

GUVERNANȚA IT – CHEIA OPTIMIZĂRII UNEI AFACERI

CONF.DR.GHEORGHE MIRELA
ASE București, mirelaghe@gmail.com

Relatively new in Romania, IT Governance is defined as procedures and policies established in order to assure that IT system of an organization sustains its goals and strategies. This bundle of policies and procedures, following the best practices in the area, intends to guide and control IT function in order to add value to the organisation and to minimize IT risks.

Extinderea continuă a noilor tehnologii informaționale în cadrul marilor organizații conduce la infrastructuri informatice din ce în ce mai complexe și neomogene, ca rezultat al „contaminării” de neoprit a unui spectru tot mai larg al activităților. Evoluția mediului informațional actual tinde a pierde o trăsătură pozitivă intrinsecă informaticii, caracterul determinist, predictibilitatea implacabilă extrasă din logica binară pe care s-a dezvoltat informatica.

O problemă acută este reprezentată de calitatea și performanța sistemului informatic dintr-o organizație.

Cum poate tehnologia informațională optimiza și eficientiza o afacere?

Cum se reduc riscurile asociate tehnologiei informaționale?

Care sunt prioritățile în dezvoltarea proiectelor IT, investițiilor pentru a susține obiectivele și strategia de dezvoltare a unei organizații?

Ce trebuie făcut pentru a fi competitiv, în acest mediu concurențial activ? ..sunt întrebări la care orice manager ar trebui să găsească răspunsuri.

Toate aceste răspunsuri pot fi date de guvernanta IT.

1. Definiere

În sensul cel mai general, și unanim acceptat, noțiunea de guvernanta IT încorporează un ansamblu de proceduri și politici care vor asigura că sistemul informațional al organizației susține obiectivele și strategiile acesteia. Acest set de politici și proceduri, fondat pe baza „celor mai bune practici” în domeniu, urmărește să dirijeze și să controleze funcția IT pentru a adăuga valoare organizației și a minimiza riscurile informaționale. Guvernanta IT, ca și celelalte componente de guvernanta, este în responsabilitatea Consiliului de Administrație și a managementului IT și ea nu trebuie privită separat ci numai ca parte a guvernantei corporative.

În accepțiunea cadrului de lucru COBIT, guvernanta IT este definită „ca o structură de relații și procese destinate **a dirija și controla** întreprinderea, pentru ca aceasta să își atingă obiectivele prin crearea de valoare, asigurând în același timp echilibrarea riscului în raport cu beneficiul în legătura cu tehnologia informațională și procesele asociate”.

Grupul Butler o definește ca „un set de relații, proceduri și politici care să asigure că sistemul informațional dintr-o organizație susține obiectivele acesteia utilizând în mod responsabil resursele sistemului informatic și minimizează riscurile IT”.

Punctul de pornire pentru implementarea oricărui proces de guvernanta îl reprezintă stabilirea obiectivelor pentru ansamblul activităților IT dintr-o organizație, furnizându-se astfel o traiectorie inițială, o hartă în care poziționarea ulterioară devine facilă. În general, **principalele obiective** ale guvernantei IT urmăresc:

- alinierea activităților IT la direcțiile de acțiune ale organizației pentru realizarea unei eficiențe prognozate
- utilizarea tehnologiilor informaționale la dezvoltarea entității prin exploatarea oportunităților și maximizarea beneficiilor
- utilizarea responsabilă a resurselor IT
- managementul eficient al riscurilor asociate tehnologiei informaționale.

Odată ce obiectivele au fost stabilite, urmează un proces iterativ continuu de măsurare a performanțelor, comparare a obiectivelor sau chiar schimbare a acestora, dacă apare ca necesar. Deși stabilirea obiectivelor revine Consiliului de Administrație, iar măsurarea performanței managementului, este necesară o colaborare permanentă între acestea pentru a măsura tot timpul distanța dintre obiective și realitate, păstrând în mod rezonabil speranța că obiectivele pot fi atinse printr-o evaluare corectă a lor.

De-a lungul întregului proces, pentru a răspunde obiectivelor stabilite, funcția IT a organizației va urmări o automatizare crescândă a tuturor activităților în vederea realizării unei eficiențe preconizate, reducerea costurilor legate de tehnologia informațională și nu în ultimul rând minimizarea riscurilor IT, asigurarea securității și fiabilității sistemului informațional. Tehnologia informațională considerată mult timp numai un factor de facilitare pentru strategia unei organizații, devine în prezent o parte integrantă a acestei strategii.

