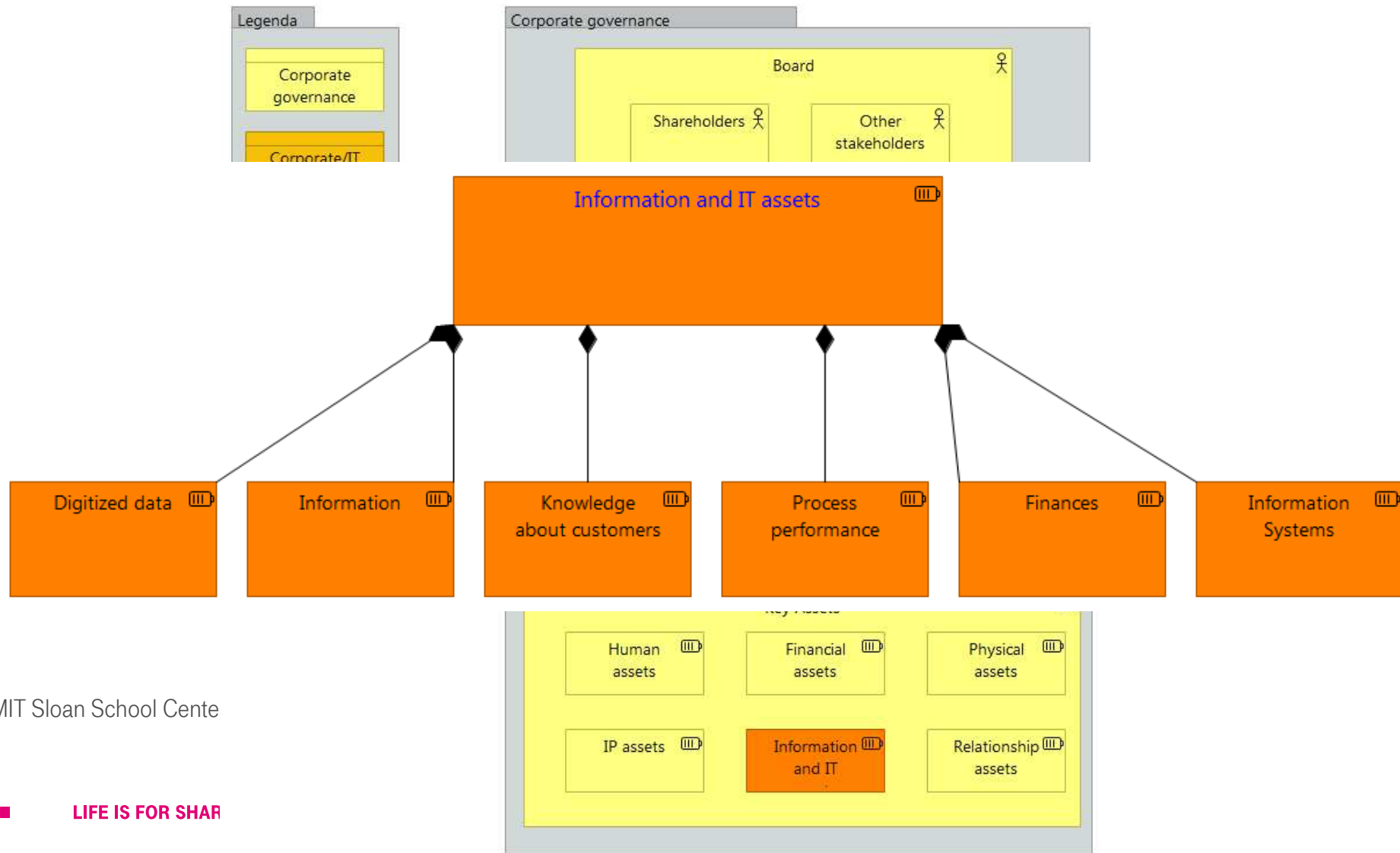
* (Weill, 2001; Broadbent & Weill, 1998)

Policies are derived from internal directives, procedures and requirements, or external laws, regulations, standards and agreements.



LIFE IS FOR SHARING.

JAKÝCH AKTIV SE IT GOVERNANCE TÝKÁ?



Zdroj: 2003 MIT Sloan School Centre

ISO/IEC 38500:2015 – BASIC PRINCIPLES

1 – Responsibility

- Individuals and groups within the organization understand and accept their responsibilities in respect of both supply of, and demand for IT. Those with responsibility for actions also have the authority to perform those actions.

2 – Strategy

- The organization's business strategy takes into account the current and future capabilities of IT; the strategic plans for IT satisfy the current and on going needs of the organization's business strategy.

3 – Acquisition

- IT acquisitions are made for valid reasons, on the basis of appropriate and on going analysis, with clear and transparent decision making. There is appropriate balance between benefits, opportunities, costs, and risks, in both the short term and the long term.

4 – Performance

- IT is fit for purpose in supporting the organization, providing the services, levels of service and service quality required to meet current and future business requirements

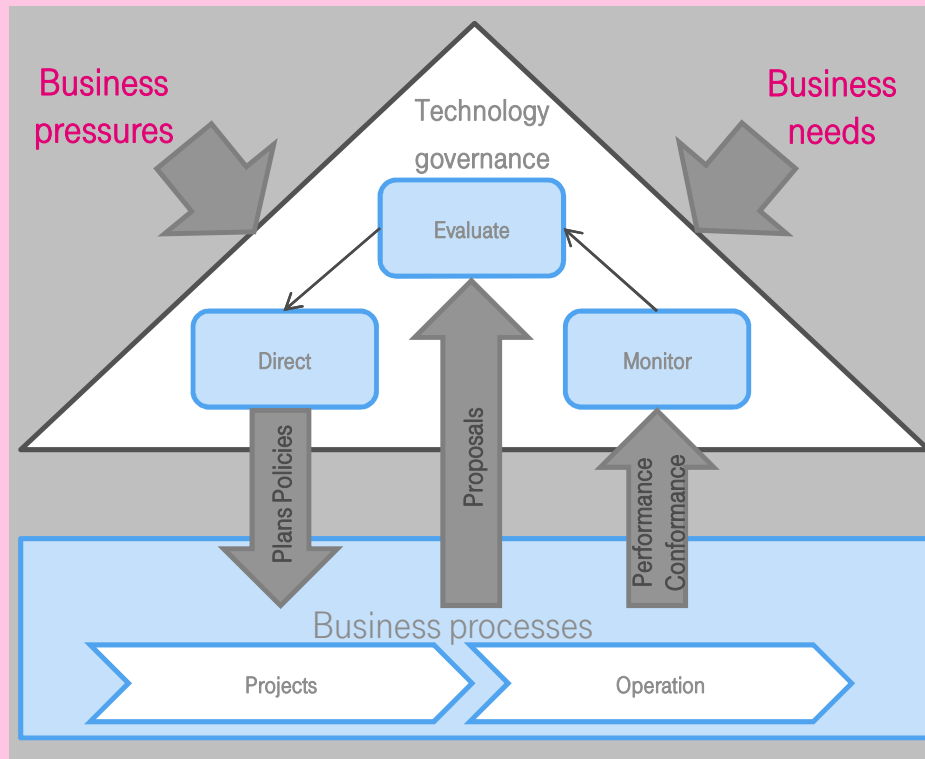
5 – Conformance

- IT complies with all mandatory legislation and regulations. Policies and practices are clearly defined, implemented and enforced

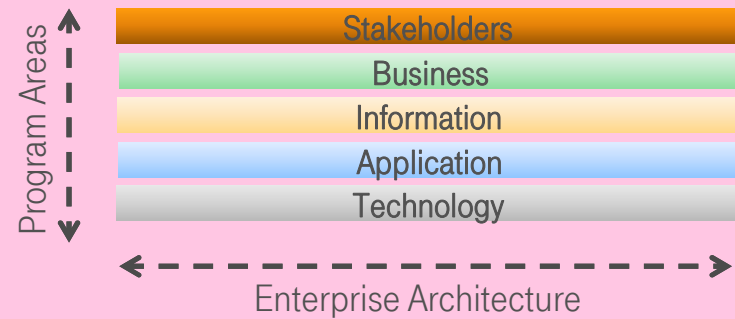
6 – Human Behavior

- IT policies, practices and decisions demonstrate respect for Human Behavior, including the current and evolving needs of all the 'people in the process'.

