

## Ila. COBIT 4.1

- Definicija: Obvladovanje IT je struktura razmerij in procesov za usmerjanje in nadzor podjetja z namenom doseganja ciljev podjetja z dodajanjem vrednosti, pri čemer uravnoveša tveganje ter koristi IT in njenih procesov.

1

## Ila. 1. Obvladovanje IT po COBITu

- Odgovornost uprave
- Obvladovanje IT je „del“ upravljanja/obvladovanja podjetja
- Obvladovanje IT zajema:
  - Vodenje IT
  - Organizacijske strukture za potrebe IT
  - IT procese
- Zagotavlja, da IT ohranja in razširja strategije in cilje organizacije

2

## Ila. 2. Zakaj potrebujemo neko ogrodje, nek standard?

- Zakaj sploh potrebujemo standarde?
- Institucionalizira dobrih praks za zagotovitev, da IT podjetja podpira poslovne cilje

Stran • 3

3

## Ila. 3. Obvladovanje podjetja in obvladovanje IT

- Kakšna vprašanja si moramo postavljati v okviru obvladovanja informatike:
  - Ali so cilji IT usklajeni s poslovnimi?
  - Ali ustrezno obvladujemo tveganja IT?
  - Ali je naš IT primerljiv s konkurenčnim IT?
  - Koliko naših IT projektov je prekoračilo meje pri času in stroških?
  - Ali so uporabniki zadovoljni z IT storitvami?

Stran • 4

4

Ila.

- Poslovno usmeritev COBIT-a predstavlja:
  - povezovanje poslovnih ciljev s cilji IT,
  - zagotavljanje metrik in zrelostnih modelov za merjenje njihovega doseganja ter
  - opredelitev s tem povezanih odgovornosti lastnikov poslovnih in IT procesov
- Procesna usmeritev COBIT-a je prikazana s procesnim modelom, ki IT ločuje v štiri domene in 34 procesov v skladu s področji odgovornosti načrtovanja, gradnje, delovanja in spremljanja, s čimer omogoča celovit pogled na IT
- Koncepti arhitekture podjetja pomagajo prepoznati vire, ki so bistveni za uspešnost poslovnih procesov: aplikacije, informacije, infrastrukturo in ljudi

Stran • 5

5

Ila.

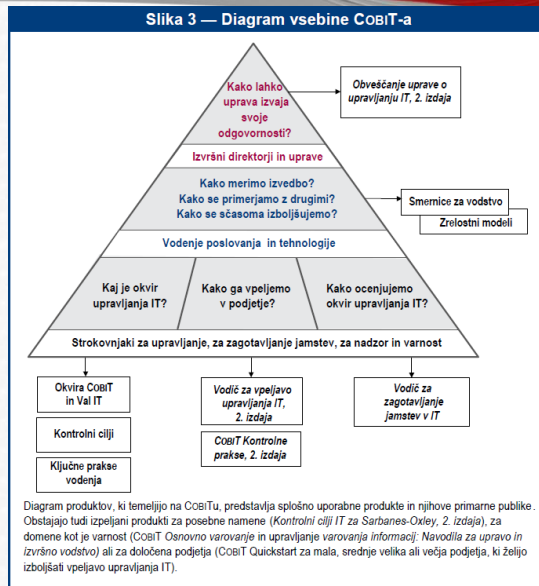
- Za zagotovitev informacij, ki jih podjetje potrebuje za doseganje svojih ciljev, je torej treba sredstva IT upravljati s sklopom IT procesov, razdeljenih v logične skupine:
  - **PO** – Plan and Organize: Načrtujte in organizirajte
  - **AI** – Acquire and Implement: Nabavite in vpeljite
  - **DS** – Delivery and Support: Izvajajte in podpirajte
  - **ME** – Monitor and Evaluate: Spremljajte in vrednotite

Stran • 6

6

## Ila. 4. COBIT kot ogrodje

- COBIT-ovi produkti so razporejeni na tri ravni (slika 3) in so zasnovani za podporo:
  - izvršnemu vodstvu in upravam,
  - poslovnemu vodstvu in vodstvu IT,
  - strokovnjakom za upravljanje in zagotavljanje jamstev (revizorji, presojevalci), nadzor in varnost.
- Diagram vsebine COBIT-a, prikazan na sliki, navaja primarne ciljne publike, njihova vprašanja o upravljanju IT in splošno uporabne produkte združenja ISACA



7

Ila.

- Koristi vpeljave COBIT-a kot okvira za upravljanje IT vključujejo:
  - standardiziran vpogled v delovanje IT, ki je razumljiv vodstvu,
  - jasno lastništvo in zadolžitve na podlagi procesne usmeritve,
  - splošno sprejemljivost pri tretjih strankah in regulatorjih,
  - medsebojno razumevanje udeležencev na podlagi skupnega jezika.
- Cobit 4.1 v slovenščini je na voljo na Učilnici

Stran • 8

8

Ila.

