



4SA310 – IT Governance

3. přednáška

26. února 2018

Ing. Ludmila Malinová

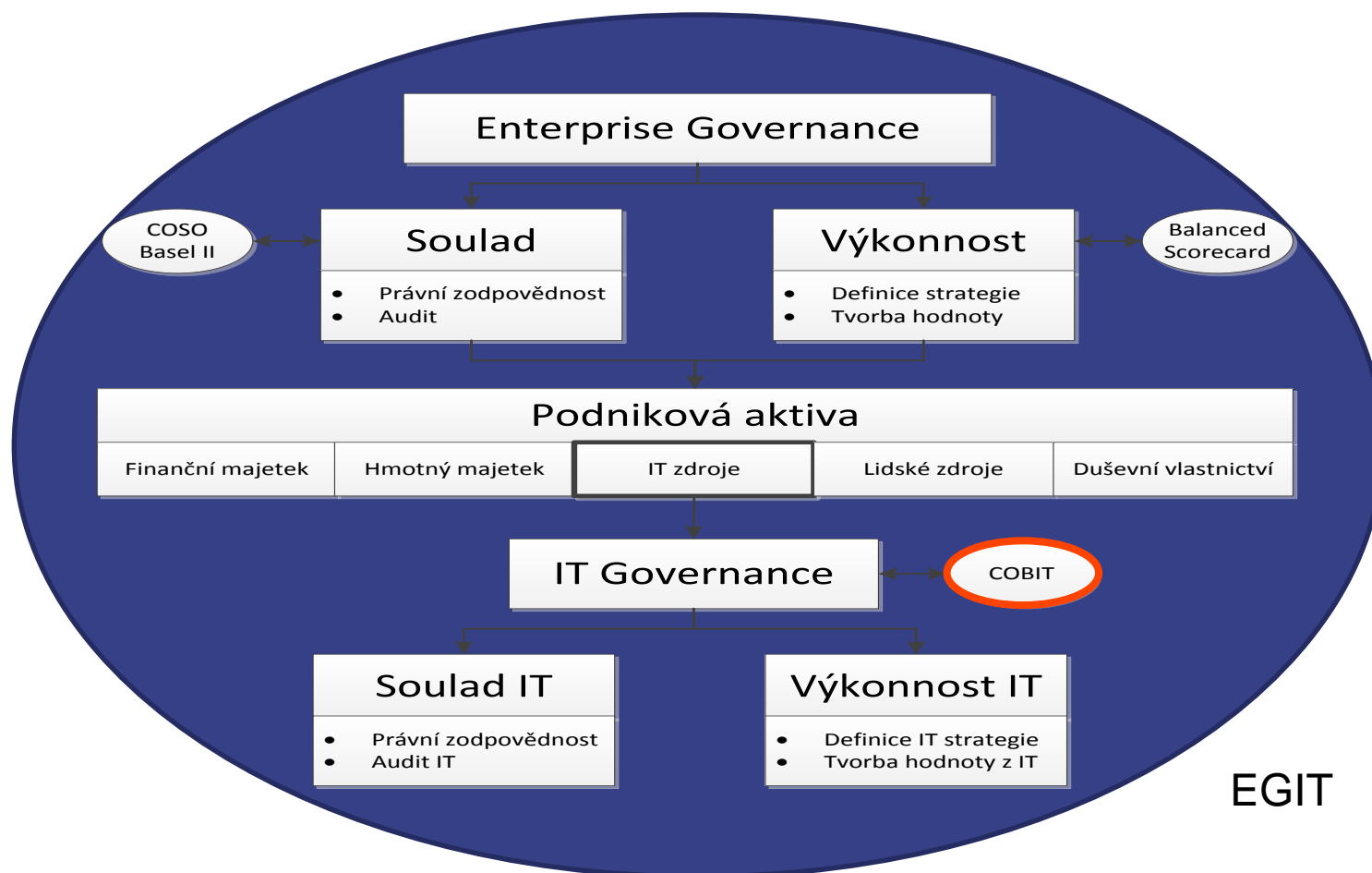
Cíl 1. přednášky

- Metodika COBIT
- Procesní mapy



Enterprise governance tvoří základní rámec zodpovědnosti pro každou společnost

- Tento rámec je možné rozložit na dvě základní roviny, které by měly být v rovnováze a to soulad a výkonnost.



Důležitost EGIT pro podniky:

1. Zlepšení vztahů mezi podnikem a IT
2. Zlepšení řízení IT v podniku
3. Propojení a sladění s ostatními rámci a standardy používaných v IT

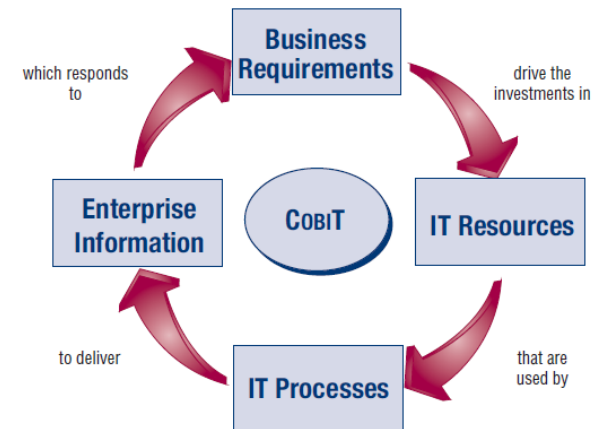


4. Vytváření vyšší přidané hodnoty
5. Zvýšení spokojenosti koncových zákazníků
6. Dosažení souladu s relevantními zákony, regulacemi a politiky

COBIT Control Objectives for Information and Related Technology



- **COBIT** je rámec vytvořený mezinárodní asociací ISACA pro správu a řízení informatiky (IT Governanace). („výběr možností/inspirace, co dělat“)
- Jedná se o soubor praktik, které by měly umožnit dosažení strategických cílů organizace díky efektivnímu využití dostupných zdrojů a minimalizaci IT rizik.
- **Návody, jak zacházet s podnikovou architekturou, jak řídit informační aktiva a služby, jak zajistit správnou dodávku služeb v návaznosti na organizační modely a jak zacházet s vznikajícími trendy a technologiemi**
- Prakticky je tedy určen především top manažerům k posuzování fungování ICT a auditorovi pro provádění auditu systému řízení ICT.



Cílem ISACA je vydat rámec,
který propojí a posílí veškeré
znalosti,
rámce a postupy vytvořené
společností ISACA

COBIT - rámec, který sladuje jednotlivé rámce a standardy, používané v IT.

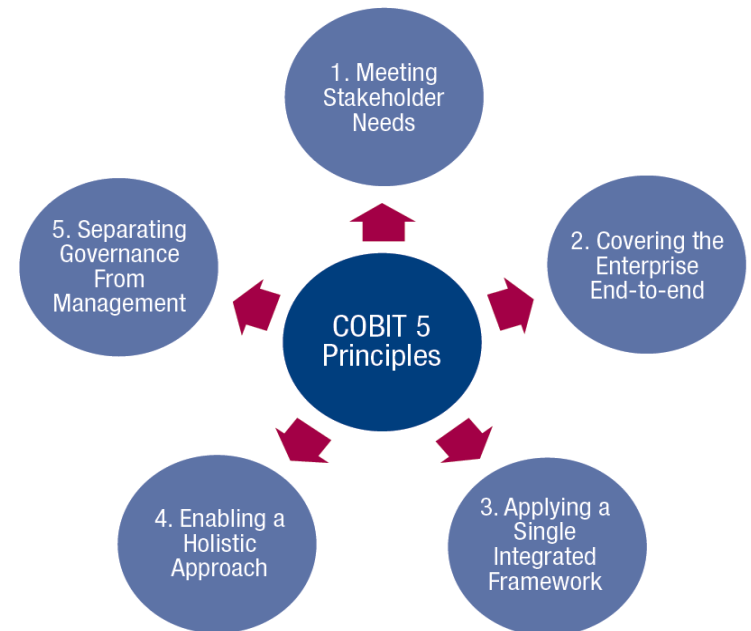
- Sada dokumentů, které obsahují všeobecně přijímaný souhrn tzv. „best practices“ v oblasti řízení IT
- Vývoj:
 - 1996 – první verze
 - 1998 – druhá verze
 - 2000 - třetí rozšířená verze (zahrnuje Management Guidelines)
 - 2003 – 2004 Cobit Quick start, Cobit Online, IT Control Practices
 - 2005 – čtvrtá verze (Cobit 4.0)
 - 2007 – verze 4.1
 - 2009 Risk IT
 - 2010 BMIS – podnikový model zaměřený na bezpečnosti informací
 - 2012 COBIT 5 zaměřený na Governance of Enterprise IT (EGIT)

Vývoj COBITu

Enterprise governance of IT (Governance of Enterprise IT)				
•				
IT Governance				
Management				
Control				
•				
Audit				
COBIT 1	COBIT2	COBIT3	COBIT4.0/4.1	COBIT5
1996	1998	2000	2005/7	2012