IMPACT MODEL FOR TECHNOLOGY GOVERNANCE IN TMCZ

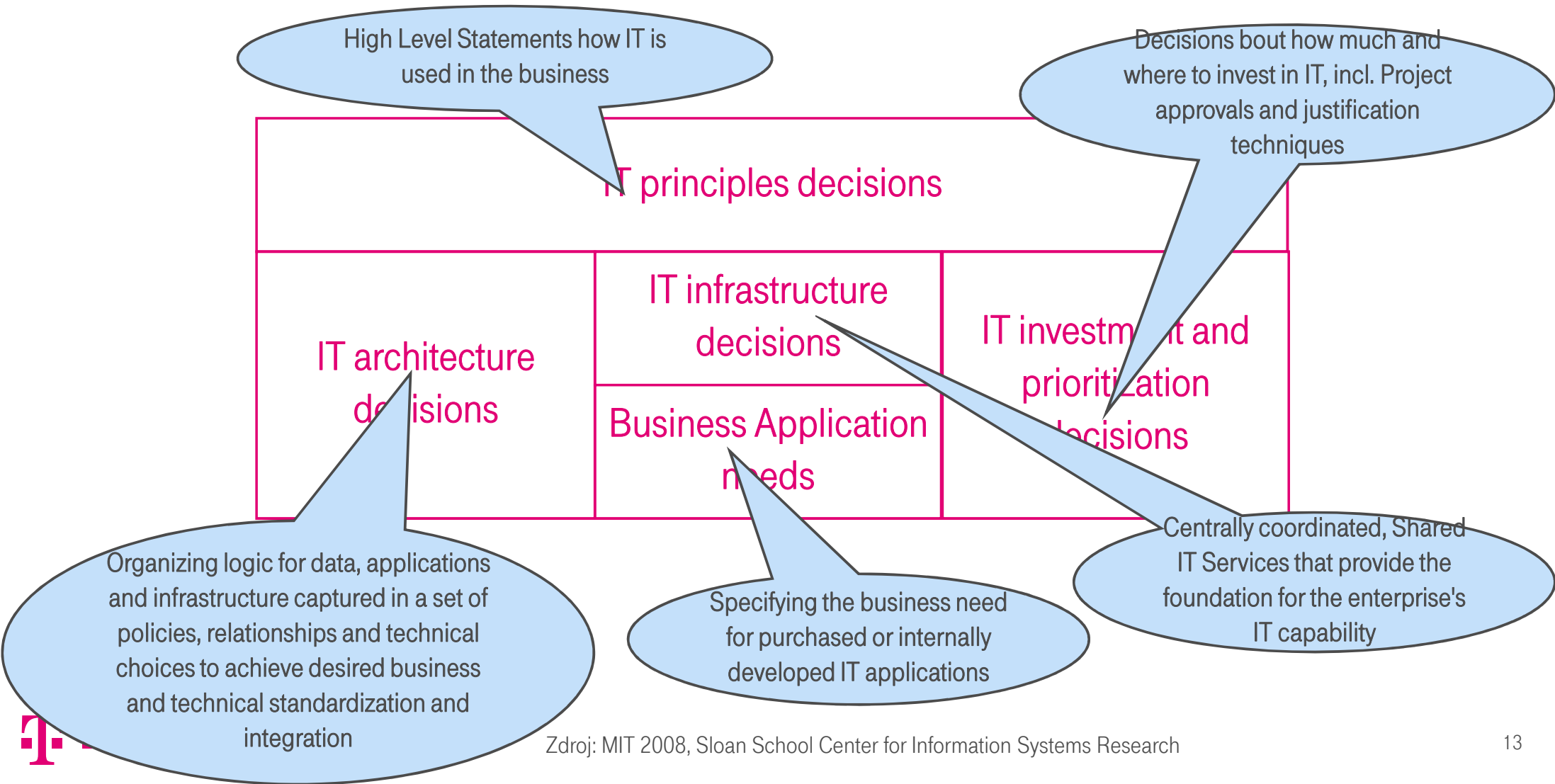


Best Practices and used Standards	
▪ eTOM 17	
▪ GDM 2.4	
▪ ITIL/ ISO 20000	✓ Operation
▪ ISO 27001	
▪ ArchiMate 3.0	
▪ Prince 2	✓ Project management
▪ TOGAF	✓ Enterprise Architecture
▪ DevOps	
▪ Agile Development	✓ Software development
▪ ISO 22301 (BCM)	



PROČ IT GOVERNANCE?

PŘI JAKÝCH ROZHODOVÁNÍCH SE ITG UPLATŇUJE? KONCEPT



Zdroj: MIT 2008, Sloan School Center for Information Systems Research

PROČ ITG?

ITG musí adresovat 3 otázky:

- **Jaká rozhodnutí** potřebujeme učinit, aby byl zaručen efektivní management a využití IT
- **Kdo** by měl učinit tato rozhodnutí?
- Jak by měla být tato rozhodnutí učiněna a **monitorována**?

Koncepty ITG

- ***IT principles*** – vyjasnění business role IT
- ***IT architectures*** – definice požadavků na integrace a standardy
- ***IT infrastructure*** – definice infrastruktury, sdílených a podmíněčných služeb
- ***Business application needs*** – obchodní požadavky pro vývoj/pořízení IT aplikací
- ***IT investment and prioritization*** – výběr jakou iniciativu financovat a jakou ne

Zdroj: 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research

PŘÍNOSY IT GOVERNANCE

IT

- Zlepšení profilu IT
- Optimalizace provozu IT
- Redukce rizik IT
- Prostředek na měření výkonnosti IT
- Zvýšení efektivity služeb IT při snižování nákladů
- Prostředek zabudování IT do organizační kultury

PPM

- Nástroj pro project and portfolio management
- Nástroj pro Demand management (požadavky na služby od ostatních oddělení)
- Zvýšení průhlednosti a transparentnosti projektů

Business a Strategie

- Nástroj pro dosažení shody mezi IT a cíly a strategií organizace
- Zvýšení konkurenceschopnosti
- Prostředek strategického plánování IT
- IT může řídit a podporovat změny businessu, umožňuje splnit cíle businessu
- Splnění regulatorních a statutárních požadavků na shodu



VÝHODY IT GOVERNANCE

Zdroj: <https://www.isaca.org/Certification/CGEIT-Certified-in-the-Governance-of-Enterprise-IT/Prepare-for-the-Exam/Study-Materials/Documents/Developing-a-Successful-Governance-Strategy.pdf>

Return on Investment/Stakeholder Value

- Improved understanding of overall IT costs and their input to ROI cases.
- Combining focused cost-cutting with an ability to reason for investment.
- Stakeholders allowed to see IT risk/returns.
- Improved contribution to stakeholder returns.
- Enhancement and protection of reputation and image.

Opportunities and Partnerships

- *Provide route to realize opportunities that might not receive attention or sponsorship.*
- *Positioning of IT as a business partner (and clarifying what sort of business partner IT is).*
- *Facilitate joint ventures with other companies.*
- *Facilitate more businesslike relationships with key IT partners (vendors and suppliers).*
- *Achieve a consistent approach to taking risks.*
- *Enables IT participation in business strategy (which is then reflected in IT strategy) and vice versa.*
- *Improve responsiveness to market challenges and opportunities*

Transparency and Accountability

- Improved transparency of IT costs, IT process, IT portfolio (projects and services).
- Clarified decision-making accountabilities and definition of user and provider relationships.

Performance Improvement

- *Achieve clear identification of whether an IT service or project supports “business as usual” or is intended to provide future added value.*
- *Increased transparency will raise the bar for performance, and advertise that the bar should be continuously raised.*
- *A focus on performance improvement will lead to attainment of best practices.*
- *Avoid unnecessary expenditures – expenditures are demonstrably matched to business goals.*
- *Increase ability to benchmark.*

External Compliance

- *Enables an integrated approach to meeting external legal and regulatory requirements.*

IT GOVERNANCE VS. IT MANAGEMENT

IT MANAGEMENT VS. IT GOVERNANCE

Weill & Ross popisuje rozdíl mezi termíny governance a management takto:

- *“Governance určuje, kdo dělá rozhodnutí. Management je proces provádění a implementování těchto rozhodnutí.”*

Albert Einstein

- *THE DIFFERENCE between management and governance is like the difference between a soccer team running harder and practicing longer and the team stepping back to analyze its composition and game strategy. An analysis may reveal that the team needs to add coaches or allocate different decision-making responsibilities among the team leaders. Similarly, extracting greater value from IT is rarely a matter of just working harder or longer. Achieving more value may require involving different people in IT decisions, designing new ways of making IT decisions, or developing new techniques for implementing IT decisions.*



IT MANAGEMENT VS. IT GOVERNANCE

IT governance

- je odpovědností nejvyššího vedení, které svým příkladem, organizačním uspořádáním a vnitřními procesy zajišťuje, že IT přispívá a prohlubuje strategii a dlouhodobé cíle organizace
- má širší pojetí a jeho snahou je definovat strategické cíle IT v souladu s potřebami a zájmy celé organizace