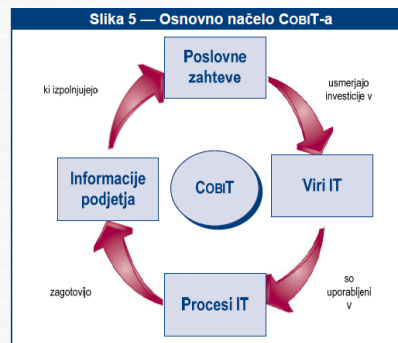
- **Poslanstvo ogrodja COBIT:** Raziskovati, razvijati, objavljati in spodbujati avtoritativen, sodoben in mednarodno sprejet okvir za obvladovanje IT, ki ga lahko sprejmejo podjetja in je namenjen vsakodnevni uporabi s strani vodilnih v podjetju, strokovnjakov s področja IT in strokovnjakov za zagotavljanje jamstev (revizorji, presojevalci).
- **Kako COBIT izpolnjuje potrebe?** Kot odgovor na prej omenjene potrebe je bil okvir COBIT oblikovan tako, da so njegove glavne značilnosti:
  - osredotočenost na poslovanje,
  - usmerjenost na procese,
  - temelji na kontrolah,
  - voden je z meritvami.

Stran • 9

9

## Ila. 4a. Osredotočenost na poslovanje

- Osredotočenost na poslovanje je glavno vodilo COBIT-a
- Po obliki ni namenjen le uporabi s strani izvajalcev storitev IT, uporabnikov, revizorjev in presojevalcev, temveč posredno ali neposredno zagotavlja navodila vodstvu in lastnikom poslovnih procesov
- Okvir COBIT temelji na načelu, ki ga prikazuje slika v nadaljevanju:
  - Za zagotovitev informacij, ki jih podjetje potrebuje za uresničitev svojih ciljev, mora podjetje vlagati, upravljati in nadzorovati vire IT z uporabo strukturiranega sklopa procesov, da zagotovi storitve, ki dajejo te informacije, kar zagotavlja izpolnjevanje poslovnih zahtev



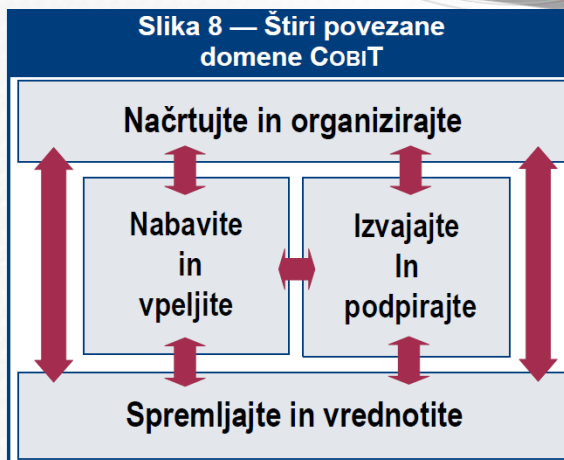
Stran • 10

10



## Ila. 4b. Usmerjenost na procese

- COBIT opredeljuje dejavnosti IT v okviru splošnega procesnega modela znotraj štirih domen. Te domene so:
  - Načrtujte in organizirajte (PO),
  - Nabavite in vpeljite (AI),
  - Izvajajte in podpirajte (DS),
  - Spremljajte in vrednotite (ME).



Stran • 11

11

## Ila. 4c. Temelji na kontrolah

- COBIT opredeli kontrolne cilje za vseh 34 procesov
- Kontrola je opredeljena kot politike, postopki, prakse in organizacijske strukture, oblikovane za zagotavljanje **razumnega jamstva**, da bodo poslovni cilji doseženi ter neželeni dogodki preprečeni ali odkriti in popravljeni
- Kontrolni cilji IT zagotavljajo popoln nabor zahtev na visoki ravni, ki jih mora upoštevati vodstvo za uspešen nadzor vsakega procesa IT

Stran • 12

12

## Ila. 4d. Voden je z meritvami

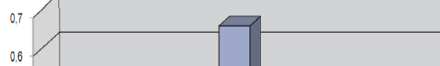
- Osnovna potreba vsakega podjetja je pridobiti razumevanje stanja lastnih sistemov IT in se odločiti, kakšno raven upravljanja in kontrole mora zanje zagotoviti.
- Pri odločanju za pravo raven se mora vodstvo vprašati:
  - Kako daleč moramo iti in
  - ali koristi upravičujejo stroške?
- COBIT obravnava ta vprašanja z zagotovitvijo zrelostnih modelov, ki omogočajo primerjalno analizo in prepoznavanje potrebnih izboljšav zmožnosti

Stran • 13

13

Ila.