COBIT 5 - je založený na 5 principech

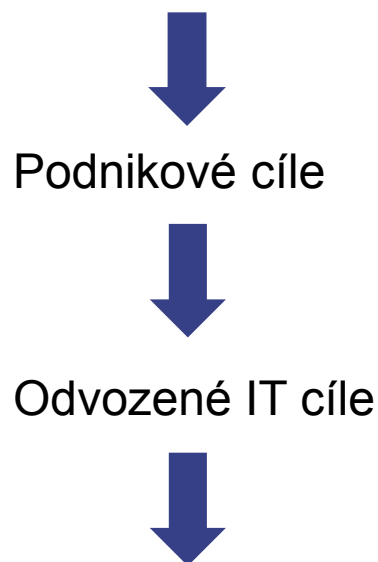
- Naplnění potřeb různých zainteresovaných osob
- Kompletní pokrytí celého podniku
- Užití jednoho integrovaného rámce
- Umožnění holistického přístupu
- Odlišení governance a management



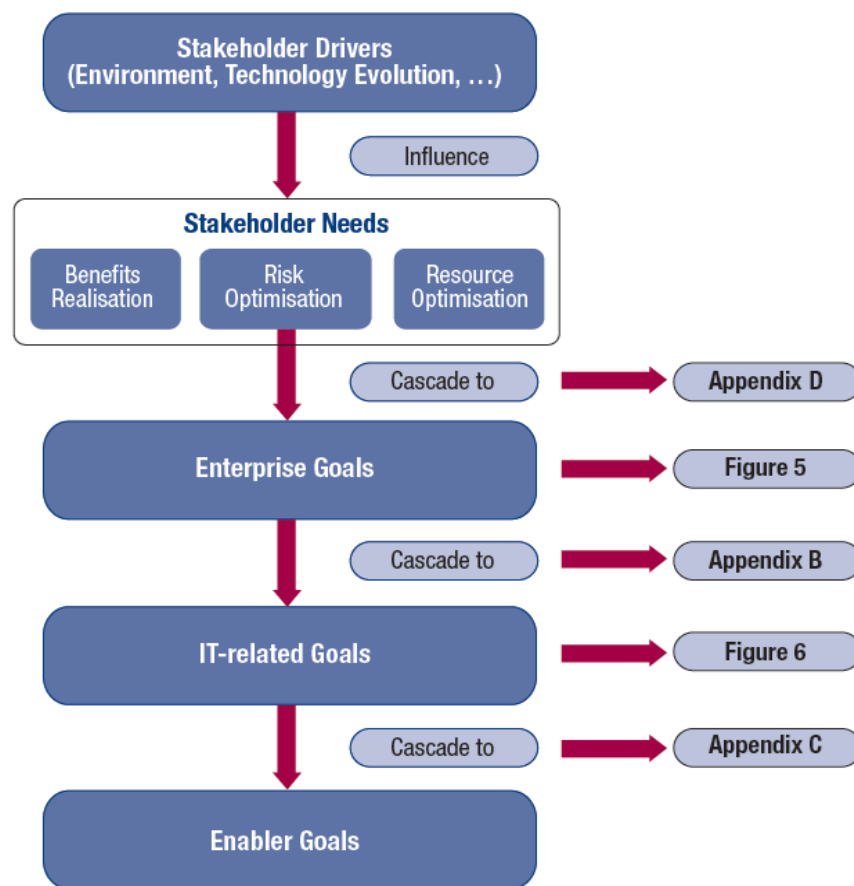
1. Naplnění potřeb různých zainteresovaných osob

■ Potřeby:

- Realizace benefitů
- Optimalizace rizik
- Optimalizace zdrojů

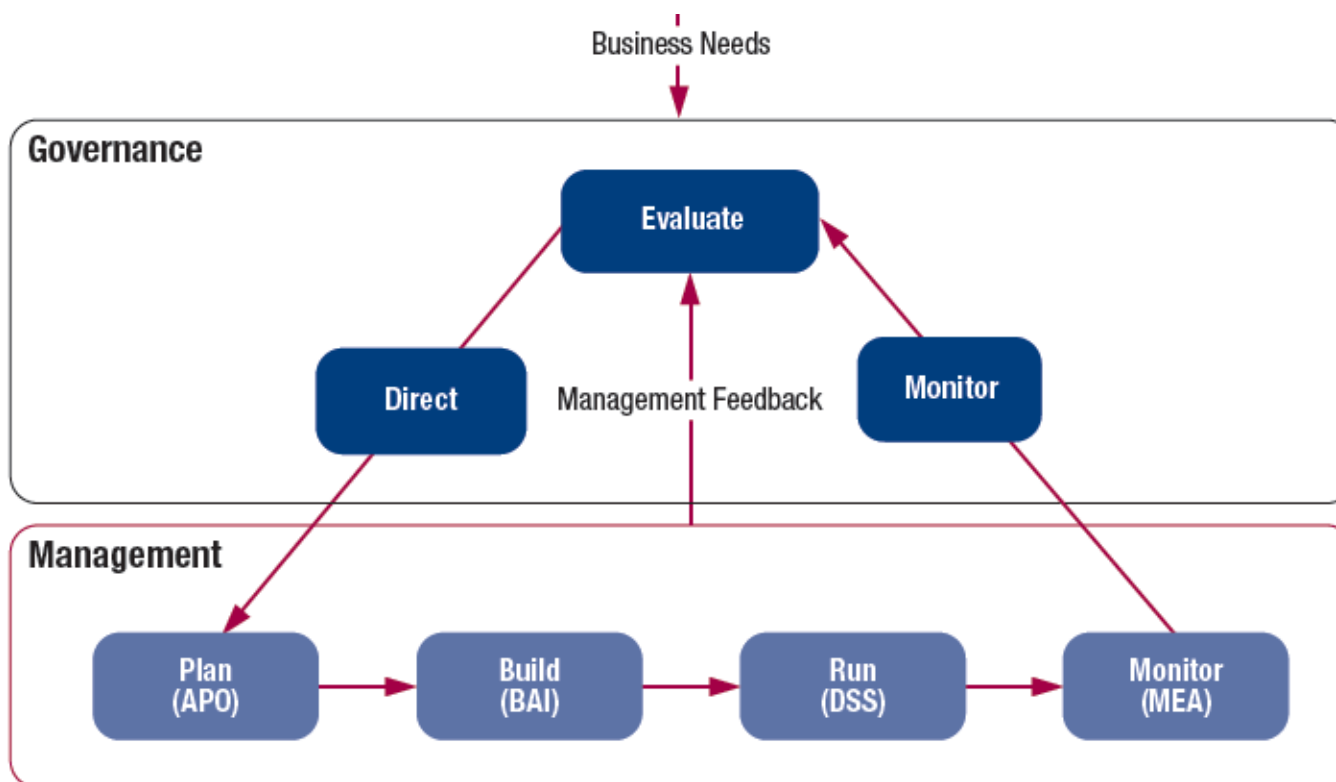


Aktivátory cílů



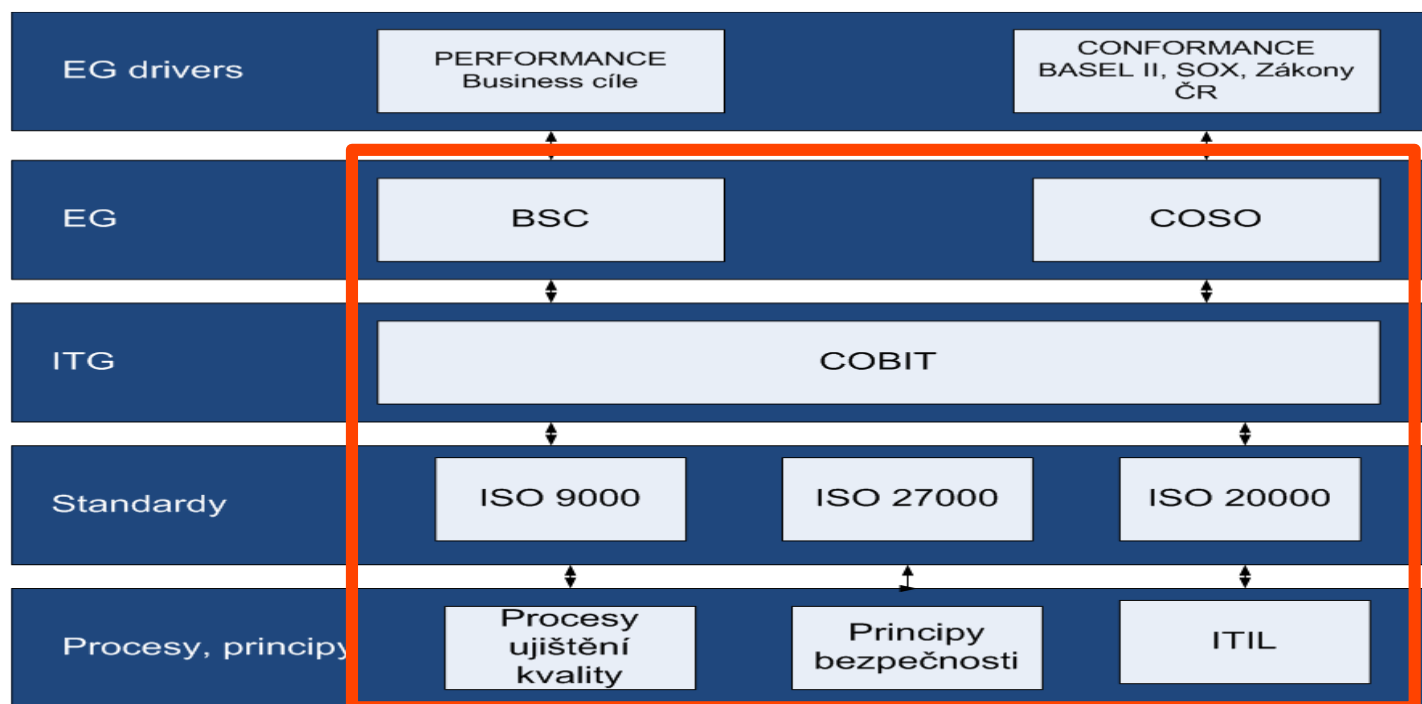
2. Kompletní pokrytí celého podniku – celý produkční, informační a řídicí proces