Mezinárodně uznávaným rámcem ITG je CobiT® resp. ISO 38500

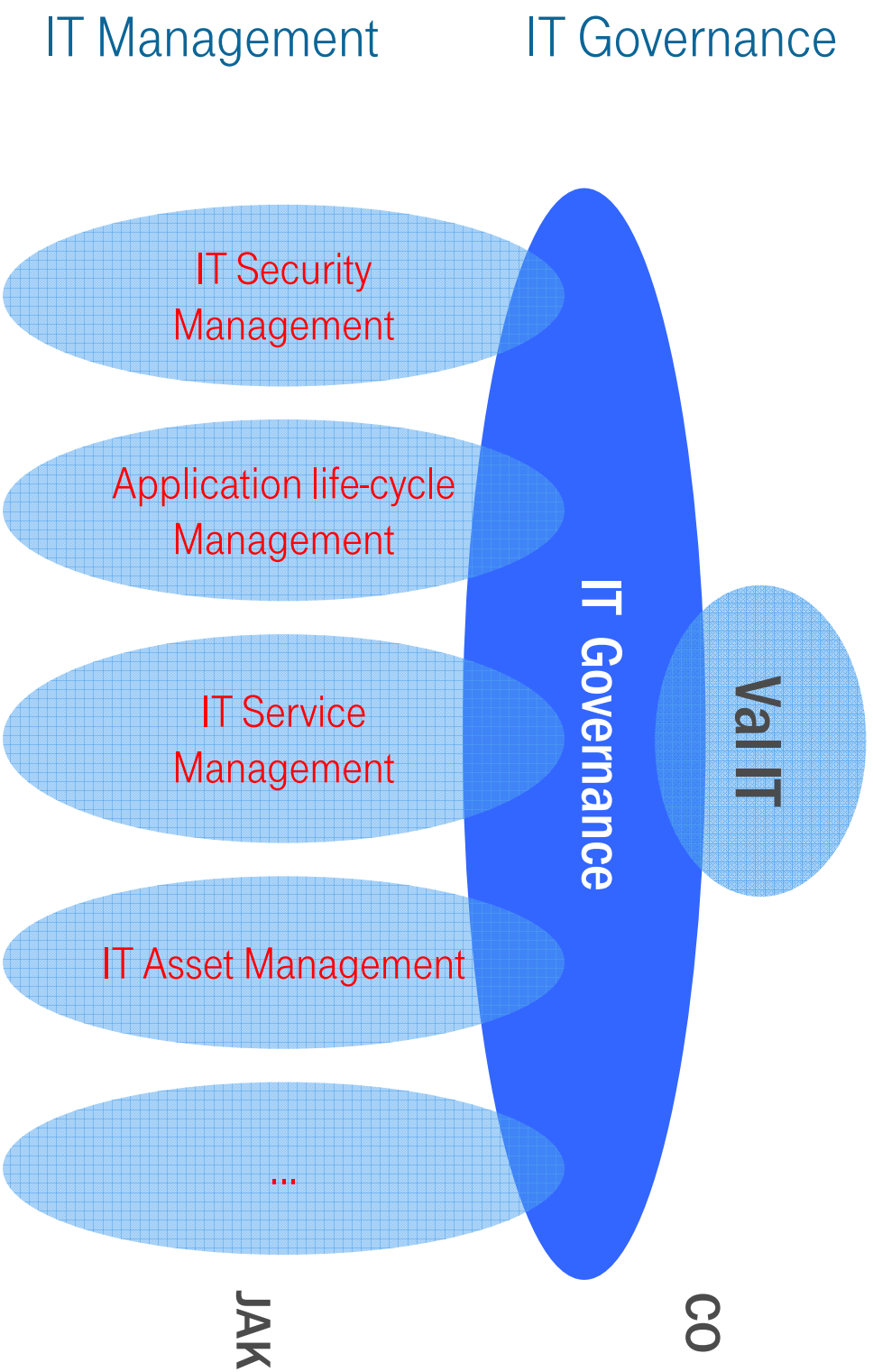
IT management

- se soustředí na efektivní poskytování služeb a produktů IT a na účinné řízení rozvoje a provozu IT
- Jeho snahou je efektivně a účinně realizovat stanovené cíle, a proto se orientuje na taktické a operativní řízení
- je realizován zejména v rámci útvarů IT

Mezinárodně uznávaným rámcem IT managementu je ITIL®



IT MANAGEMENT VS. IT GOVERNANCE



LIFE IS FOR SHARING.

Zdroj: CobIT 4.1, isaca.org

IT GOVERNANCE – ARCHETYPY ŘÍZENÍ

ARCHETYPY (GOVERNMENT ARCHETYPES)

Monarchy

- Business Monarchy
- IT Monarchy

Feudal

- rozhodují leadeři BU, klíčoví vlastníci procesů nebo jimi pověřeni zástupci; každá BU činí nezávislá rozhodnutí

Federal

- CxO plus leadeři BU ev. vlastníci procesů (může, ale nemusí zahrnovat i představitele IT); ekvivalentní k centrální a lokálním vládám ve federaci

IT Duopoly

- leadeři IT a ještě jedna další skupina (např. CxO nebo BU leadeři či procesní vlastníci)

Anarchy

- každý individuální uživatel nebo malé skupinky

	C-level executives	Corporate IT and/or business unit IT	Business unit leaders or key business process owners
Business monarchy	✓		
IT monarchy		✓	
Feudal			✓
Federal	✓	✓	✓
IT duopoly	✓	✓	
Anarchy			✓

© 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR). Used with permission.

Zdroj: [https://books.google.cz/books?isbn=1591392535-](https://books.google.cz/books?isbn=1591392535)
[Peter Weill](#), [Jeanne W. Ross](#)



LIFE IS FOR SHARING.

BUSINESS MONARCHY

- rozhodnutí na úrovni CxO (včetně CIO; nebo pouze vybraných CxO), rozhodují jako skupina
- CIO je brán na úrovni s ostatními řediteli BU
- neumožňuje výkonnému vedení IT fungovat nezávisle
- Rozhodování na základě vstupů od:
 - CIO
 - IT leaderů BU
 - Centrálního procesu rozpočtování
 - SLA a účtování za služby
 - Systému na plánování/alokaci/vykazování zdrojů IT

Vhodné pro rozhodování v oblasti:

- Investic do IT a prioritizace
- Definice principů IT



IT MONARCHY

- Rozhodnutí činí IT profesionálové (budťo individuální jedinci, či CIO)
- Některé firmy mají něco jako
 - IT Governance Committee či
 - Office of IT Architecture
- Hodně často dotazováni zástupci za IT jak z útvaru IT, tak i BU

Vhodné pro rozhodování v oblasti:

- IT Architektury
- Strategie infrastruktury IT

FEUDAL

- Založeno na tradici „staré dobré Anglie“ (counties v UK nebo gubernie v Rusku)
- Zastaralý přístup, typické spíše pro totalitární země a velké firmy

Vhodné pro rozhodování v oblasti:

- Žádné
- Reálně nepoužitelné pro potenciálně velký konflikt mezi lokálními a globálními zájmy



FEDERAL

- Pokus o vybalancování odpovědností a pravomocí na úrovni několika orgánů zajišťujících governance jako jsou země a státy
- Nejobtížnější model pro rozhodování, protože
 - šéfové na úrovni enterprise mají odlišné zájmy než šéfové podřízených BU
 - Systém pobídek často je nastaven tak, že jsou založeny na potřebách BU a nikoliv enterprise
 - Dopad sdílených zdrojů na výkonnost BU a hlavně cross-charging za zdroje spouští spoustu diskuzí o férovosti
 - Největší BU má obvykle nejvyšší vliv na rozhodování

Vhodné pro rozhodování v oblasti:

- Potřeb business aplikací
- IT investic

Vhodné pro vstupy v oblasti

- Principů IT
- Strategie infrastruktury IT
- Potřeb business aplikací
- IT investic



IT DUOPOLY

- 2stranné uspořádání, kde rozhodování se dějí bilaterálním způsobem mezi IT leadery (budťo pouze útvar IT a nebo tým centrálního IT a zástupců IT z BU) a dalších BU (budťo na úrovni CxO, šéfů BU, vlastníků business procesů, klíčových skupin uživatelů)
- Velmi často organizováno ve 2 formách:
 - Cyklo kolo (bicycle wheel)
 - T-shape
 - Viz další slajd
- Překryv Executive committee a IT committee
- Jednodušší struktura než Federal, ale s podobnými benefity
- Duopoly s BU může být drahé a neefektivní v případě rozhodování na korporátní úrovni

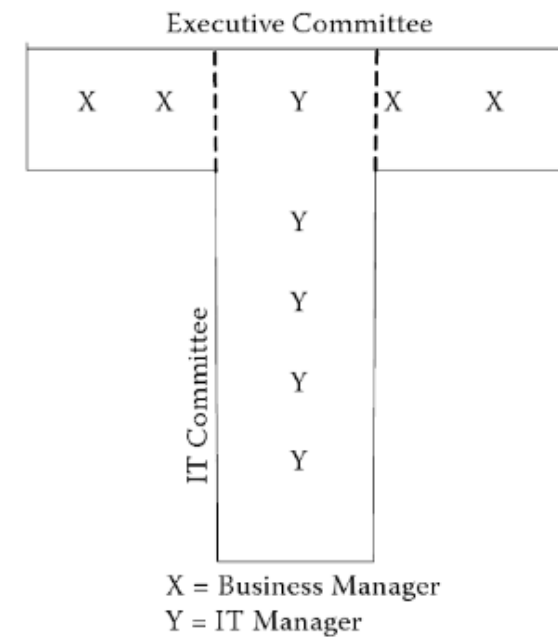
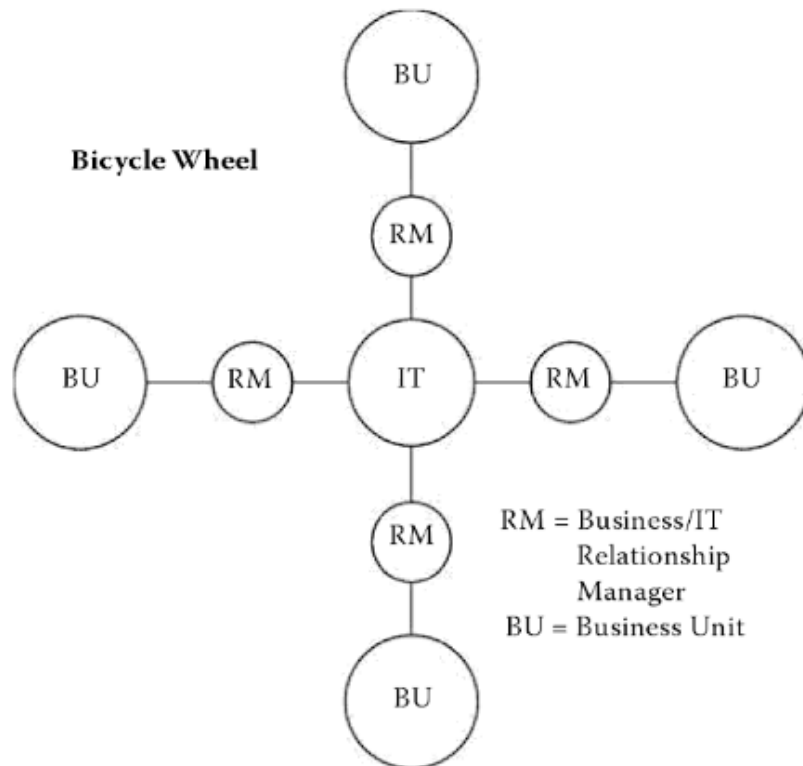
Vhodné pro rozhodování v oblasti:

- Potřeb business aplikací
- IT investic
- Principů IT
- IT architektury

Vhodné pro vstupy v oblasti

- IT architektury

BICYCLE WHEEL AND T-SHAPED IT DUOPOLIES



Zdroj: [https://books.google.cz/books?isbn=1591392535-](https://books.google.cz/books?isbn=1591392535)
Peter Weill, Jeanne W. Ross



LIFE IS FOR SHARING.