Slika 11 — Možna raven zrelosti za proces IT



Slika 13 — Splošni zrelostni model

- 0 Neobstoječe** — Popolna odsotnost kakršnih koli prepoznavnih procesov. Podjetje se niti ne zaveda, da obstajajo zadeve, ki bi jih bilo treba obravnavati.
- 1 Začetno/ Ad Hoc** — Obstajajo dokazi, da se podjetje zaveda, da zadeve obstajajo in da jih je treba obravnavati. Vendar pa ni standardiziranih procesov, temveč ad hoc pristopi, ki se uporabljajo za posamezne primere ali od primera do primera. Splošen pristop k vodenju je neorganiziran.
- 2 Ponovljivo, vendar intuitivno** — Podjetje je razvilo procese do stopnje, ko različni ljudje, ki opravljajo enako nalogo, uporabljajo podobne postopke. Podjetje ne izvaja nobenega formalnega usposabljanja glede standardnih postopkov, niti jih ne sporoča zaposlenim, zadolžitve pa so prepuščene posameznikom. Obstaja visoka stopnja zanašanja na znanje posameznikov, zato so verjetne napake.
- 3 Opredeljeno** — Postopki so standardizirani in dokumentirani ter sporočeni prek usposabljanja. Postopke je treba obvezno upoštevati, vendar je malo verjetno, da bodo odstopanja ugotovljena. Postopki niso dodelani, ampak so zgolj formalizacija obstoječih praks.
- 4 Vodeno in merljivo** — Vodstvo spremlja in meri skladnost s postopki ter ukrepa, kadar procesi ne delujejo uspešno. Proces se stalno izboljšuje in zagotavlja dobro prakso. Avtomatizacija in orodja se uporabljajo omejeno ali razdrobljeno.
- 5 Optimizirano** — Proces se izboljšani na raven dobre prakse na podlagi rezultatov nenehnega izboljševanja in primerjanja zrelostnih ravni z drugimi podjetji. IT se uporablja celovito za avtomatizacijo delovnega toka, ter zagotavlja orodja za izboljšanje kakovosti in uspešnosti, ki omogočajo podjetju, da se hitro prilagodi.

★ Cilj podjetja

- 3—Procesi so dokumentirani in sporočeni.
- 4—Procesi se spremljajo in merijo.
- 5—Dobre prakse se uporabljajo in so avtomatizirane.

Stran • 14

14

## Ila. 5. IT procesi ogrodja COBIT

- COBIT opredeljuje dejavnosti IT v okviru splošnega procesnega modela znotraj štirih domen. Te domene so:
  - Načrtujte in organizirajte (PO),
  - Nabavite in vpeljite (AI),
  - Izvajajte in podpirajte (DS),
  - Spremljajte in vrednotite (ME).

Stran • 15

15

## Ila. 5a. Domena PO – Načrtujte in organizirajte

- PO1: Opredelite strateški načrt za IT
- PO2: Opredelite informacijsko arhitekturo
- PO3: Določite tehnološko usmeritev
- PO4: Opredelite procese, organizacijo in razmerja IT
- PO5: Upravljajte investicije v IT
- PO6: Sporočajte cilje in usmeritev vodstva
- PO7: Upravljajte človeške vire v sektorju IT
- PO8: Upravljajte kakovost
- PO9: Ocenjujte in obvladujte tveganja IT
- PO10: Upravljajte projekte

Stran • 16

16



## Ila. 5b. Domena DS – Izvajajte in podpirajte

- DS1: Opredelite in upravljajte ravni storitve
- DS2: Upravljajte storitve tretje stranke
- DS3: Upravljajte delovanje in zmogljivost
- DS4: Zagotovite neprekinjenost storitev
- DS5: Zagotovite varnost sistemov
- DS6: Ugotovite in porazdelite stroške
- DS7: Izobrazite in usposobite uporabnike
- DS8: Upravljajte službo za pomoč uporabnikom in obvladujte incidente
- DS9: Upravljajte konfiguracijo
- DS10: Upravljajte probleme
- DS11: Upravljajte podatke
- DS12: Upravljajte fizično okolje
- DS13: Upravljajte delovanje

Stran • 17

17

## Ila. 5c. Domena AI - Nabavite in vpeljite

- AI1: Določite avtomatizirane rešitve (aplikacije)
- AI2: Nabavite in vzdržujte aplikacijske programe
- AI3: Nabavite in vzdržujte tehnološko infrastrukturo
- AI4: Omogočite delovanje in uporabo
- AI5: Zagotovite vire IT
- AI6: Upravljajte spremembe
- AI7: Namestite in potrdite rešitve in spremembe

Stran • 18

18

## Ila. 5d. Domena ME – Spremljajte in vrednotite

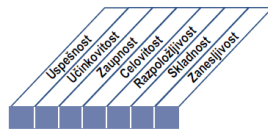
- ME1: Spremljajte in vrednotite delovanje IT
- ME2: Spremljajte in vrednotite notranje kontrole
- ME3: Zagotovite skladnost z zunanjimi zahtevami
- ME4: Zagotovite upravljanje IT

Stran • 19

19

## Ila. 6. Izbra

Znotraj vsakega procesa IT so določeni kontrolni cilji v obliki splošnih akcijskih izjav o minimalnih dobrih praksah upravljanja, katerih namen je zagotoviti, da je proces pod nadzorom.