■ Potřeby businessu

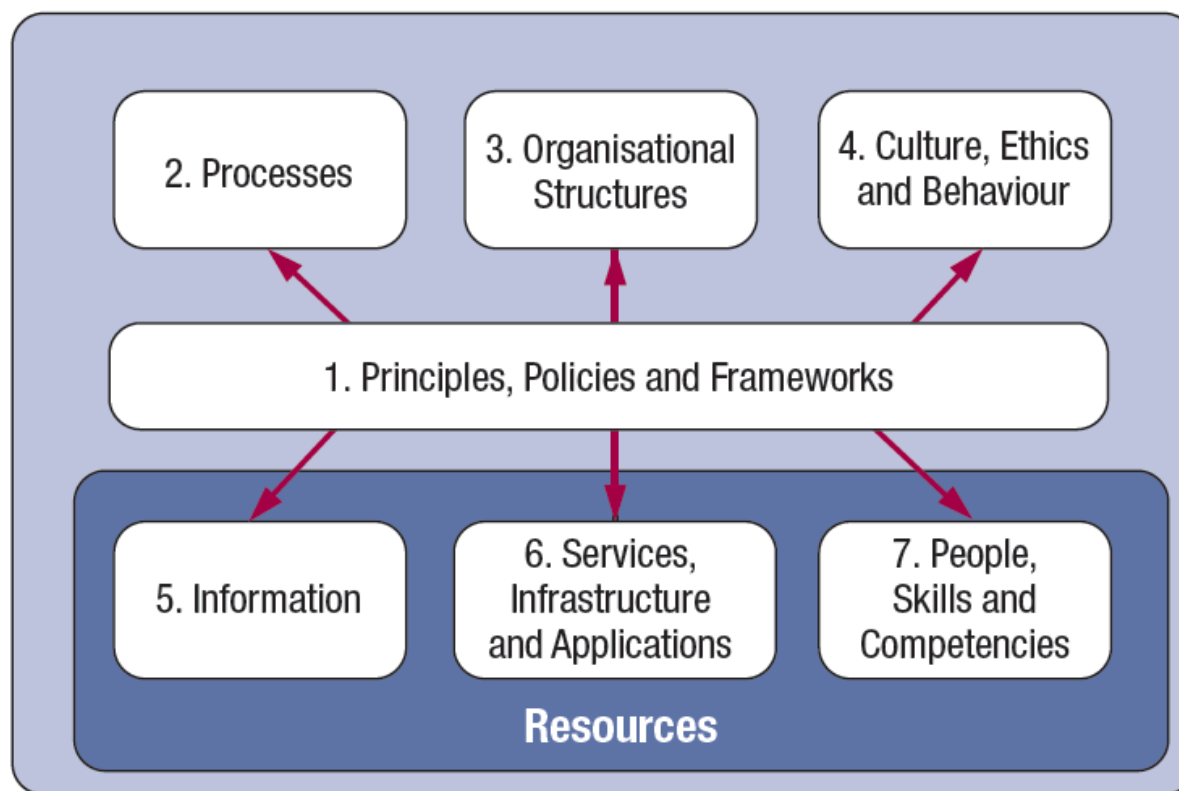


3. Užití jednoho integrovaného rámce

- Nástroje governance přístupů

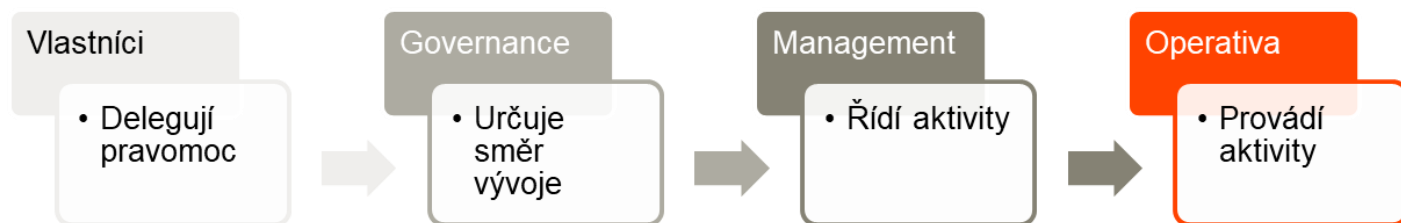


4. Umožnění holistického přístupu – hledat systémové souvztažnosti v celém podniku

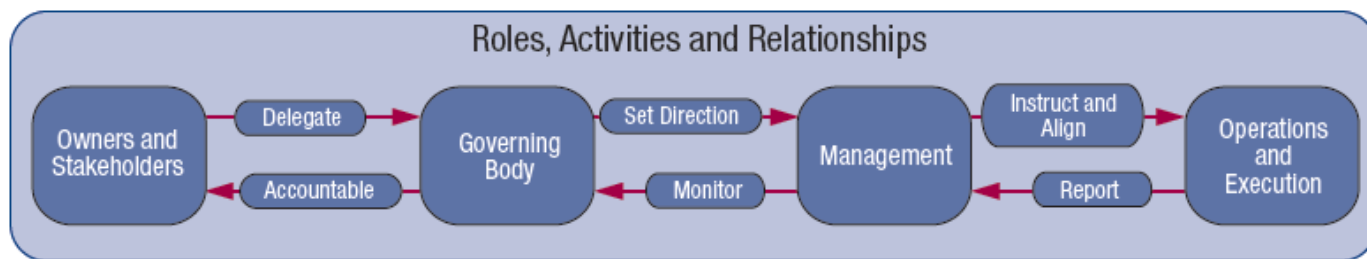
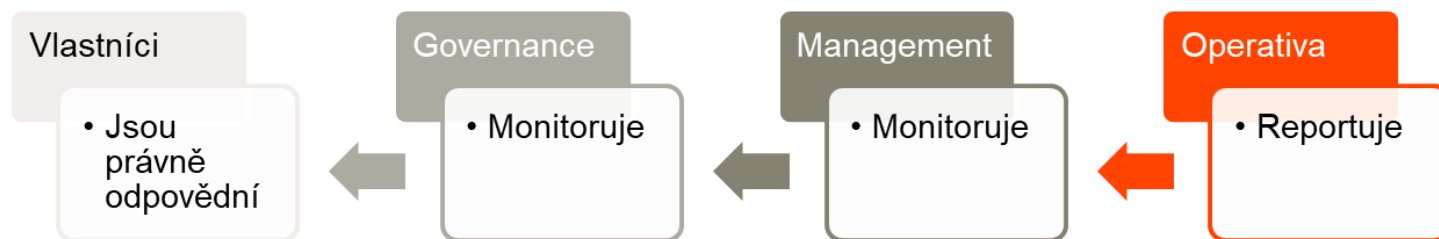