NEJTYPIČTĚJŠÍ GOVERNANCE ARCHETYPY PRO RŮZNÉ TYPY ROZHODOVÁNÍ A POSKYTOVÁNÍ VSTUPŮ

How Enterprises Govern

DECISION \ ARCHETYPE	IT Principles		IT Architecture		IT Infrastructure Strategies		Business Application Needs		IT Investment	
	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision
Business Monarchy	0	27	0	6	0	7	1	12	1	30
IT Monarchy	1	18	20	73	10	59	0	8	0	9
Feudal	0	3	0	0	1	2	1	18	0	3
Federal	83	14	46	4	59	6	81	30	93	27
Duopoly	15	36	34	15	30	23	17	27	6	30
Anarchy	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
No Data or Don't Know	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0

 Most common input pattern for all enterprises.  Most common decision patterns for all enterprises.

The numbers in each cell are percentages of the 256 enterprises studied in twenty-three countries. The columns add to 100 percent.

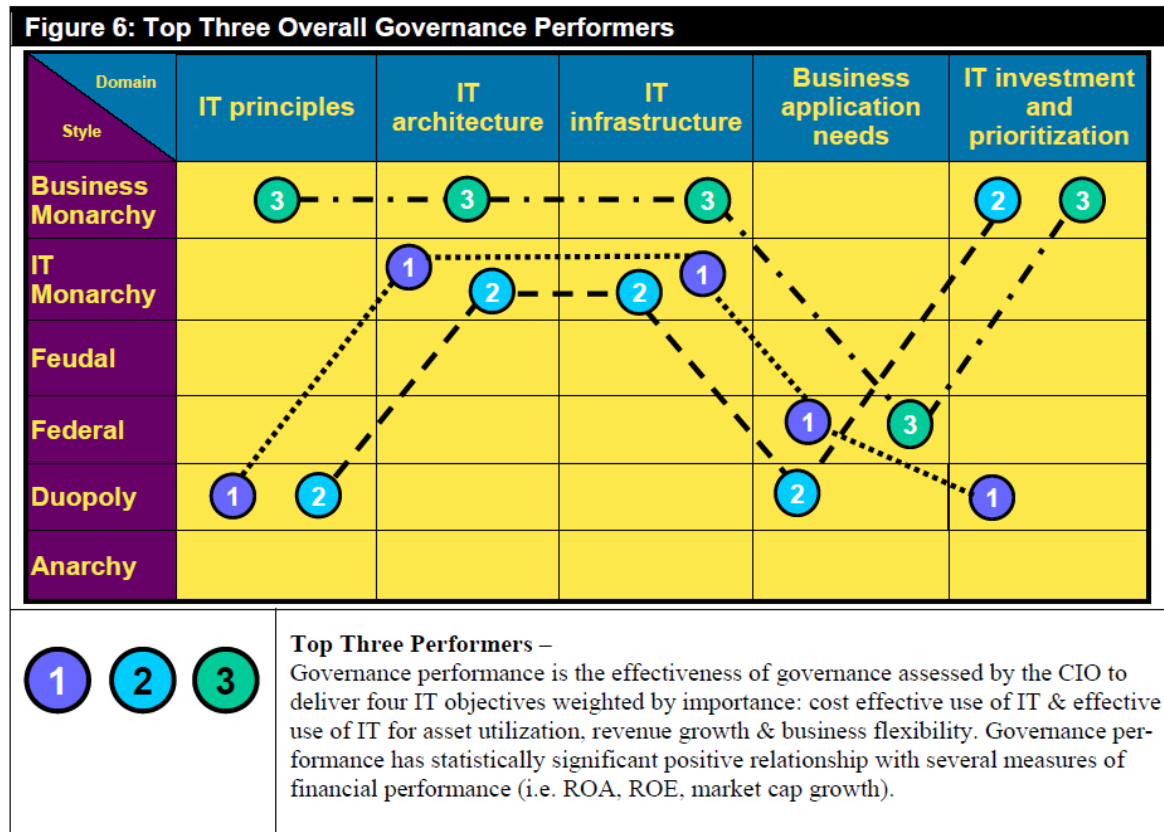
© 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR). Used with permission.



LIFE IS FOR SHARING.

Zdroj: [https://books.google.cz/books?isbn=1591392535-](https://books.google.cz/books?isbn=1591392535)
Peter Weill, Jeanne W. Ross

NEJLEPŠÍ METODY PRO ITG PRO RŮZNÉ ROZHODOVACÍ DOMÉNY



© MIT Sloan Center for Information Systems Research 2003 - Weil

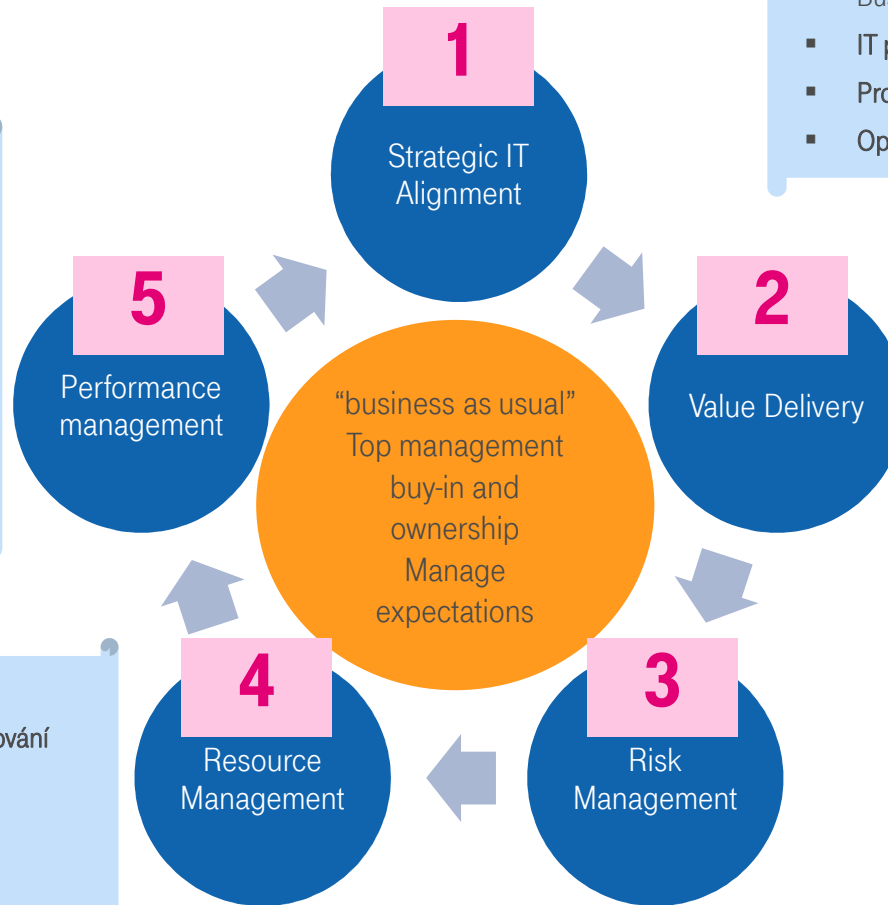


LIFE IS FOR SHARING.

IT GOVERNANCE – ZÁKLADNÍ ASPEKTY A PRINCIPY

PRINCIPY IT GOVERNANCE, COBIT 4.1

- Monitorování a reportování plnění strategických plánů IT
- Shoda vůči korporátním, právním a regulačním požadavkům
- Měření výkonnosti a použití výsledků k inicializaci zlepšení
- Využití automatizovaných systémů poskytujících výkonnost data a informace o výkonnosti
- Reportování výkonnosti - metriky/KPI