Nadzor nad procesom IT

ime procesa

ki izpolnjuje poslovno zahtevo za IT glede

povzetek najpomembnejših ciljev IT

z usmerjanjem na

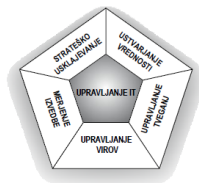
povzetek najpomembnejših ciljev procesa

kar se doseže

s cilji dejavnosti

ter se meri

s ključnimi metrikami.



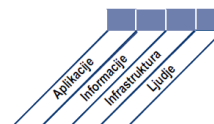
■ Primarno ■ Sekundarno

Načrtujte in organizirajte

Nabavite in vpeljite

Izvajajte in podpirajte

Spremljajte in vrednotite



20

## Ila. 6.1 PO1: Opredelite strateški načrt za IT

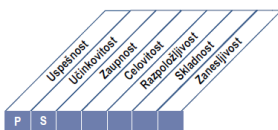
### Načrtujte in organizirajte PO1

Opredelite strateški načrt za IT

#### OPIS PROCESA

##### PO1 Opredelite strateški načrt za IT

Strateško načrtovanje IT je potrebno za upravljanje in vodenje vseh virov IT v skladu s poslovno strategijo in prednostnimi nalogami. Funkcija IT in poslovni udeleženci so odgovorni za zagotavljanje realizacije optimalne vrednosti iz portfeljev projektov in storitev. S strateškim načrtom se izboljšuje razumevanje priložnosti in omejitev IT s strani ključnih udeležencev, ocenjuje trenutno zmogljivost, določa zahteve po zmogljivosti in človeških virih ter pojasnjuje raven potrebnih investicij. Poslovna strategija in prednostne naloge se morajo odražati v portfeljih, izvajati jih je potrebno v skladu s taktičnimi načrti za IT, ki opredeljujejo jedrnat izražene cilje, akcijske načrte in naloge, ki jih razumeta in sprejemata tako poslovni sektor kot sektor IT.



##### Nadzor nad procesom IT

Opredelite strateški načrt za IT.

ki izpolnjuje poslovno zahtevo za IT glede

Načrtujte in organizirajte

Nabavite in vpeljite

Izvajajte in podpirajte

Spremljajte in vrednotite

21

## Ila.

##### Nadzor nad procesom IT

Opredelite strateški načrt za IT.

ki izpolnjuje poslovno zahtevo za IT glede

ohranjanja ali širjenja poslovne strategije in zahtev upravljanja, pri čemer morajo ostati koristi, stroški in tveganja pregledni

##### z usmerjanjem na

vklučevanje IT in poslovnega upravljanja pri preoblikovanju poslovnih zahtev v ponudbo storitev, ter na razvoj strategij za izvajanje teh storitev na pregleden in uspešen način.

##### kar se doseže

- s sodelovanjem s poslovnim vodstvom in upravo pri usklajevanju strateških načrtov za IT s tekočimi in prihodnjimi poslovnimi potrebami,
- z razumevanjem trenutne zmogljivosti IT,
- z zagotavljanjem prednostnega sistema za poslovne cilje, ki odražajo poslovne zahteve

##### ter se meri

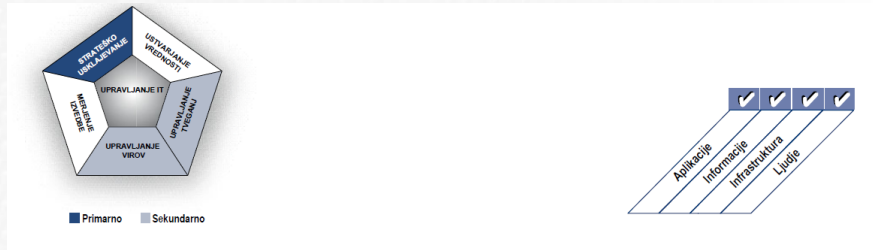
- z odstotkom ciljev IT v strateškem načrtu IT, ki podpirajo strateški poslovni načrt,
- z odstotkom projektov IT v portfelju projektov IT, ki jih je mogoče neposredno slediti vse do taktičnih načrtov za IT,
- z zamikom med posodobitvami strateškega načrta za IT in posodobitvami taktičnih načrtov za IT.

Spremljajte in vrednotite

Stran • 22

22

Ila.



Stran • 23

23

Ila.

## PO1 Načrtujte in organizirajte

Opređelite strateški načrt za IT

### KONTROLNI CILJI

#### PO1 Opređelite strateški načrt za IT

##### PO1.1 Upravljanje vrednosti IT

Sodelujte s poslovnim delom, da zagotovite, da portfelj investicij podjetja, ki vsebujejo IT komponento, zajema programe s trdno poslovno podlago. Prepoznajte obstoj obveznih, dopolnilnih in diskrecijskih investicij, ki se razlikujejo glede zahtevnosti in stopnje svobode pri dodeljevanju sredstev. Procesi IT morajo zagotoviti uspešno in učinkovito delovanje IT komponent programov ter zgodnje opozarjanje v primeru kakršnih koli odstopanj od načrta, vključno s stroški, roki ali funkcionalnostjo, ki lahko vplivajo na pričakovane rezultate programov. Storitve IT je treba izvajati v skladu s nepristranskimi in izvršljivimi sporazumi o ravni storitev. Odgovornost za doseganje koristi in nadzor stroškov mora biti jasno dodeljena ter jo je treba spremljati. Vzpostavite pravično, pregledno, ponovljivo in primerljivo vrednotenje poslovnih primerov, vključno s finančno vrednostjo, tveganjem, da se zmogljivost ne dobavi in tveganjem, da se pričakovane koristi ne uresničijo.

