

## Kłopot z ładem

Mimo poważnego oporu przed wprowadzeniem zasad ładu w dziale IT (IT governance) wysiłek mający na celu uporządkowanie organizacji i dopasowanie jej do strategii całego przedsiębiorstwa jest niezbędny dla jego funkcjonowania.



**K**ilka tygodni temu miał rok od podpisania umowy outsourcingowej pomiędzy Inteligencją i Kompanią Piwowarską. Na jej mocy Inteligencja przejęła obsługę funkcjonowania pełnej architektury obejmującej aplikację mySAP ERP; hurtownię danych (SAP Business Warehouse), portal korporacyjny (SAP Enterprise Portal) oraz rozwiązanie integracyjne (SAP Exchange Infrastructure), wdrożone wcześniej w Kompanii Piwowarskiej. Inteligencja świadczy usługi związane z administracją rozwiązaniem mySAP zarządzaniem bazą danych, systemem operacyjnym, siecią WAN oraz serwerami IBM xSeries, a także adalną administracją serwerami zastępczymi. To jeden z pierwszych kontraktów outsourcingowych, którego istotnym czynnikiem poza wszystkimi parametrami charakteryzującymi dostarczaną usługę były także kwestie związane z formalnym nadzorem nad funkcjonującą infrastrukturą. Kompania Piwowarska przekazała Inteligencji część odpowiedzialności za dostosowanie systemów IT do wytycznych ustawy Sarbanes-Oxley (SOX), której jako część koncernu SABMiller plc, Kompania Piwowarska podlega.

Dopasowanie się do wymogów amerykańskiego ustawodawcy jest pracochłonne. Wymaga dokonania ponad 190 różnych rodzajów kontroli systemów informatycznych (z których 50 dotyczy Inteligencji). Sam comiesięczny sprawdzian ustawień wszystkich serwerów mySAP zajmuje 8 godzin pracy. Weryfikacja parametrów wszystkich instancji systemu pochłania administratorowi kolejne kilka godzin w miesiącu. Wymagania te dotyczą w równym stopniu klienta i dostawcy usług.

Dla zapewnienia skuteczności i wiarygodności raportów finansowych wymaganych przez ustawę Sarbanes-Oxley (SOX), Inteligencja musiała u siebie wdrożyć mechanizmy kontrolne zgodne ze standardem audytowania, tzw. SAS nr 70.

Dzięki umowie outsourcingowej Kompania Piwowarska częściowo pozbyła się ciężaru formalnego nadzoru nad infrastrukturą aplikacji biurowej SAP. „Znalezienie odpowiedniego wykonawcy nie było proste. Poszukiwaliśmy kogoś, kto nie tylko zadeklaruje formalną zgodność (compliance) świadczonych usług z wy-

FOT. J. SZYMCZYK

mogani prawa, ale faktycznie będzie w stanie podobać tym wszystkim wymogów, włącznie z koniecznością audytu samej umowy, który to obowiązek nakłada na nas ustawa SOX” – mówi Maciej Kubiś, IT Governance Manager w Kompanii Piwowarskiej SA.

Kompania to jedno z przedsiębiorstw, w którym zasady ładu w zarządzaniu IT (IT governance) są wykorzystywane bardzo rozległe. Koncern wprowadził u siebie ściśle określone reguły nadzoru nad obszarami zarządzania portfelem projektów, procesem budżetowania, zakupem usług czy zatrudnianiem pracowników w obrębie działów technologicznych, to także jedno z niewielu przedsiębiorstw, w których zasady ładu IT są traktowane jak strategiczne narzędzie do zarządzania.

### Opór przed ładem

Zainteresowanie problematyką ładu w zarządzaniu IT ma w naszym kraju wymiar praktyczny i w niewielkim stopniu wynika z uwarunkowań prawnych narzucających standardy funkcjonowania. Jest raczej kolejnym krokiem naturalnej ewolucji, która zaczęła się wraz z próbą porządkowania styku działów IT z biznesem, a także upowszechnianiem się outsourcingu IT. Po wstępnym uporządkowaniu sfery kontaktów IT z użytkownikami oraz dostawcami nagle zaczyna się ukazywać, że na przeszkodzie w funkcjonowaniu przedsiębiorstwa staje brak klarowności reguł zarządzania informatyką.