5. Odlišení governance a management

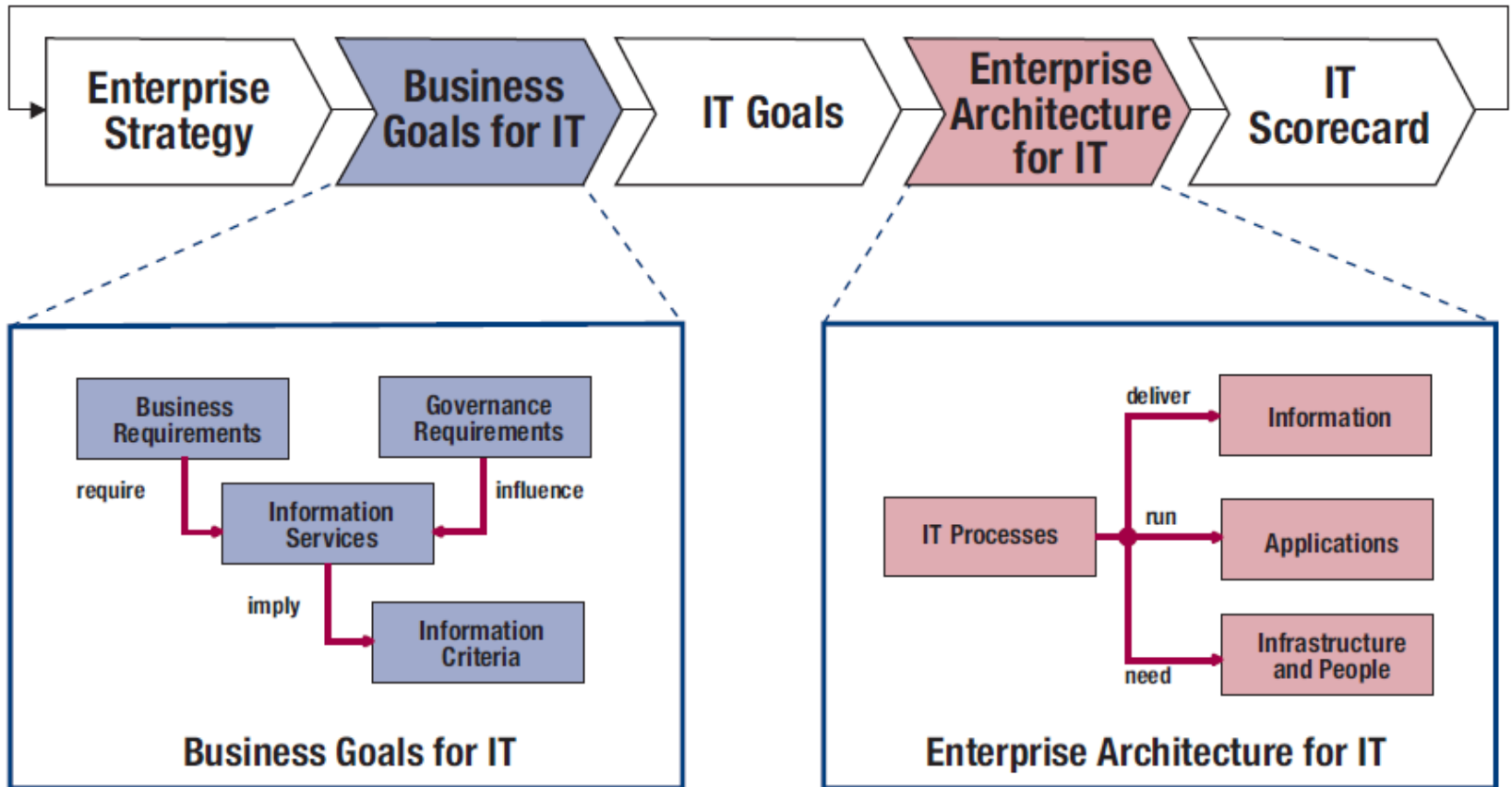
■ Fungování governance



■ Fungování management

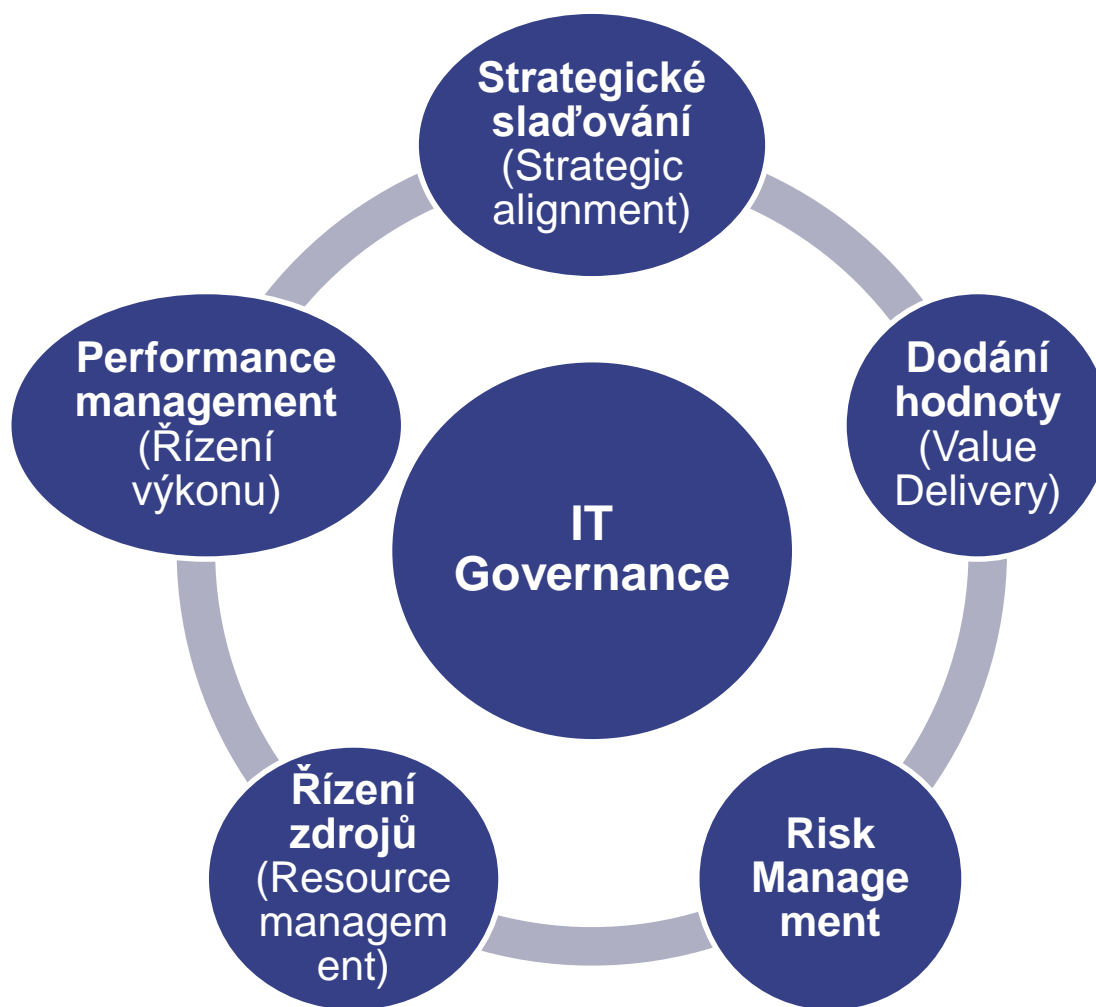


COBIT



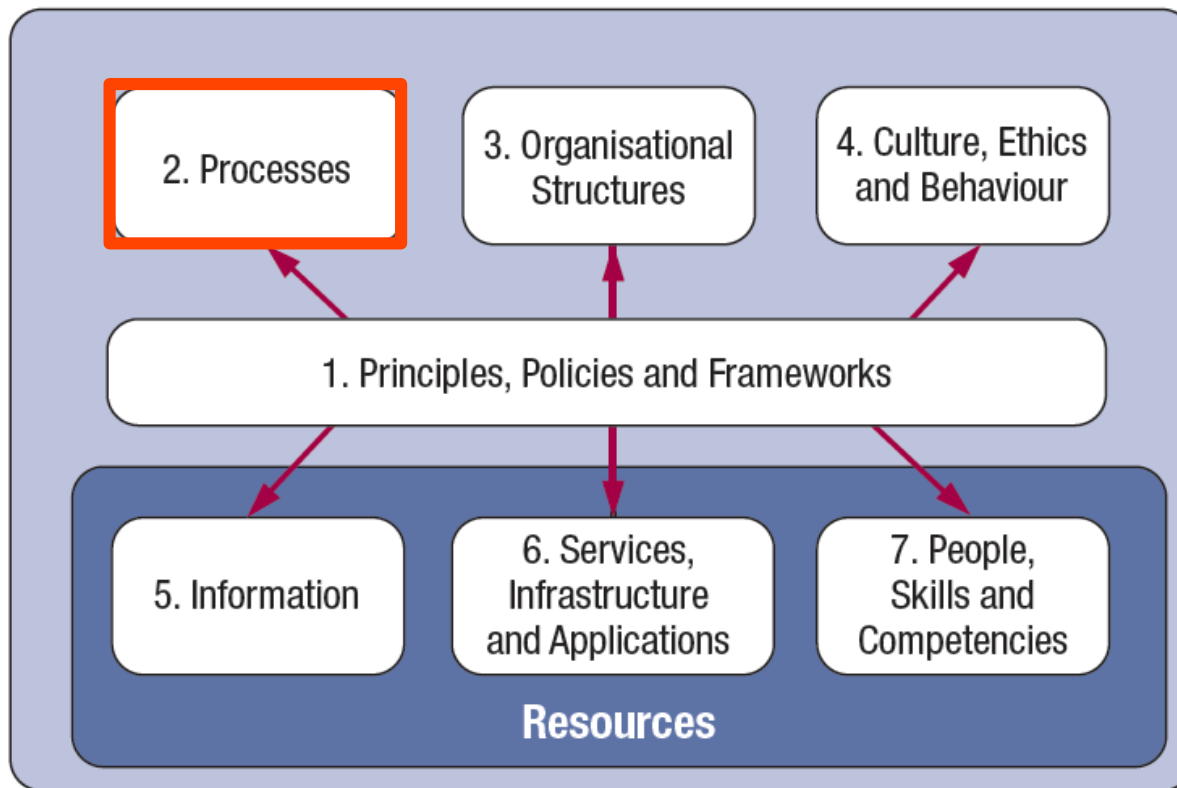
COBIT – pohled pro oblast IT

Control Objectives for Information and Related Technology

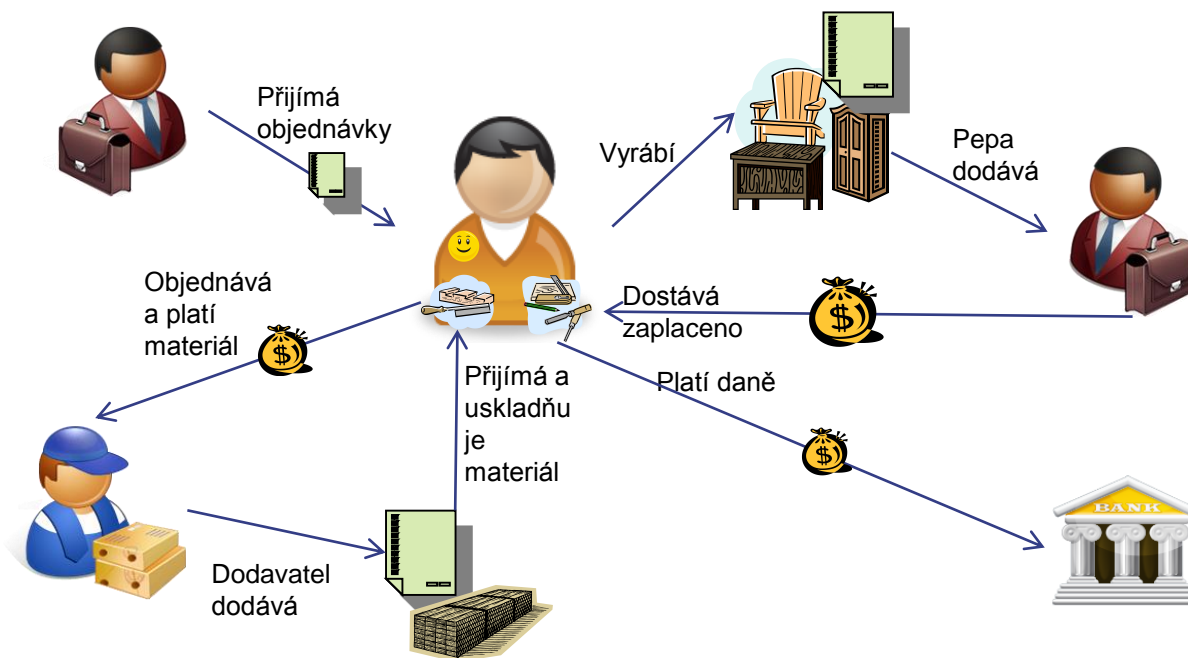


Procesní analýza

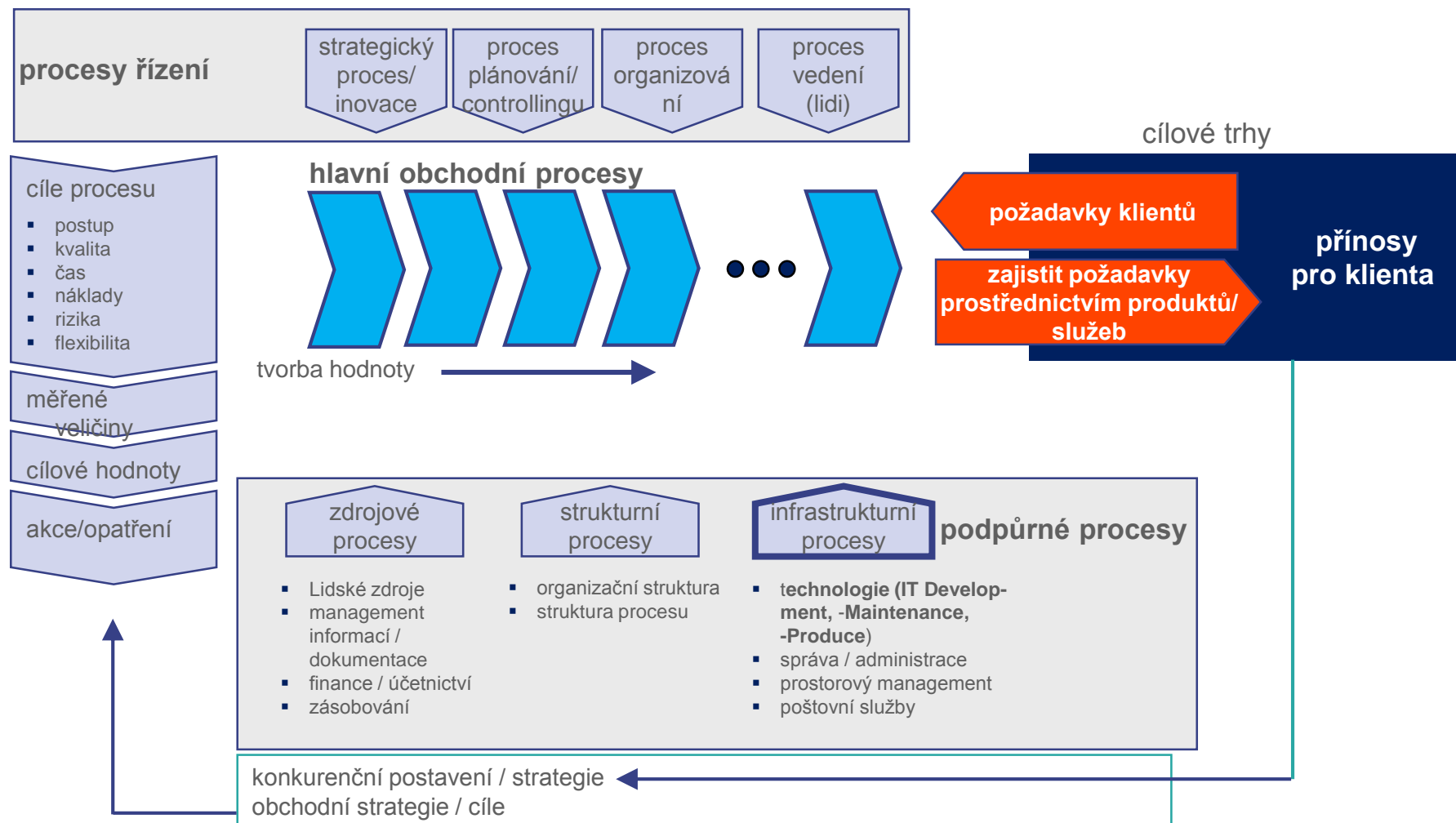
Procesní analýza



Truhlář Pepa – základní schema



Pohled na řízení podniku



Fungování organizace

- Produkční systém
- Informační systém
- Řídící systém

- Prolínají se

- Nutno řešit soulad:

kapacity a požadavky

Procesy v organizaci

- Základem jsou výrobní procesy
 - (výrobky/služby pro zákazníka)

Procesy a procesní mapa

- Základem produkčního systému v hospodářských organizacích jsou procesy
- Na základě identifikování jednotlivých procesů ve firmě je sestavena procesní mapa (model), která je východiskem například pro optimalizaci fungování podniku (ev. jeho části) nebo pro vytvoření modelu informačního systému - modelování procesů

Definice procesu

- Podle ČSN ISO 9001:2015: proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, které přeměňují vstupy na výstupy

- Charakteristiky procesu:
 - Je opakovatelný
 - Má svého zákazníka (externího, interního)
 - Má svůj výstup
 - Má jasné hranice (začátek, konec, návaznost na jiné procesy)