##### PO1.2 Uskladitev med poslovanjem in IT

Vzpostavite procese dvosmernega izobraževanja in vzajemnega sodelovanja pri strateškem načrtovanju, da dosežete uskladitev in integracijo IT. Posređujte med poslovnimi potrebami in potrebami IT, da se lahko doseže medsebojni dogovor glede prednostnih nalog.

##### PO1.3 Ocena trenutne zmoglosti in delovanja

Ocenite trenutne zmoglosti in delovanje rešitev in izvajanja storitev, da vzpostavite podlago, glede na katero je mogoče primerjati prihodnje zahteve. Opređelite delovanje v smislu prispevanja IT k poslovnim ciljem, funkcionalnosti, stabilnosti, kompleksnosti, stroškom, prednostim in pomanjkljivostim.

Stran • 24

24

## Ila.

### PO1.4 Strateški načrt za IT

Pripravite strateški načrt, ki v sodelovanju z udeleženci opredeljuje, kako bodo cilji IT prispevali k strateškim ciljem podjetja, ter določi s tem povezane stroške in tveganja. Vključevati mora, kako bo IT podprla investicijske programe z IT komponento, storitve IT in sredstva IT. IT mora opredeliti, kako se bodo izpolnjevali cilji, meritve, ki jih je treba uporabiti, in postopke za pridobitev formalne odobritve s strani udeležencev. Strateški načrt za IT mora zajemati investicijski/produksijski proračun, finančna sredstva, strategijo financiranja, strategijo nabave ter pravne in regulativne zahteve. Strateški načrt mora biti dovolj podroben, da omogoča opredelitev taktičnih načrtov za IT.

### PO1.5 Taktični načrti za IT

Ustvarite portfelj taktičnih načrtov za IT, ki izhajajo iz strateškega načrta za IT. Taktični načrti morajo obravnavati investicijske programe z IT komponento, storitve IT in sredstva IT. Taktični načrti morajo opisati zahtevane pobude IT, zahteve glede virov ter kako se bo spremljala in upravljala uporaba virov in doseganje koristi. Taktični načrti morajo biti dovolj podrobni, da omogočijo opredelitev projektnih načrtov. Dejavno upravljajte sklop taktičnih načrtov za IT in pobud z analizo projektnega in storitvenega portfelja.

### PO1.6 Upravljanje portfelja IT

Skupaj s poslovnim delom dejavno upravljajte portfelj investicijskih programov z IT komponento, ki so potrebni za doseganje posebnih strateških poslovnih ciljev s prepoznavanjem, opredeljevanjem, razvrščanjem po prioriteti, izbiranjem, zagonom, vodenjem in nadzorom projektov. To mora vključevati pojasnitev zelenih poslovnih rezultatov, zagotovitev, da cilji programov podpirajo doseganje rezultatov, razumevanje celotnega obsega truda, ki je potreben za doseg rezultatov, dodeljevanje jasne odgovornosti s podpornimi ukrepi, opredelitev projektov v okviru programa, dodeljevanje sredstev in finančnih virov, prenos pooblastil in pripravo potrebnih projektov ob zagonu programa.

Stran • 25

25

## Ila.

## Načrtujte in organizirajte PO1

Opredelite strateški načrt za IT

### SMERNICE ZA UPRAVLJANJE

#### PO1 Opredelite strateški načrt za IT

iz	vhodi
PO5	Poročila o stroških in koristih
PO9	Ocena tveganja
PO10	Posodobljen portfelj projektov IT
DS1	Nove/posodobljene storitvene zahteve; posodobljen portfelj storitev
*	Poslovna strategija in prioritete
*	Portfelj programov
ME1	Prispevek obstoječega delovanja k načrtovanju IT
ME4	Poročilo o stanju upravljanja IT; strateška usmeritev podjetja v zvezi z IT

\* Vhodi izven CobIT-a

izhodi	v
Strateški načrt za IT	PO2.,PO6 PO8 PO9 AI1 DS1
Taktični načrt za IT	PO2.,PO6 PO9 AI1 DS1
Portfelj projektov IT	PO5 PO6 PO10 AI6
Portfelj storitev IT	PO5 PO6 PO9 DS1
Strategija financiranja IT	DS2
Strategija nabave IT	AI5

#### Matrika ZOPS

#### Funkcije

Aktivnosti	Funkcije											
	CEO - Prisednik uprave	CEO - Financni direktor	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za prodajo	CEO - Direktor za operativno	CEO - Direktor za proizvodnjo	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za razvoj	CEO - Direktor za razvoj
Povežite poslovne cilje s cilji IT.	P	S	O/Z	Z	P							
Prepoznajte kritične odvisnosti in trenutno delovanje.	P	P	Z	O/Z	P	P	P	P	P			P
Pripravite strateški načrt za IT.	O	P	P	Z	S	P	P	P	P			P
Pripravite taktične načrte za IT.	P	S		O	P	P	P	P	P	Z		S
Analizirajte portfelje programov ter upravljajte portfelje projektov in storitev.	P	S	S	O	Z	Z	P	Z	P	P		S

Matrika ZOPS določa, kdo je Zadolžen, Odgovoren, Posvetovan in/ali Seznanjen.