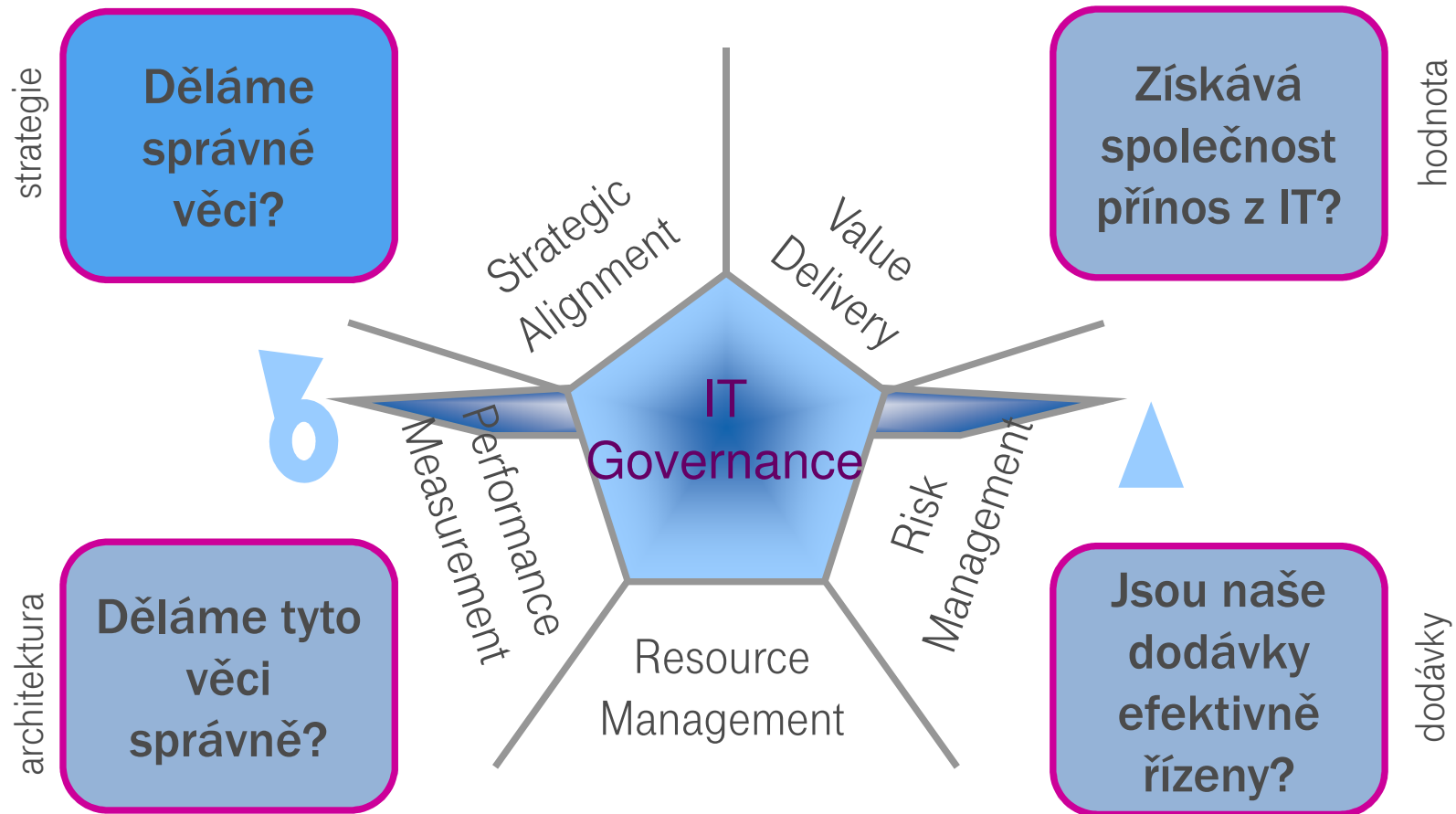
- Korporátní a regulativní potřeby, právní závazky
- Business Relationship Management mezi Technology a Business
- IT podporuje podnikovou strategii
- Provoz IT je sladěn s podnikovým provozem
- Optimalizování business strategií a investic IT

- Správa investic IT – aktuální náklady a ROI
- Správa portfolia projektů
- Správa výpočetních aktiv – aplikace a infrastruktura (optimalizace, inovace)
- IT dodává kvalitně, v čase a rozpočtu

- Project Portfolio Management
- Prioritizace projektů a provádění rozhodování
- Pravidelné monitorování projektů
- Rozvoj silných a širokých kompetencí a dovedností personálu
- Vybalancování metod alokace zdrojů

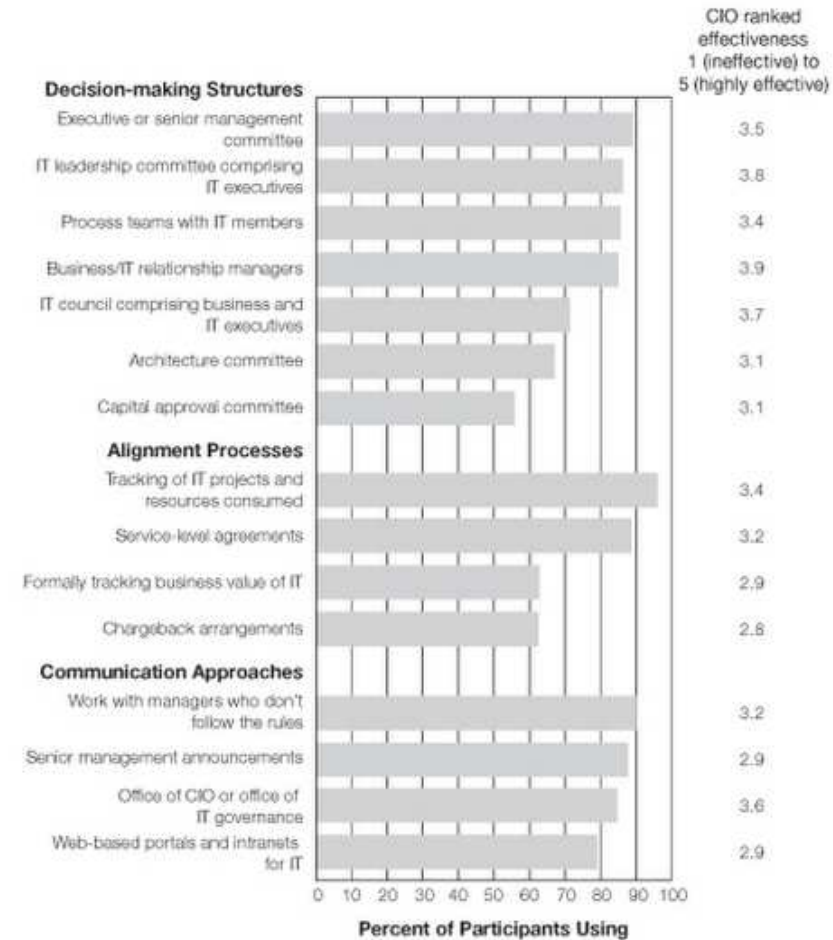
- IT Advisory boards and approval bodies
- Kontrola rizik
- Aplikace nejlepších praktik
- Governance v oblasti dodavatelů, bezpečnosti a architektury
- Školení a vzdělávání
- Regular communication of priorities and progress
- Standardize common applications across the company and use COTS software

TVORBA HODNOTY SKRZE IT GOVERNANCE



NEJČASTĚJI POUŽÍVANÉ MECHANISMY V OBLASTI GOVERNANCE

Common Governance Mechanisms



Research conducted at 256 enterprises in twenty-three countries.

© 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR).



LIFE IS FOR SHARING.

STRATEGIC IT ALIGNMENT

1

SOULAD STRATEGIE A IT

- Z business strategie by se měla odvozovat IT strategie
- IT principy odpovídají potřebám businessu
- Všechny projekty v oblasti IT by měly být validovány vůči strategickým cílům definovaným v business strategii

Formální metody

- Business Capability Modelling
- PPM - Program, project & portfolio management
- IT Balanced ScoreCard



STRATEGICKÝ MANAGEMENT - CHECKLIST

1

Best Practises

- Nemáte-li business strategii, udělejte aspoň **IT strategii** na úrovni technologií
- Budte (v IT) technologicky o krok napřed před businesssem (a konkurencí)
- Zkuste spojit **finance** a **architekturu** (technologie) – multi-disciplinární tým
- Vysvětlujte strategii IT businessu

Worst Practises

- Čekat na business strategii
- Pokud business nekomunikuje, ignorovat je
- Mít strategii pouze na úrovni *business visions (high level)*

Open Issues

- Angažovanost seniorního managementu, buy-in
- Poskytnutí business strategie a úroveň její granularity
- Vliv legislativy a regulací
- Finanční omezení



VALUE DELIVERY (VČETNĚ FINANCIÁLNÍ MANAGEMENTU) 2

Principy

- IT je tradičně velmi slabé v oblasti definování hodnoty (value proposition), i v oblasti provádění „PR“ vůči útvarům businessu
- Správa investic IT jako portfolio
- IT investice obvykle obnáší i změny business procesů
- Pojímání investice v IT v celém životním cyklu
- Definice vybalancovaných metrik pro určování výkonnosti
- Monitorování praktik pro value delivery
- Je nutné zahrnout všechny účastněné strany a přiřadit jim adekvátní odpovědnosti

Hnací faktory hodnoty (Value Drivers)

- Nákladově vybalancovaná dodávka služeb a řešení
- Optimalizované využití IT zdrojů
- Potřeby businessu jsou účinně podporovány
- Zvýšená podpora využití IT účastníky za korporátní business
- Zvýšená příspěvek přidané hodnoty IT vůči cílům businessu
- Spolehlivý a přesný odraz nákladů a benefitů

DODÁVKA HODNOTY IT VŮČI BUSINESSU - CHECKLIST

2

Best Practises

- Řízení portfolií (zákazníků, služeb a projektů)
- Aktivní identifikace nových příležitostí jak v oblasti techniky, tak i businessu
- Definujte jasně akceptační kritéria pro projekty, SLA pro služby

Worst Practises

- Čekat pasivně na požadavky z businessu
- Operovat „fíčurami“ a buzzwordy, kterým business nerozumí
- Díky nedostatečnému nebo chybnému plánování či exekuci projektů, zavádět „technologický dluh“
- Ignorování ne-finančních přínosů
- Redukce pouze na business case

Open Issues

- IT je pojmáno jako „černá díra“, která nedodává vůči businessu přidanou hodnotu
- Vymísťování IT ven z organizace, resp. tendence přechodu na veřejný cloud (tlak z businessu)
- Jak korektně vyčíslit nehmotné přínosy projektů?