 - Je měřitelný – metriky
 - Má vlastníka

Definice procesu

■ Definice 2.

- M. Hamer a J. Champy definují proces jako „Soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu“.

■ Definice 3.

- M. Robron a P. Ullah definují proces takto: „Proces je tok práce postupující od jednoho člověka k druhému a v případě větších procesů i z jednoho oddělení do druhého, přičemž procesy lze definovat na celé řadě úrovní. Vždy však mají jasně vymezený začátek, určitý počet kroků a jasně vymezený konec“.

■ Definice 4.

- P. Pernica v oblasti logistiky, definuje proces jako „jakoukoliv činnost nebo soubor činností, jež přidávají hodnotu určitým vstupům a jejichž výstupy slouží interním či externím zákazníkům.“

Procesní x funkční přístup

Funkční:

Adam Smith (1776) – „O původu bohatství národů“,

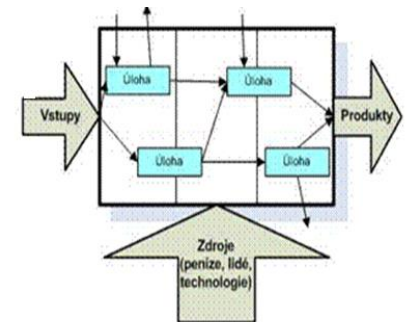
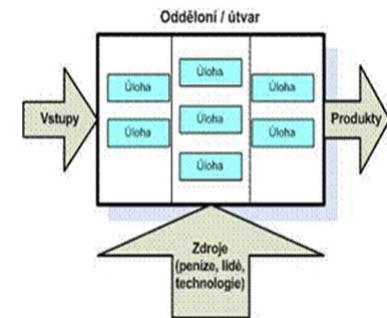
Rozložení výroby do jednotlivých dílčích činností, za které nesou odpovědnost jednotlivá oddělení/jedinci

Procesní:

Změna pohledu z funkčního **na účelové/procesní v 90. letech min. století** (nejde o optimální vykonávání jednotlivých činností, ale o přidanou hodnotu pro zákazníka (důvod: rychlé změny ekonomiky a trhu).
Průběh procesu celou firmou

Procesní řízení - delegace pravomocí a rozdělení odpovědnosti podle potřeb procesu

- odpovědnost za celý proces.