Stran • 26

26



## ZRELOSTNI MODEL

**PO1 Opređelite strateški načrt za IT**

Upravljanje procesa *Opređelite strateški načrt za IT, ki izpolnjuje poslovno zahtevo za IT glede ohranjanja ali širjenja poslovne strategije in zahtev upravljanja, pri čemer morajo ostati koristi, stroški in tveganja pregledni, je:*

**0 Neobstoječe**, kadar

Strateško načrtovanje za IT se ne izvaja. Vodstvo se ne zaveda, da je strateško načrtovanje IT potrebno za podporo poslovnim ciljem.

**1 Začetno/ Ad Hoc**, kadar

Vodstvo sektorja IT pozna potrebo po strateškem načrtovanju IT. Načrtovanje IT se izvaja samo kot odziv na posebno poslovno zahtevo. O strateškem načrtovanju IT se občasno razpravlja na sestankih vodstva IT. Usklajevanje poslovnih zahtev, aplikacij in tehnologije poteka kot odziv na dogodke, namesto na podlagi celovite strategije. Položaj strateškega tveganja se določi neformalno glede na posamezen projekt.

**2 Ponovljivo, vendar intuitivno**, kadar

Strateško načrtovanje IT se, odvisno od potrebe, izvaja skupaj s poslovnim vodstvom. Posodobitev načrtov IT se izvaja kot odgovor na zahteve vodstva. Strateške odločitve potekajo glede na posamezen projekt, brez skladnosti s splošno strategijo organizacije. Tveganja in koristi za uporabnike, ki jih imajo glavne strateške odločitve, se prepoznajo na intuitiven način.

**3 Opređeljeno**, kadar

Politika IT opređeljuje, kdaj in kako izvesti strateško načrtovanje IT. Strateško načrtovanje IT se izvaja s strukturiranim pristopom, ki je dokumentiran in znan vsemu osebju. Proces načrtovanja IT je razmeroma dober in zagotavlja, da se verjetno izvaja ustrezno načrtovanje. Vseeno se posameznim vodjem podeli diskrecijska pravica za vpeljavo procesa, podjetje pa nima nobenih postopkov za preverjanje tega procesa. Splošna strategija IT vključuje dosledno opređelitev tveganj, ki jih je organizacija pripravljena sprejeti kot inovator ali sledilec. Strategije IT za finančne, tehnične in človeške vire vedno bolj vplivajo na pridobivanje novih produktov in tehnologij. O strateškem načrtovanju IT se občasno razpravlja na srečanjih poslovnega vodstva.

**4 Vodeno in merljivo**, kadar

Strateško načrtovanje IT je standardna praksa, z izjemami pa je uprava seznanjena. Strateško načrtovanje IT je opređeljena funkcija uprave. Vodstvo lahko spremlja proces strateškega načrtovanja IT, sprejema odločitve na podlagi tako pridobljenih informacij in meri njegovo uspešnost. Izvaja se kratkoročno in dolgoročno načrtovanje IT, ki se nato uporablja navzdol po organizaciji, po potrebi se izvedejo posodobitve. Strategija IT in celovita strategija se vedno bolj koordinirata z obravnavanjem poslovnih procesov in zmogljivosti z dodano vrednostjo ter s spodbujanjem uporabe aplikacij in tehnologij v okviru prenove poslovnih procesov. Organizacija ima dobro opređeljen proces za določanje uporabe notranjih in zunanjih virov, ki so potrebni za razvoj in delovanje sistema.

**5 Optimizirano**, kadar

Strateško načrtovanje IT je dokumentiran, živ proces, ki se ves čas upošteva pri določanju poslovnih ciljev ter se prek investicij v IT kaže v vidni poslovni vrednosti. Vprašanja tveganja in dodane vrednosti se ves čas dopolnjujejo v procesu strateškega načrtovanja IT. Organizacija razvija realne dolgoročne načrte IT in jih stalno posodablja, da odražajo spreminjajočo se tehnologijo in poslovni napredek. Organizacija izvaja primerjalno analizo glede na dobro razumljive in zanesljive industrijske norme, ki je združena s procesom za oblikovanje strategije. Strateški načrt vključuje, kako lahko nov tehnološki razvoj spodbuja ustvarjanje novih poslovnih zmogljivosti in izboljša konkurenčno prednost organizacije.