În concluzie, prin obiectivele pe care și le propune, guvernanta IT oferă o imagine în timp real asupra serviciilor IT și a eficienței afacerii, o transparență totală în ceea ce privește proiectele și investițiile în IT, minimizează riscurile, asigură continuitatea în caz de dezastre și nu în ultimul rând garantează capacitatea de a respecta nivelul de calitate al serviciilor IT. Astfel, managementul IT va putea decide în cunoștință de cauză care sunt direcțiile de acțiune, cum să gestioneze timpul pentru a dirija resursele IT către proiectele strategice, cum să elimine activitățile ineficiente, ce activități să externalizeze pentru o creștere a performanțelor organizației. Managementul IT trebuie să fie implicat în procesul de guvernanta IT. La prima vedere, conceptul de guvernanta IT fiind relativ nou, unii autori îl asociază managementului IT. Diferența este una foarte clară: **managementul IT** este axat pe furnizarea efectivă a serviciilor, produsele IT și conducerea operațiilor IT, în timp ce **guvernanta IT** este mult mai largă și se concentrează pe realizarea și transformarea IT pentru a răspunde cerințelor prezente și viitoare ale afacerii și ale clienților.

2. Principiile guvernantei IT

Dezvoltarea practicilor de guvernanta IT și impactul crescând al acestora își au originea în cristalizarea unor principii de guvernanta IT. Principiile abordează 5 domenii de interes¹⁴⁷:

1. *Coordonarea strategică – prin alinierea cu obiectivele organizației.*
2. *Adăugarea de valoare*
3. *Managementul riscurilor*
4. *Managementul resurselor IT*
5. *Evaluarea performanței.*

Dintre acestea, două reprezintă rezultate - asigurarea de valoare adăugată și managementul riscurilor, iar trei dintre ele reprezintă direcții de acțiune - alinierea cu obiectivele organizației, managementul resurselor și măsurarea performanțelor.

1. Coordonarea strategică. Acest prim “principiu” are drept premisă stabilirea unei strategii IT și alinierea acesteia cu obiectivele de ansamblu ale organizației. Ea are un caracter complex, subordonându-și toate celelalte principii, dar nu este atinsă niciodată în mod absolut.

Întrebarea cheie pe care acest principiu trebuie să o urmărească este aceea dacă investițiile IT ale organizației sunt compatibile cu obiectivele strategice ale acesteia, altfel spus dacă strategia IT susține strategia de ansamblu a organizației. Deși la prima vedere, pare un lucru firesc, logic, ușor de realizat – de multe ori acest deziderat rămâne pentru multe organizații de neatins, deoarece acestea își schimbă în mod frecvent obiectivele.

Punctul forte “definirea strategiei IT” trebuie să se construiască ținând cont de următorii factori:

- obiectivele organizației și mediul concurențial al organizației
- tehnologiile prezente și viitoare, costurile, riscurile și beneficiile pe care le pot aduce organizației
- capacitatea funcției IT a organizației de a furniza diverse servicii celorlalte departamente ale organizației
- costul activităților IT și dacă acestea furnizează valoare organizației.

Avantajele generate de acest principiu al convergenței strategice se regăsesc materializate în creșterea funcționalității manageriale, eficientizarea costurilor și gestionarea administrativă, adăugarea de plus valoare activității organizației.

2. Obținerea unei valori adăugate. Plecând de la premisele guvernantei corporative, între care subliniem “o societate trebuie, în primul rând, să-și propună maximizarea valorii acțiunilor pe termen lung” și guvernanta IT, prin calitatea serviciilor oferite, optimizarea cheltuielilor, oferta de informații pertinente, utile și obținute la timp, integrarea noilor tehnologii informaționale trebuie să aducă un plus de valoare. Obiectivul central al acestui principiu vizează furnizarea unei “calități adecvate” a serviciilor IT, ținând cont de factorul timp și resursele alocate prin buget pentru a se genera beneficiile așteptate. În mod practic,

¹⁴⁷ Prelucrare după sursa Robert S Roussey, Michael Cangemi - Board Briefing on IT Governance, IT Governance Institute.

acest principiu se va concretiza în avantaj competitiv, timp redus pentru obținerea unui anumit serviciu, satisfacerea clienților, productivitatea muncii.

3. Managementul riscurilor. Literatura de specialitate definește managementul riscului ca fiind „procesul de identificare a vulnerabilităților și amenințărilor din cadrul unei organizații, precum și de elaborare a unor măsuri de minimizare a impactului acestora asupra resurselor informaționale”. Riscul la nivelul unei organizații nu poate fi eliminat, el va exista întotdeauna, managementul organizației fiind responsabil de reducerea lui la un nivel acceptabil. Managementul riscului ar trebui să fie un proces continuu care începe prin a detecta gradul de expunere al entității și prin identificarea principalele riscuri care o afectează. Odată identificate, riscurile trebuie să fie minimizate prin proceduri de control, iar în final riscul rezidual trebuie ajustat la valori acceptabile.

4. Managementul resurselor prin optimizarea utilizării infrastructurii IT.

Cheia succesului pentru asigurarea performanței IT o reprezintă repartizarea eficientă a resurselor IT (personal, aplicații, tehnologii, date). Multe organizații eșuează în maximizarea eficienței alocării resurselor IT. În ultimii ani, o provocare majoră a reprezentat-o stabilirea măsurii în care anumite activități pot fi externalizate .