FINANCIAL MANAGEMENT

Ovlivňující faktory

- Dlouhodobý trend v telekomunikacích – šetření
- Vazba na inovace - obvykle platí, co je modernější, je i levnější a výkonnější
- Změny v businessu – M&A, cross-border clusters
- Vazba na TCO - např. kapitalizace práce, odpisy technologií, dohodnutá doba kontraktů atd.
- Strategičtí partneři - vendor lock
- Procesy procurementu (DTAG)
- Formalizace politik, pravidel

Lord Blythe, quoting Gartner research, said that “*on average, 20% of the corporate IT budget is spent on initiatives that don't achieve their objectives*” (Blythe 2005). Blythe further noted that companies were “*wasting enormous amounts of money and effort on IT investments*” and that most companies “*fail to derive value from them*” (Blythe 2005)

FINANČNÍ MANAGEMENT - CHECKLIST

Best Practises

- Důsledná vazba na strategii – koncepty „*one fits for all*“ a „*size does not matter*“ neplatí
- Finanční prioritizace projektů (business case)
- Nebojte se „kvalifikovaných“ odhadů
- Nezapomínejte na závislosti a skryté náklady

Worst Practises

- Koncept distribuovaného budgetu
- Koncept „Shadow IT“
- Externí outsourcing/„cloudifikace“ business útvary bez účasti ICT

Open Issues

- Agilní metody SW vývoje a projektového řízení nerespektující architekturu
- Transparence nákladů, schopnost detailního posouzení nákladů
- Závislost na kultuře a archetypu řízení
- Možnosti zastavení neefektivních projektů
- Neprovádění analýzy ROI po ukončení projektu



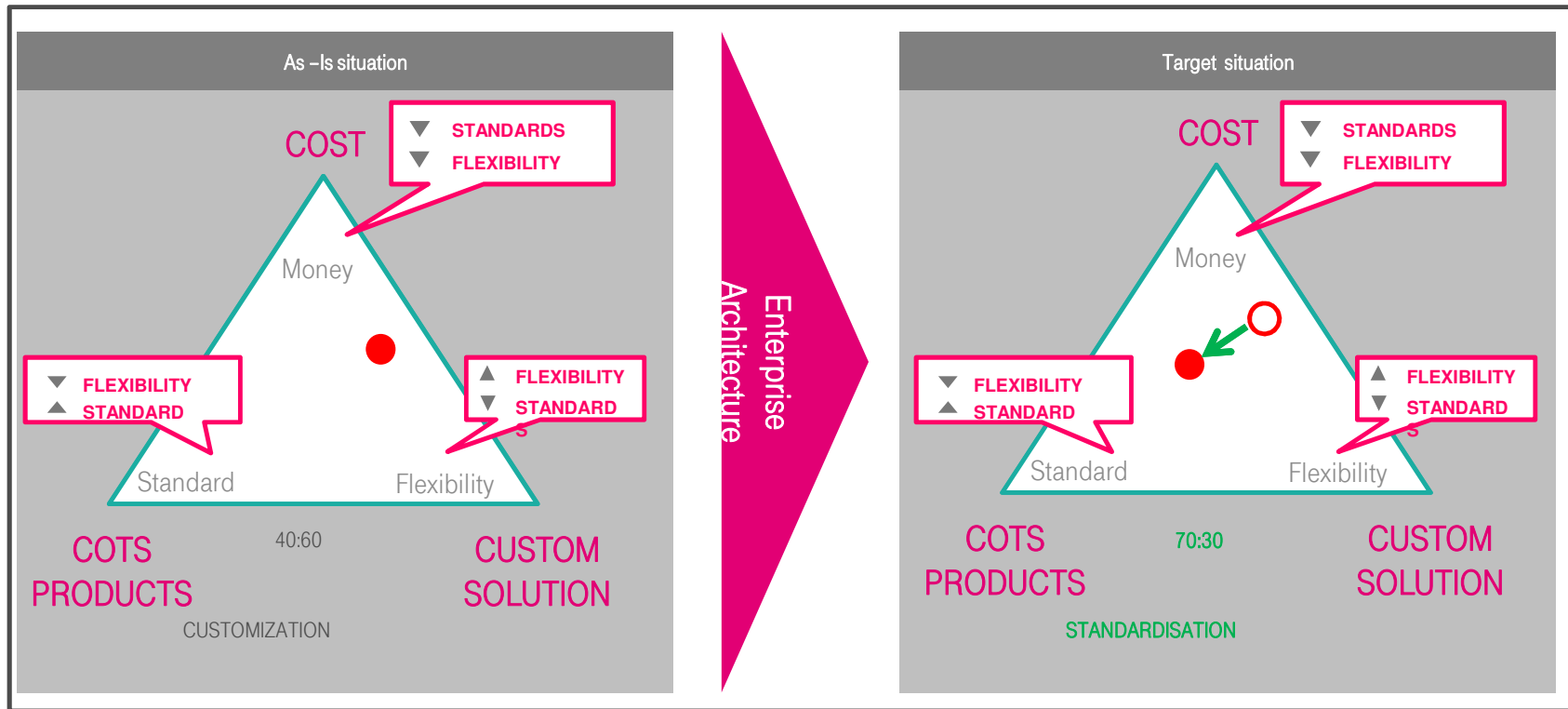
Ovlivňující faktory

- Dlouhodobý trend v telekomunikacích – šetření
- Vazba na inovace - obvykle platí, co je modernější, je i levnější a výkonnější
- Změny v businessu – M&A, cross-border clusters
- Vazba na TCO - např. kapitalizace práce, odpisy technologií, dohodnutá doba kontraktů atd.
- Strategičtí partneři - vendor lock
- Procesy procurementu (DTAG)
- Formalizace politik, pravidel

Lord Blythe, quoting Gartner research, said that *“on average, 20% of the corporate IT budget is spent on initiatives that don't achieve their objectives”* (Blythe 2005). Blythe further noted that companies were *“wasting enormous amounts of money and effort on IT investments”* and that most companies *“fail to derive value from them”* (Blythe 2005)

COST BALANCING RATIO OF IMPLEMENTATION SYSTEMS

2,4,5



LIFE IS FOR SHARING.

IT GOVERNANCE – RISK MANAGEMENT

3

SPRÁVA RIZIK

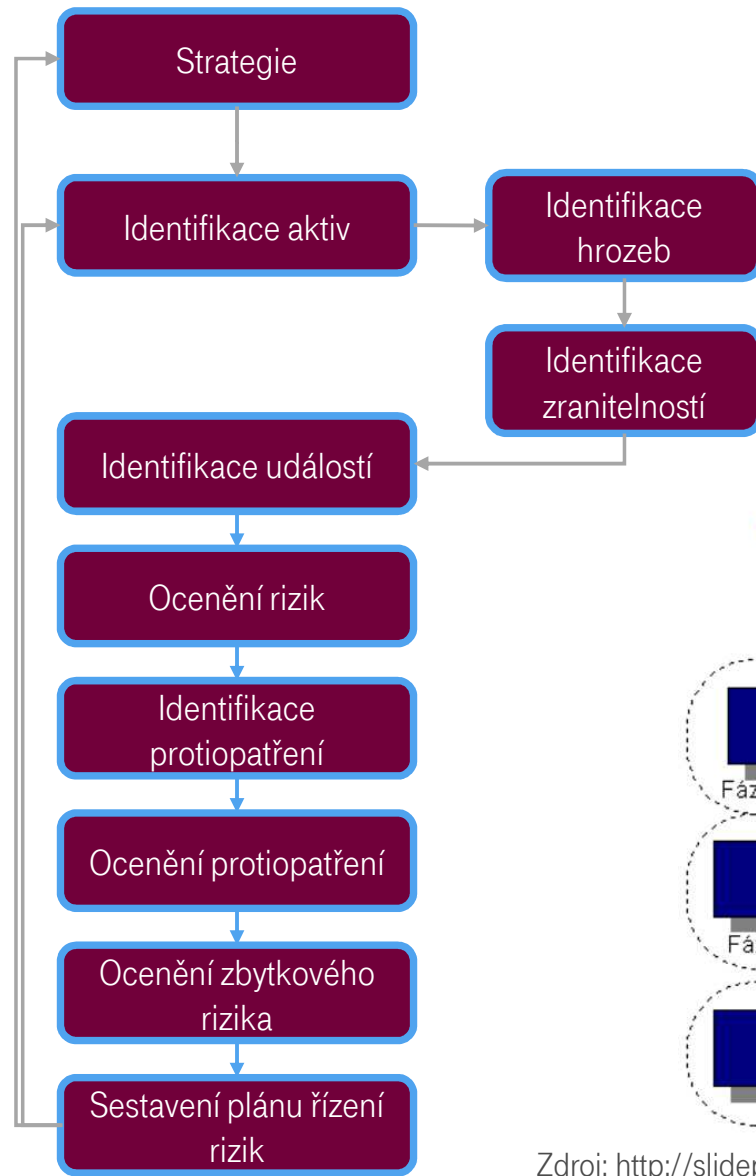
Aktiva

Hrozba

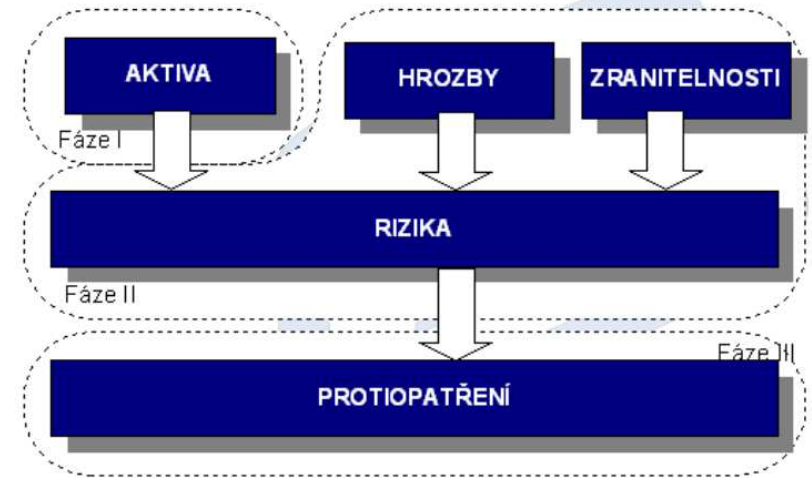
Zranitelnost

Riziko

Protiopatření



Analýza a řízení rizik pomocí CRAMM



Zdroj: <http://slideplayer.cz/slide/3651148/>



4 FORMY ŘÍZENÍ RIZIK Z POHLEDU TOP MANAGEMENTU

3

Důsledné používání instrumentu Business Case/BC

Důsledné používání metod projektového managementu (jehož součástí je řízení rizik na projektu)