## Ila. 6.2 PO5: Upravljanje investicije v IT

### Načrtujte in organizirajte Upravljanje investicije v IT

PO5

#### OPIS PROCESA

##### PO5 Upravljanje investicije v IT

Organizacija vzpostavi in vzdržuje okvir za upravljanje investicijskih programov z IT komponento. Ta vključuje stroške, koristi, določanje prednostnih nalog znotraj proračuna, formalen proces financiranja in upravljanje proračuna. Posvetuje se z zainteresiranimi z namenom določanja in nadzora celotnih stroškov in koristi v okviru strateških in taktičnih načrtov za IT ter sproži popravne ukrepe, kadar so potrebni. Proces spodbuja partnerstvo med udeleženci IT in poslovnimi udeleženci; omogoča uspešno in učinkovito uporabo virov IT ter zagotavlja preglednost in odgovornost za skupne stroške lastništva (SSL), realizacijo poslovnih koristi in donosnosti investicij investicijskih programov z IT komponento.



##### Nadzor nad procesom IT

Upravljanje investicije v IT.



Stran • 29

29

## Ila. PO5 Načrtujte in organizirajte Upravljanje investicije v IT

#### KONTROLNI CILJI

##### PO5 Upravljanje investicije v IT

###### PO5.1 Okvir za finančno upravljanje

Vzpostavite in vzdržujte finančni okvir za upravljanje investicij in stroškov sredstev in storitev IT prek portfeljev investicij z IT komponento, poslovnih primerov in proračunov za IT.

###### PO5.2 Določanje prednosti znotraj proračuna za IT

Vpeljite postopek odločanja za določanje prednosti pri dodeljevanju virov IT za delovanje, projekte in vzdrževanje, da tako izboljšate prispevek IT k optimiziranju donosa portfelja podjetja na področju investicijskih programov z IT komponento ter drugih storitev in sredstev IT.

###### PO5.3 Določanje proračuna za IT

Vzpostavite in vpeljite prakse za pripravo proračuna, ki odraža prednostne naloge, določene s portfeljem podjetja na področju investicijskih programov s komponento IT in vključuje stalne stroške delovanja in vzdrževanja obstoječe infrastrukture. Prakse morajo podpirati razvoj celotnega proračuna za IT ter razvoj proračunov za posamezne programe, pri čemer je treba poseben poudarek nameniti IT komponentam teh programov. Prakse morajo omogočati stalno pregledovanje, izboljševanje ter odobritev celotnega proračuna in proračunov za posamezne programe.

###### PO5.4 Upravljanje stroškov

Vpeljite proces upravljanja stroškov, ki dejanske stroške primerja s proračunom. Stroške je treba spremljati in o njih poročati. Če se pojavijo odstopanja, jih je treba pravočasno odkriti ter oceniti njihov vpliv na programe. Skupaj s poslovnim sponzorjem teh programov je treba sprejeti ustrezne ukrepe za odpravo pomanjkljivosti in če je potrebno, posodobiti poslovno utemeljitev programa.

###### PO5.5 Upravljanje dobičkov

Vpeljite postopek za spremljanje dobičkov iz zagotavljanja in vzdrževanja ustreznih zmognosti IT. Organizacija mora določiti prispevek IT k njenemu poslovanju in sicer kot komponente investicijskih programov z IT komponento ali kot del redne produkcijske podpore ter ga dokumentirati v poslovnem primeru, se o njem dogovoriti, ga spremljati in o njem poročati. Poročila je treba pregledati in kadar obstajajo priložnosti za izboljšanje prispevka IT, opredeliti in sprejeti ustrezne ukrepe. Kadar spremembe pri prispevku IT vplivajo na program ali kadar spremembe drugih sorodnih projektov vplivajo na program, je treba posodobiti poslovni primer programa.

an • 30

30

Ila.

**Matrika ZOPS**

**Funkcije**

**Aktivnosti**

	CEO - Predsednik uprave	CFO - Finančni direktor	Poslovedca - Izvršni direktor	CIO - Direktor	Upravnik	Asistent	Procesni	Vojni produkcije	Glavni arhitekt	Vojni razvoj	Vojni administracije IT	Projektna	Projektna	Projektna	Projektna
Vzdržuje portfelj programov.	O	Z	Z	Z	P							S	S		
Vzdržuje portfelj projektov.	S	P	OZ	OZ	P			P	P			P	S		
Vzdržuje portfelj storitev.	S	P	OZ	OZ	P								P	S	
Vzpostavite in vzdržuje proračunski proces za IT.	S	P	P	O				P	P	P	Z	P			
Določite, sporočite in spremljate investicije z IT komponento, stroške in vrednosti IT za podjetje.	S	P	P	OZ				P	P	P	Z	P	P		

Matrika ZOPS določa, kdo je Zadolžen, Odgovoren, Posvetovan in/ali Seznanjen.