Activele IT sunt dificil de gestionat și se află într-o continuă schimbare datorită naturii tehnologiei și a modificării cerințelor organizației. Un management funcțional al elementelor hardware, licențelor pentru softurile utilizate, contractelor de service, serviciilor externalizate cât și a resurselor umane implicate reprezintă un factor critic de succes nu numai pentru optimizarea costurilor de bază ale tehnologiei informaționale, dar și pentru gestionarea schimbărilor, asigurarea unei calități înalte a serviciilor oferite.

5. Măsurarea performanței.

Tehnologia informației nu asigură numai datele necesare obținerii unei imagini globale retrospective și prospective a entității, ci susține și produce soluții pentru îndeplinirea obiectivelor curente și viitoare ale organizației. Pentru a demonstra valoarea pe care o adaugă tehnologia IT entității sunt necesare relații cauză-efect între două tipuri de evaluări: evaluarea ieșirilor (se măsoară “ce s-a făcut”) și evaluarea performanței prelucrărilor (se măsoară “cum s-a făcut”).

3. Implementarea guvernatei IT prin cele mai bune practici în domeniu

Realizarea unei guvernante IT eficiente nu este o « rețetă unică », dar ea trebuie să construiască și să se bazeze pe cele mai bune practici în domeniu: COSO, COBIT, ITIL, ISO17799.

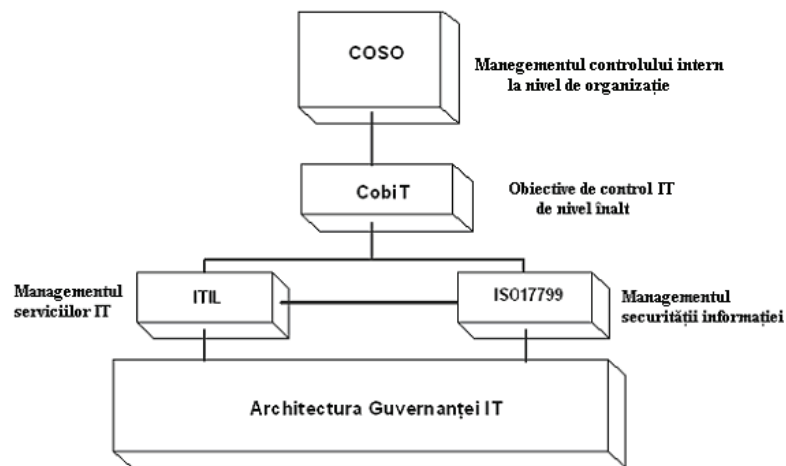


fig 1. Cele mai bune practici de implementare a guvernanței IT

În mod clar, se distinge referențialul **COBIT** (Control Objectives for Business & Related Technology) recunoscut drept cadru de lucru pentru guvernanța IT și auditarea din cadrul sistemelor informatice de gestiune. Cadrul de lucru COBIT se constituie dintr-un set de obiective de control de nivel înalt structurate pe 4 domenii: planificare și organizare, achiziționare și implementare, furnizare de servicii și întreținere, precum și monitorizare. Ansamblul celor patru domenii include un număr de 34 de procese IT, fiecare asociindu-se un *obiectiv de control de nivel înalt*. Prin raportarea la cele 34 de obiective de control, proprietarul de proces se poate asigura că un sistem de control adecvat este realizat în mediul informatizat. Pe lângă aceste obiective de control de înalt nivel, COBIT cuprinde și *obiective de control detaliate* (în număr de 318), cu statut de recomandare, care permit o „rafinare” a examinării furnizând elemente suplimentare de asigurare pentru management.

Standardul ISO 17799 “Tehnologia informației – Cod de bună practică pentru managementul securității informației” reprezintă un ghid pentru implementarea unui set de politici, practici și proceduri în vederea consolidării securității informației gestionate de către o organizație. Implementarea acestui standard reprezintă pentru orice organizație un avantaj competitiv, demonstrând că securitatea informațiilor este un proces bine controlat. **ITIL** – constituie standardul de facto, la nivel mondial, în managementul serviciilor IT. Obiectivele sale se axează pe alinierea serviciilor IT cu necesitățile actuale și viitoare ale organizației, îmbunătățirea calității serviciilor furnizate și reducerea pe termen lung a costurilor prestărilor de servicii. Soluțiile de guvernanță IT au avantajul de a asigura transparența, controlul necesar optimizării unei afaceri și asigurării conformității cu standardele și reglementările în domeniu.

Bibliografie

1. Robert S Roussey, Michael Cangemi - Board Briefing On It Governance, It Governance Institute
2. Stacey Hamaker, Austin Hutton - Principles Of It Governance
3. Erik Guldentops, Cisa - Asking The Right Questions For It Governance
4. Steven De Haes And Wim Van Grembergen, Ph.D. - It Governance And Its Mechanisms