Post-implementation review (včetně revize BC)

Performance monitoring and measurement



Best Practices

- Brát jak IT, tak i business rizika
- Ponořit se do patřičných detailů při analýze
- Řádně prioritizovat a přidělit vlastníky
- Zapracovat postupy do metodik (typicky projektové řízení nebo některé vybrané procesy)

Worst Practices

- Být formální a řídit rizika v Excelu

Open Issues

- Zbytková rizika po ukončení projektů (technologický dluh)
- Rizika vyplývající z nekoncepčních a nestrategických rozhodnutí

PROCESNÍ MANAGEMENT - CHECKLIST

3,5

Best Practises

- Důsledná vazba na strategii -> určení, které procesy potřebujeme a s jakou prioritou
- Závislost na požadavcích klíčových uživatelů
- Vytvoření poměrně striktních metodik v oblasti BPMN (a PMO a EA)

Worst Practises

- Rigidní přístup alá „písmomalířství“ aneb všechno musí být do detailu nakreslené v procesních diagramech
- Procesní diagramy všechno „samy vysvětlí“
- Rigidní přístup v kontextu „best practises“

Open Issues

- Angažovanost seniorního managementu
- Závislost na supportních nástrojích
- Různá zralost v různých organizacích



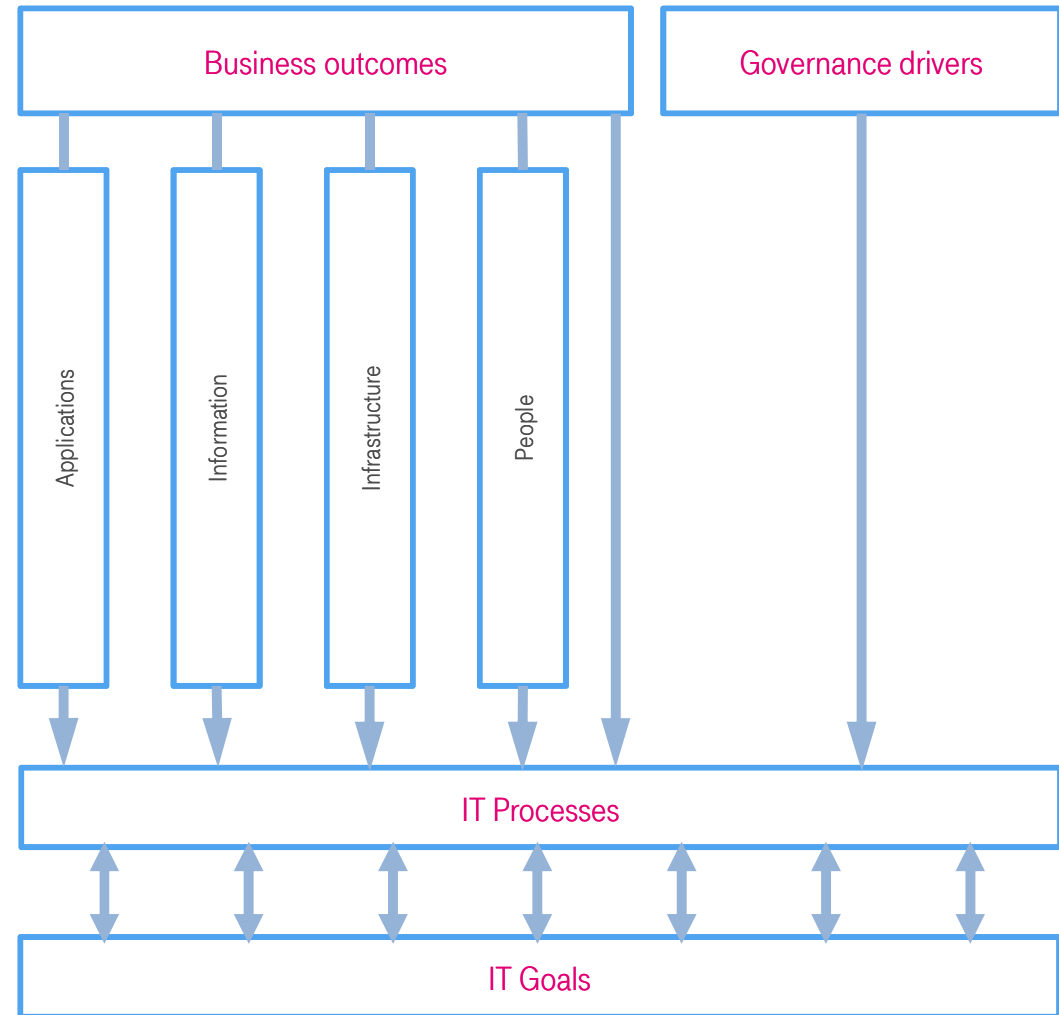
RESOURCE MANAGEMENT

4

SPRÁVA ZDROJŮ (RESOURCE MANAGEMENT)

4

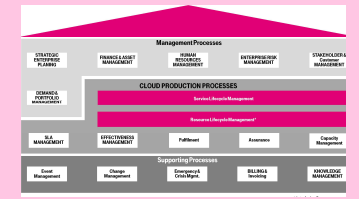
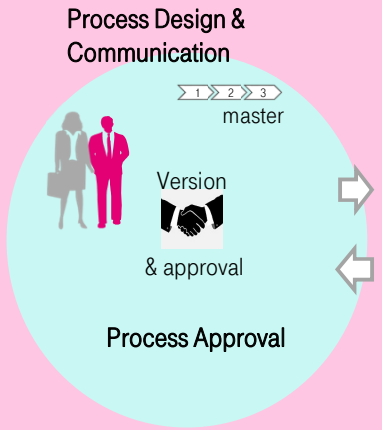
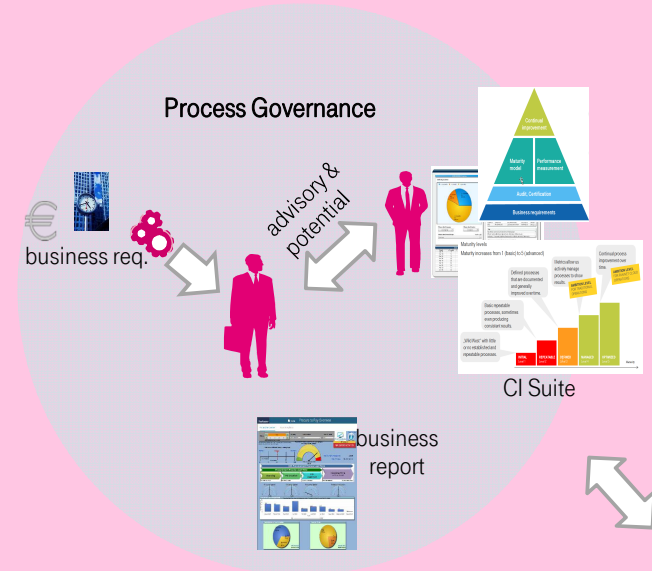
Informace
Aplikace
Technologie
Lidé



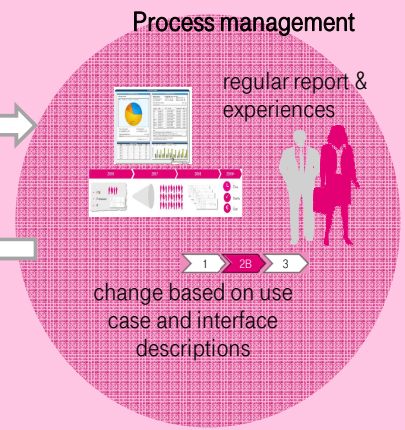
LIFE IS FOR SHARING.