Modelování procesů

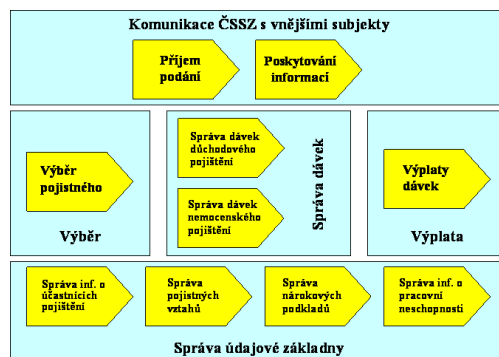
- **Model** procesu je **abstraktní reprezentace procesu** skládající se z různých **aktivit**, které jsou uspořádány do **logického sledu** a poskytuje tak snadnější pochopení procesu jako celku.
- K popisu se tedy zpravidla využívají grafické symboly s jasně definovaným významem (např. EPC diagramy, BPMN) .
- **Metodiky** - Význam a zakreslení symbolů se s jednotlivými metodikami liší, ale logika je v podstatě stejná a používají společnou základnu.

Produkční systém - Procesy

- Na základě identifikování jednotlivých procesů ve firmě je sestavena procesní mapa (model), která je východiskem například pro optimalizaci fungování podniku nebo pro vytvoření modelu informačního systému - **modelování procesů**
- Procesní mapa vyjadřuje:
 - jaké procesy jsou ve firmě
 - jak jsou procesy členěny
 - které procesy jsou vzájemně propojeny
 - jaké odborné oblasti firma pokrývá

Různé způsoby zobrazení procesní mapy

■ Graficky

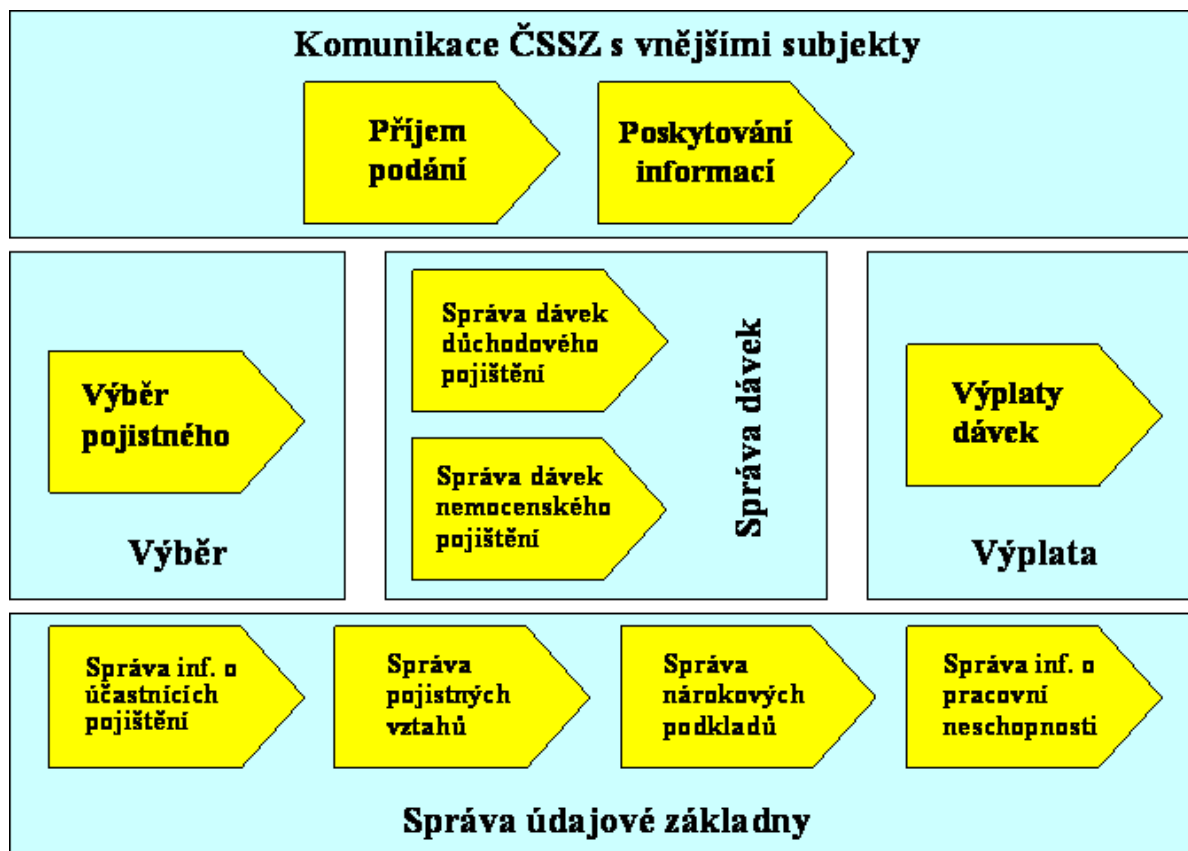


■ Tabulkou

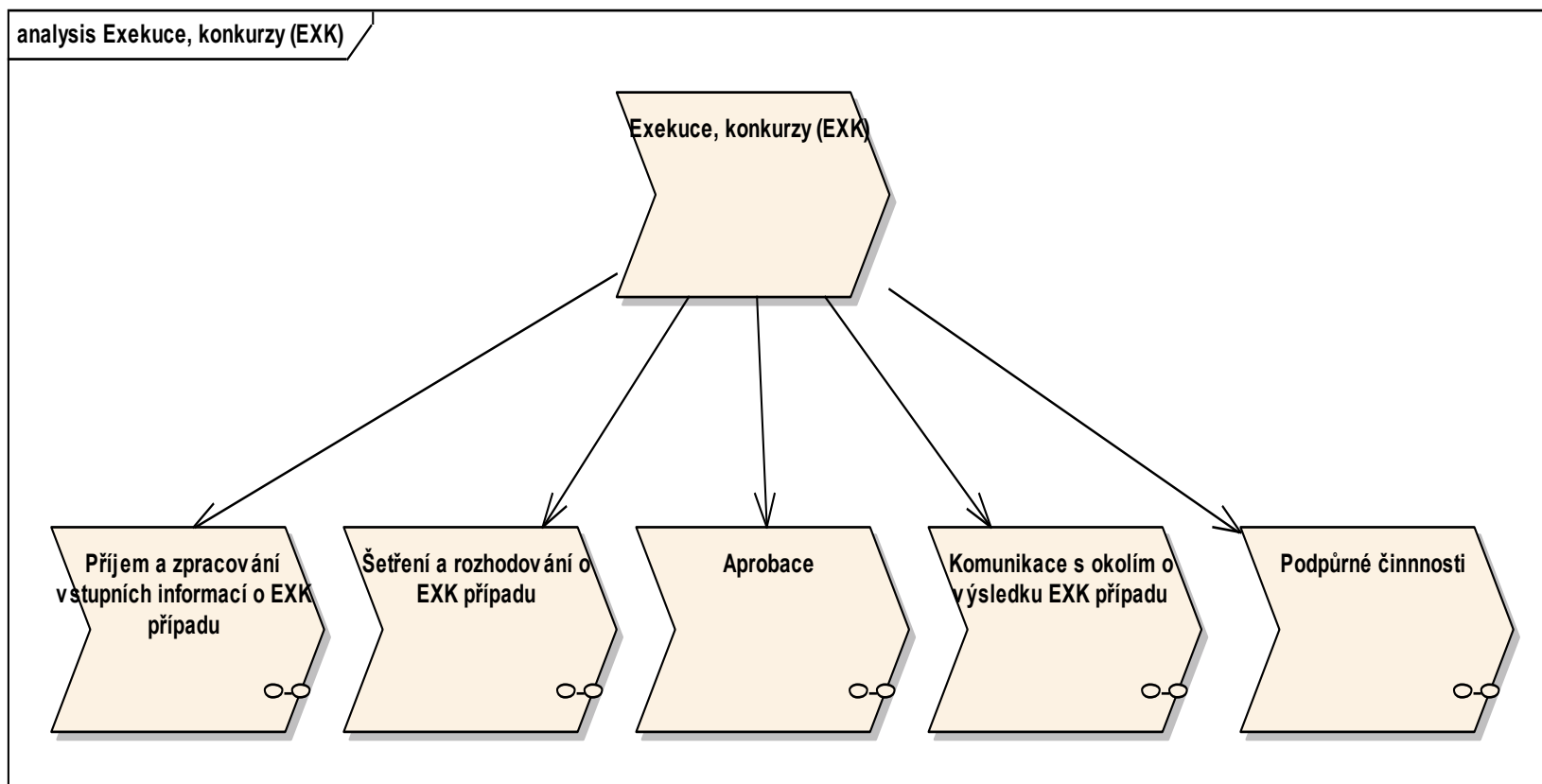
ROZ	Řízení rozpočtu
ROZ.01	Příprava rozpočtu
ROZ.02	Výdaje a kontrola čerpání výdajů
ROZ.03	Příjmy a kontrola plnění příjmů
ROZ.04	Řízení změn rozpočtu
ROZ.05	Závěrečný účet
ROZ.06	Správa kmenových dat rozpočtu