31

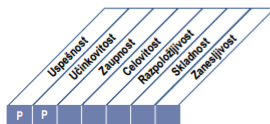
**Načrtujte in organizirajte** PO7

Upravljanje človeške vire v sektorju IT

**OPIS PROCESA**

**PO7 Upravljanje človeške vire v sektorju IT**

Organizacija je zaposlila in vzdržuje usposobljeno delovno silo za ustvarjanje in izvajanje storitev IT v podjetju. To se doseže z izvajanjem opredeljenih in dogovorjenih praks, ki podpirajo zaposlovanje, usposabljanje, vrednotenje dela, motiviranje in prekinitev delovnega razmerja. Ta proces je kritičen, ker je osebje pomemben vir, upravljanje in notranje kontrolno okolje pa sta v veliki meri odvisna od motivacije in sposobnosti osebja.



Načrtujte in organizirajte

Nabavite in vpeljite

Izvajajte in

32

## Nadzor nad procesom IT

Upravljajte človeške vire v sektorju IT,

### ki izpolnjuje poslovno zahtevo za IT glede

zaposlovanja usposobljenih in motiviranih ljudi za ustvarjanje in izvajanje storitev IT

#### z usmerjanjem na

zaposlovanje in usposabljanje osebja, motiviranje osebja z jasnimi poklicnimi potmi, določanje vlog glede na sposobnosti, vzpostavitev opredeljenega procesa za pregledovanje, pripravo sistematizacije delovnih mest in zagotavljanje zavedanja glede odvisnosti od posameznikov,

#### kar se doseže

- s spremljanjem dela zaposlenih,
- z najemanjem in usposabljanjem osebja v sektorju IT za podporo taktičnih načrtov za IT,
- z zmanjšanjem tveganja prevelike odvisnosti od ključnih virov

#### ter se meri

- s stopnjo zadovoljstva udeležencev s strokovnim znanjem in sposobnostmi osebja v sektorju IT,
- s fluktuacijo zaposlenih v sektorju IT,
- z odstotkom osebja v sektorju IT, ki imajo certifikate v skladu z zahtevami delovnega mesta.

Stran • 33

33

## KONTROLNI CILJI

### PO7 Upravljajte človeške vire v sektorju IT

#### PO7.1 Zaposlovanje in zadržanje osebja

Procesi za zaposlovanje osebja v sektorju IT naj bodo v skladu s splošnimi kadrovskimi politikami in postopki organizacije (npr. zaposlovanje, pozitivno delovno okolje, usmerjanje). Vpeljite procese, ki bodo zagotovili ustrezno razporejenost delovne sile v sektorju IT, ki ima sposobnosti, potrebne za uresničitev ciljev organizacije.

#### PO7.2 Sposobnosti osebja

Redno preverjajte, ali ima osebje sposobnosti za izvajanje svojih vlog na podlagi njihove izobrazbe, usposobljenosti in/ali izkušenj. Določite glavne zahtevane sposobnosti na področju IT in preverite, ali se te sposobnosti vzdržujejo, pri čemer lahko uporabite programe za kvalificiranje in certifikacijo, kjer je to primerno.

#### PO7.3 Dodeljevanje delovnih mest

Opreделите, spremljajte in nadzorujte vloge, zadolžitve, pravilnike nagrajevanja za osebje, vključno z zahtevo po upoštevanju politik in postopkov upravljanja, etičnega kodeksa in strokovnih praks. Raven nadzora mora biti v skladu z občutljivostjo delovnega mesta in obsegom dodeljenih zadolžitvev.

#### PO7.4 Usposabljanje osebja

Ob zaposlitvi uslužbencem v sektorju IT omogočite udeležbo na orientacijskih programih ter jim zagotovite stalno usposabljanje, da bodo lahko ohranili znanje, sposobnosti, zmožnosti ter seznanjenost z notranjimi kontrolami in varovanjem na ravni, ki je potrebna za uresničitev ciljev organizacije.

#### PO7.5 Odvisnost od posameznikov

Zmanjšajte kritično odvisnost od ključnih posameznikov z zajemom znanja (npr. dokumentacija), s prenosom znanja, z načrtovanim usposabljanjem naslednikov in z nadomeščanjem.

#### PO7.6 Postopki za preverjanje osebja

V proces zaposlovanja osebja v sektor IT vključite tudi preverjanje preteklosti kandidatov. Obseg in pogostost rednih pregledov teh preverjanj morata biti odvisna od občutljivosti in/ali kritičnosti funkcije; ta preverjanja je treba opravljati za zaposlene, pogodbenike in dobavitelje.

Stran • 34

34

**PO7.7 Ocenjevanje dela zaposlenega**

Zahtevajte pravočasno in redno ocenjevanje dela, pri katerem opravljeno delo primerjajte s načrtovanimi cilji posameznika, ki so izpeljani iz ciljev organizacije, opredeljenih standardov in zadolžitev posameznega delovnega mesta. Zaposlenim je treba omogočiti pomoč in mentorstvo glede dela in obnašanja, kadarkoli je to primerno.

**PO7.8 Sprememba delovnega mesta ali prekinitve zaposlitve**

Sprejmite ustrezne ukrepe glede sprememb delovnega mesta, zlasti glede prekinitve zaposlitve. Poskrbeti je treba za prenos znanja, ponovno dodeliti zadolžitve ter odvzeti pravice do dostopa, da se tveganja zmanjšajo ter da se zajamči neprekinjenost funkcije.