PROCESS GOVERNANCE MECHANICS

- 
Process Owner
 - The Process Owner (sponsor) is **accountable**
- 
Process manager
 - The Process Manager is **responsible**
- 
CI Manager
 - for **managing improvements and Business process Governance**
- 
Process Architect
 - coordinating all changes in a **seamless way.**



one truth only changed by process architects



Best Practises

- Osobní angažovanost na úrovni zaměstnance, procesní manažer a liniový manažer, ideálně s nějakou finanční motivací
- Zavedte něco jako portál s aktuálním přiřazením rolí
- U firmy, kde probíhá M&A mějte konsolidovaný seznam a definici procesních rolí
- Provádějte vyhodnocení napříč rolemi/týmy

Worst Practises

- Nenominujte vlastníky procesu na úrovni VP nebo EVP či vyššími manažery, nebude to fungovat
- Žádná formální matice RACI vám v praxi moc nepomůže
- „ořezání“ přístupových práv v nástroji

Open Issues

- Zapojení nespolupracujících jedinců
- Pochopení rozdílu mezi Funkčním (liniovým) a procesním řízením
- Patřičné podpůrné nástroje

PERFORMANCE MANAGEMENT

5

STÁVAJÍCÍ „TYPICKÝ“ STAV – MODUS OPERANDI

Vize

- Stále se víc a víc mluví o měření výkonnosti IT (IT performance measurement)
- Zaštitěno „vznešenými“ cíly jako *je IT Governance, Value Delivery* či *Business and IT alignment*
- hodně často součástí nějakého firemního programu jako je *Lean IT* či „*operational excellence*“

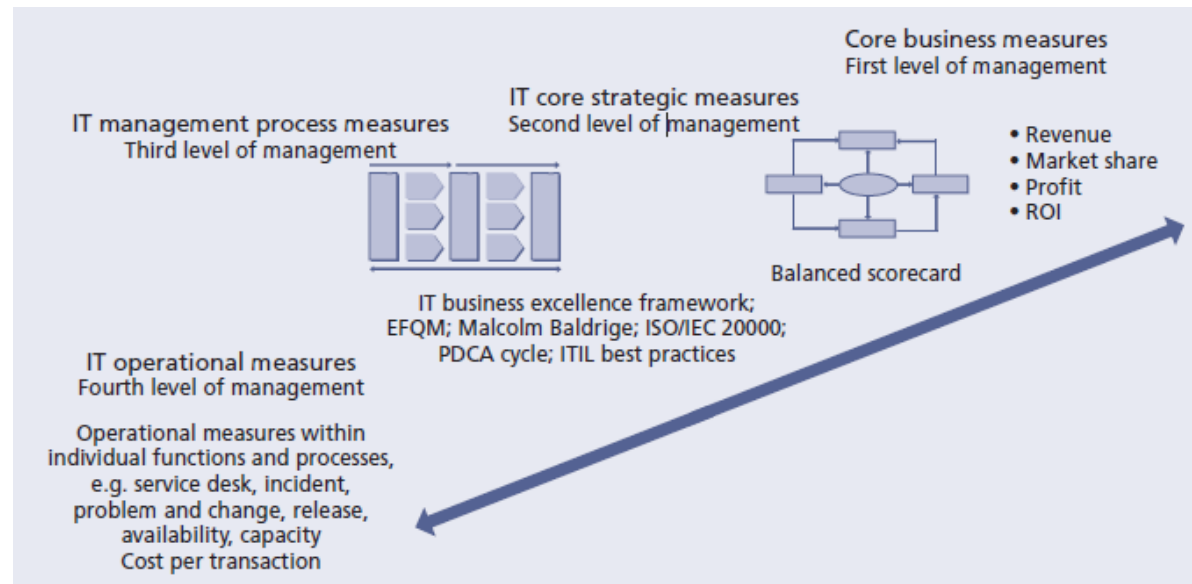
Realita

- Firmy se ohání různými „KáPéličky“, valná většina z nich nereflektuje reálné potřeby firem
- Místo reálného zlepšování se „honí čísla“ nebo se vytváří „správné výsledky“
- Neexistuje žádná vazba na obchodní cíle
- Většinou „hard“ metriky, zaměřeno na technické parametry
- neprovázání metrik se stanovenými cíli procesů či kvality služeb
- Ve finále se tak generují stovky reportů s malým nebo žádným efektem, nikdo je nečte
- K reportům se nevytváří „legenda“ – vysvětlení trendů, nápravných opatření atd.



PROČ MĚŘIT VÝKONNOST IT?

- možnost porovnávání výkonnosti (benchmarking)
- součást rozsáhlejší iniciativy kontinuálního zlepšování (procesů, technologií, služeb)
- poskytuje zpětnou vazbu pro procesní řízení jakožto jedinou formu stabilizace a „korekce kurzu“ formou korektivních opatření
- nepřímo umožňuje definovat přidanou hodnotu a kalkulovat návratnost investic do IT



PERFORMANCE MANAGEMENT

Doporučené dokumenty/publikace

- Van Haren Publishing
- OpenGroup
 - The Seven Levers of Digital Transformation -
<https://publications.opengroup.org/downloadable/download/link/id/MC42OTQzNTlwMCAxNTA3MjkyMzM0MTQ1NDgxOTk3NDgzNg,,/>
 - Performance Metrics for Evaluating Cloud Computing -
<https://publications.opengroup.org/downloadable/download/link/id/MC40ODQ5MDEwMCAxNTA3MjkyMTI4MTQ1NDcxOTk3MzUxMQ,,/>
- ISACA
 - Performance Measurement - Metrics for IT Governance https://www.isaca.org/Journal/archives/2016/volume-6/Documents/Performance-Measurement-Metrics-for-IT-Governance_joa_Eng_1116.pdf



PERFORMANCE MANAGEMENT – CHECKLIST

5

Best Practises

- Na standardní ITSM máte celou řadu doporučení a publikací, věnujte pozornost posledním trendům jako je Cloud, Agile, DevOps
- Řešte výkonnost nejenom na klasických úrovních (procesy, projekty), ale i v oblasti Resource a Time managementu, Supplier managementu atd.
- Zde je hodně relevantní publikace ITIL - CSI

Worst Practises

- Formální definice stovek reportů, které nikdo nejenom, že ani nečte, ale ani nechce
- Srovnávání „jablek“ s „hruškami“
- Naplňování KPI bez ohledu na pravdu, dopad na organizaci či technologický dluh
- Soustředění se na IT strategii a ignorování zákazníků/businessu

Open Issues

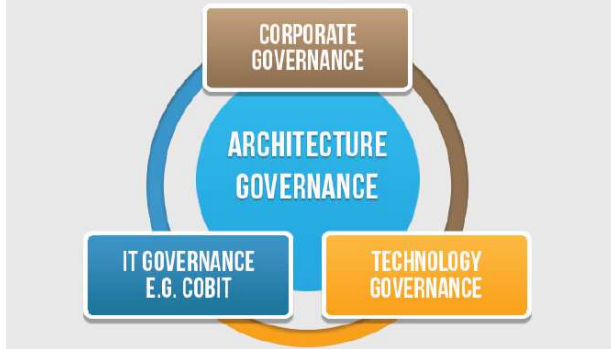
- Koncentrace na úspory nákladů a eliminaci rizik – např. zde [http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/governance-of-enterprise-it/GroupDocuments/ITPI IT Governance summary paper.pdf](http://www.isaca.org/Groups/Professional-English/governance-of-enterprise-it/GroupDocuments/ITPI_IT_Governance_summary_paper.pdf)



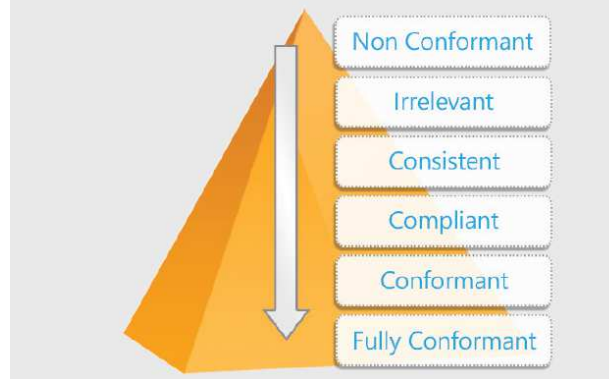
ZÁVĚR - DOPORUČENÍ

IT GOVERNANCE - POSTERS

GOVERNANCE DOESN'T OPERATE ALONE!



LEVELS OF CONFORMANCE INCREASE:



ALL GOVERNANCE SHOULD BE:

Disciplined	Procedures & processes / Authority structures
Transparent	Actions and decisions available for inspection
Independent	Avoiding conflicts of interest
Accountable	Identifies decision makers / Responsible for actions
Fair	

Zdroj: <https://www.orbusoftware.com/>



LIFE IS FOR SHARING.

SHRNUTÍ

IT Governance

- je řídicí rámec IT, umožňující efektivní podporu byznys cílů skrze služby IT, které jsou realizovány prostřednictvím účinných procesů, při adekvátním využívání zdrojů IT a s akceptovatelnou mírou rizika
- je odpovědností nejvyššího vedení společnosti.
- nelze budovat zdola nahoru!

Best Practises

- Řízení IT a de-facto veškerá činnost IT by měly být determinovány strategií a potřebami společnosti
- Je nutné vždy začínat s myšlenkou na cíl, čeho má být dosaženo
- Většina firem má v současné době naprosto srovnatelné technologické vybavení, takže klíčovou výhodou, kterou mohou získat, jsou co **nejlepší lidé**.
- Nejlepšími lidmi se rozumí ti, kteří se nejlépe hodí na konkrétní procesy.
- Procesy společnosti mohou být jen natolik kvalitní, nakolik jsou kvalitní jejich tvůrci a realizátoři.



NEJLEPŠÍ PRAKTIKY V OBLASTI ITG

Přístupy, jak komunikovat ITG

- Vyjádření a oznámení seniorního managementu
- Formální komise
- Formální organizační struktury (Office of CIO or IT Governance)
- Práce s odchylkami (work with Nonconformists)
- Portály založené na web technologii ukazující výkonnostní metriky

7 charakteristik špičkových firem v oblasti Governance

1. Více manažerů ve vedoucích pozicích dokáže popsat principy ITG a očekávání
2. Permanentní zapojování zaměstnanců
3. Přímé zatažení seniorních manažerů do ITG
4. Jasně cíle businessu pro investice do IT
5. Diferencované business strategie (od konkurence)
6. Méně odchylek a odpadlíků a víc formálně schválených odchylek
7. Méně změn v oblasti Governance v průběhu let



WRAP-UP



Vladimir.Kufner@t-mobile.cz



LIFE IS FOR SHARING.