Příklady různých zobrazení procesních map

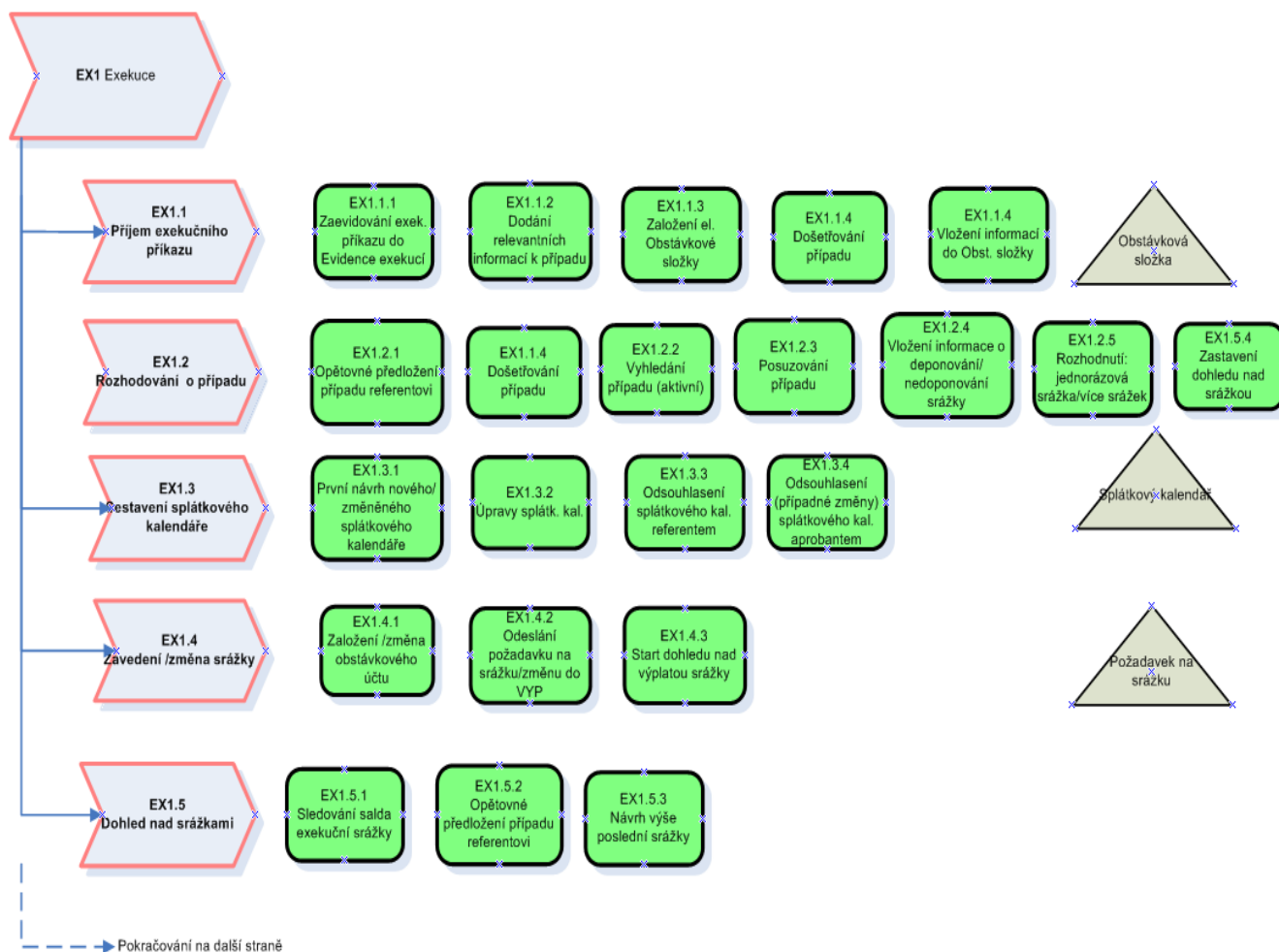
Příklad: Mapa procesů ČSSZ



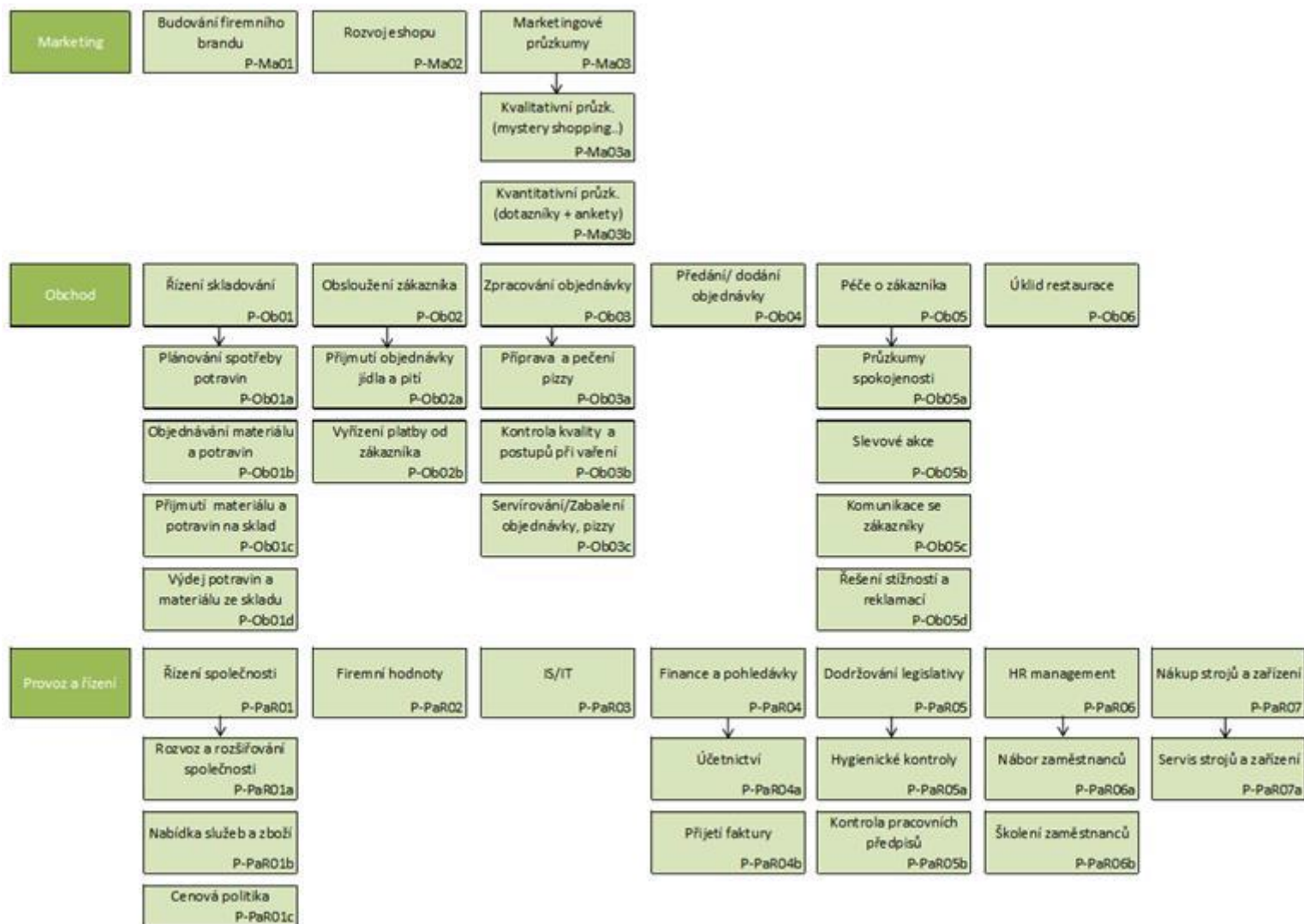
Příklad: Mapa procesu Exekuce v ČSSZ



Procesní mapa Exekuce



Procesní mapa Restaurace



Procesní mapa Restaurace – jiný pohled

Hlavní procesy