Niestety zazwyczaj wszelkie inicjatywy mające na celu wprowadzenie IT governance napotykały silny opór. Jest to o tyle naturalne, że wprowadzanie zasad ładu zarządczego w organizacji zmienia niemal całkowicie sposób funkcjonowania i role poszczególnych pracowników. Przejrzysty opór jest zwykle niechęć przed zmianą i obrona osiągniętej wcześniej pozycji. Szczególnie silny opór wykazują członkowie średniej kadry menedżerskiej. Dla nich wprowadzenie zasad ładu w zarządzaniu IT faktycznie oznacza zmianę reguł gry i rewolucję. W rezultacie wśród kierowników średniego szczebla można zaobserwować typową „pozorną akceptację” założeń ładu, bez głębokiego zrozumienia jego zasad i potrzeb. Właśnie dlatego pierwsze próby wprowadzenia zasad ładu zarządczego, zwykle dążące do uporządkowania sfery związanej z zarządzaniem portfelem projektów, napotykały na takie trudności. Zwykle okazuje się, że nawet jeśli w zarządnie panuje zgodność co do konieczności wprowadzenia zasad ładu zarządczego, to jest on wprowadzany w taki sposób, by zostawić sobie pozwalając na obfajście stanowionych reguł.

### Nadzór ma sens

Mimo oporu wprowadzanie w grupie zasad ładu korporacyjnego ma sens. Bez ustanowienia na pewnym etapie rozwoju organu zarządczego jasnych reguł, mówiących, kto za co odpowiada i w jaki sposób są podejmowane decyzje, przedsiębiorstwo po prostu nie może się rozwijać. „IT governance z założenia stanowi realny pomoc w zarządzaniu ryzykiem i kontroli inwestycji w często nieprzewidywalnym otoczeniu technologicznym. Grupa osób w organizacji, która jest najbardziej zainteresowana zagadnieniami, to przedstawiciele zarządu, dyrektorzy zarządzający, dyrektorzy IT oraz, coraz częściej funkcjonujący w polskich firmach, komitety sterujący IT. Nie można tutaj zapominąć o radzie

radzającej, dla której decyzja zarządu o wdrożeniu zasad IT governance jest ręką połosa ubezpieczeniowa – nie tylko pozwala spać spokojnie, ale dodatkowo świadczy o świadomości zarządu co do ryzyka związanego z wykorzystaniem technologii w organizacji” – mówi Radosław Kacporck, starszy menedżer w Dziale Zarządzania Ryzykiem w Deloitte Audit sp. z o.o. i prezes polskiego oddziału ISACA, organizacji zrzeszającej specjalistów zajmujących się ładem korporacyjnym, kontrolą, bezpieczeństwem oraz audytem. Przyjmując ten punkt widzenia, moż-

## Wprowadzanie zasad ładu zarządczego w organizacji zmienia sposób funkcjonowania i role poszczególnych pracowników.

na pokusić się o stwierdzenie, że decyzja o wdrożeniu zasad IT governance jest przypięczeniem dotychczasowych osiągnięć organizacji oraz przeniesieniem jej na znacznie wyższy poziom dojrzałości.

Jakimi zasadami powinny kierować się przedsiębiorstwa, wprowadzając zasady ładu korporacyjnego? Jak zmiesz i gdzie zacząć od jasnego i precyzyjnego określenia celów organizacji IT. Jakie są jej podstawowe zadania, w jaki sposób są realizowane, jakie ograniczenia wynikają z samej struktury samego działu IT, a także całej organizacji? Zdefiniowanie celów pomoże w zrealizowaniu trybuna towarzyszącego ich realizacji.

„Istnieje wiele modeli organizacji IT – model właściwy dla jednej organizacji może być zupełnie niewłaściwy dla innej. Podobnie w ramach jednej firmy inaczej powinno się zarządzać IT, gdy firma stawia się na ekspansji na nowe rynki, a inaczej, gdy kluczowe są redukcja kosztów i optymalizacja wykorzystania istniejących zasobów” – mówi Bartosz Klepuszcowski, starszy konsultant w Inforide. „Złe zarządzanie IT zamiast wspierać biznes, może okazać się główną barierą dla zmian i wzrostu – zarówno w związku z mało elastyczną architekturą systemów IT, jak i ze źle dobranymi zasadami IT governance prowadzącymi do psalętu decyzyjnego”.

Wprowadzanie ładu w organizacji IT to sztuka ciągłego dokonywania wyborów. IT governance obejmuje wszystkie aspekty IT – jednak próba uporządkowania zarządzania we wszystkich obszarach równocześnie jest skazana na porażkę i czarna problematyka z utrzymaniem istniejącej infrastruktury oraz świadczeniem podstawowych usług. Projekt nie może obejmować wszystkich obszarów dostosowywania do nowych wymogów organizacyjnych i prawnych jednocześnie. Dlatego tak ważne dla powodzenia projektu jest nadanie odpowiednich priorytetów i dokonywanie wyboru kolejności przeprowadzanych działań.

Szczególne role przy wprowadzaniu zasad ładu korporacyjnego spoczywa na menedżerach. Wiele prób wprowadzenia IT governance kończy się niepowodzeniem w chwili, gdy pracownicy działu IT spostrzegają, że nowy porządek obejmuje przede wszystkim ich, a już nie ich szefów. Dlatego wprowadzając ład, trzeba szczerze być przykładem dla innych w przestrzeganiu zasad i w stosowaniu dobrych praktyk zarządzania.

cio