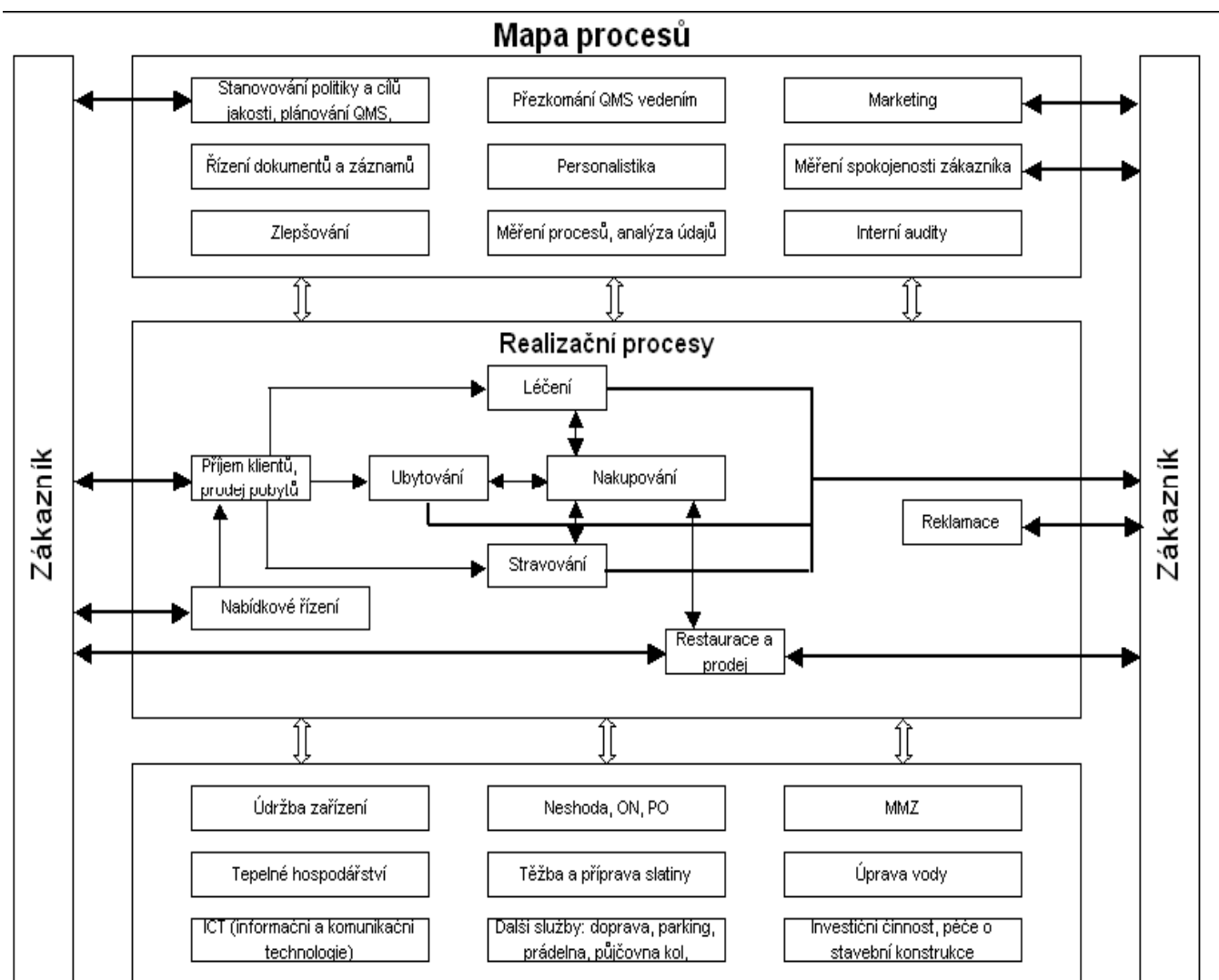
Řídící procesy



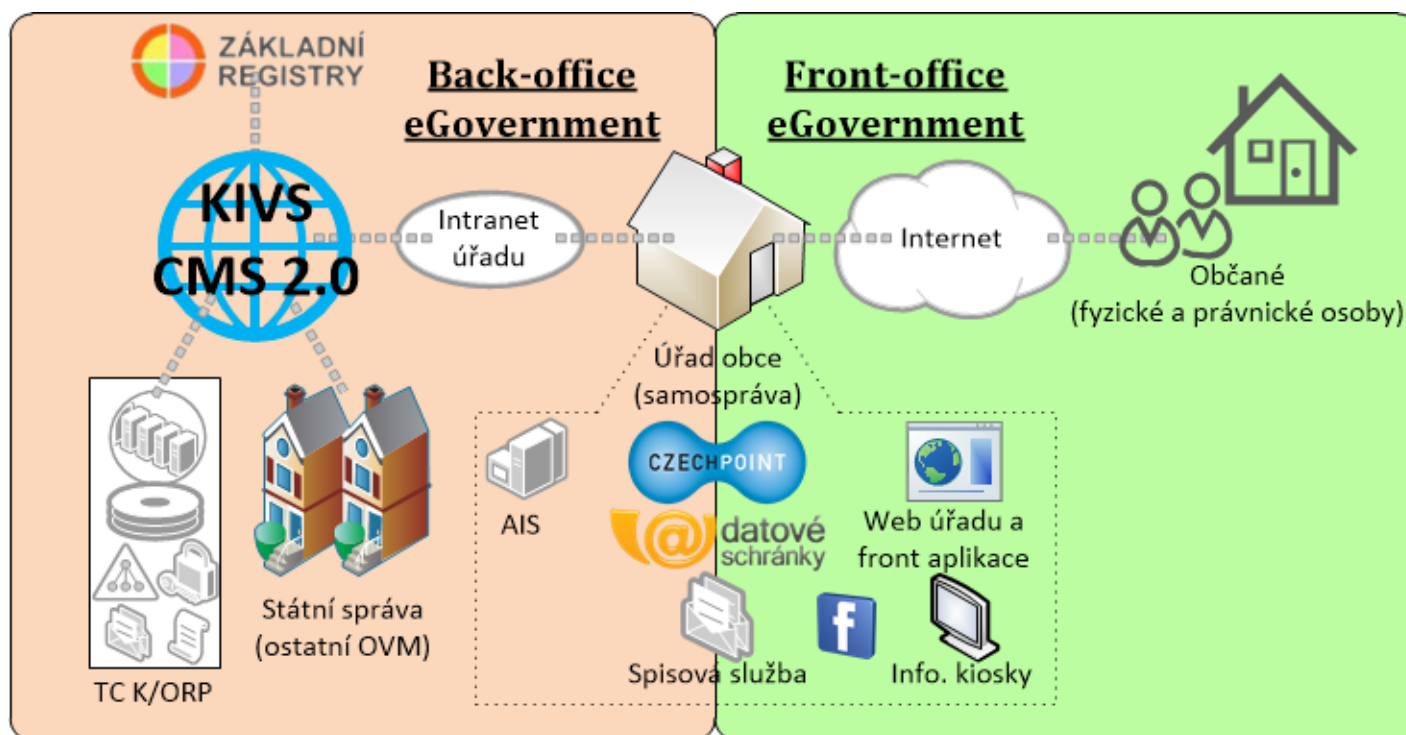
Podpůrné procesy



Procesní mapa Lázně



Příklad procesní mapy Úřadu v oblasti eGovernment



Úřad – front-office: co se nabízí vně

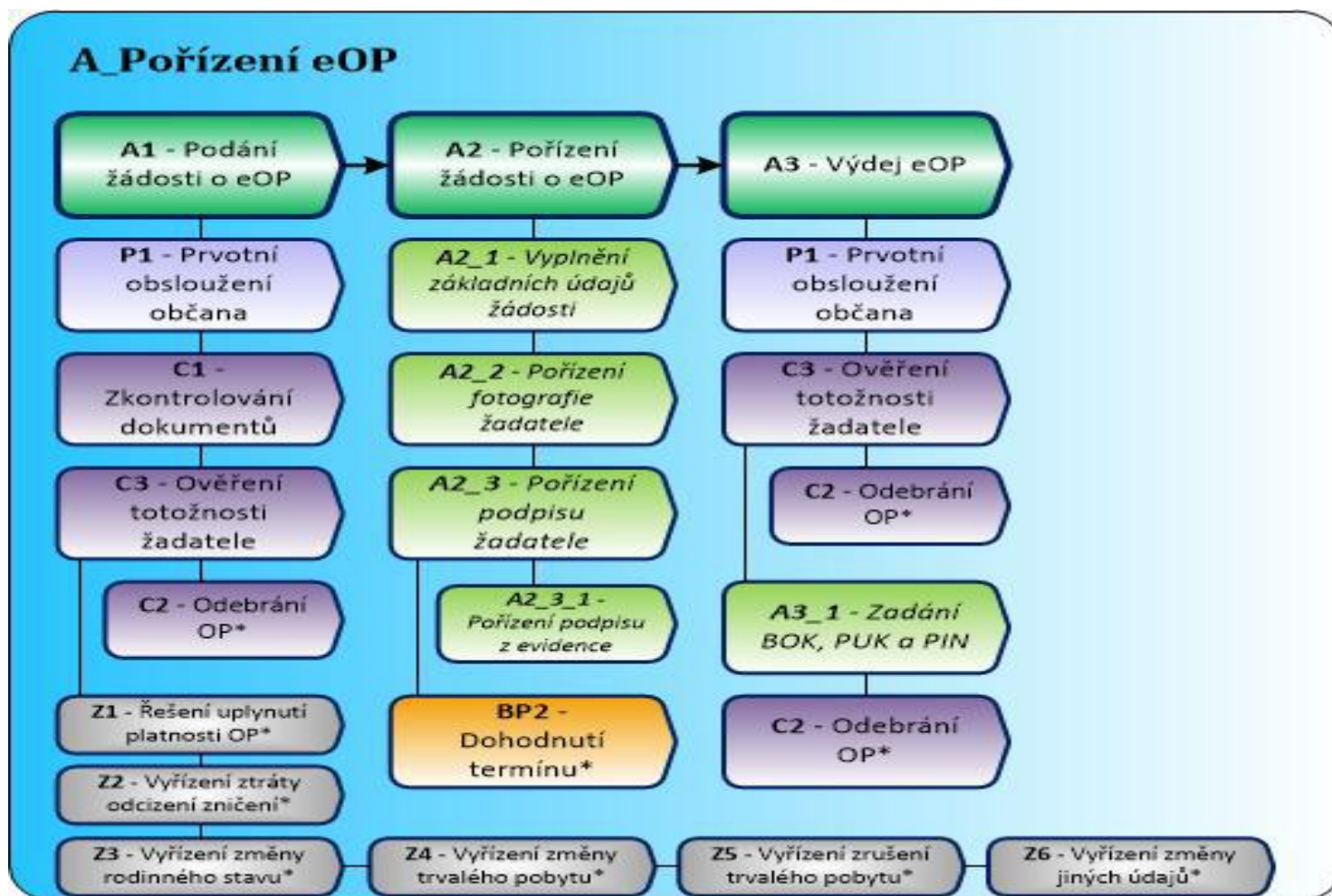
■ Můžeme sem řadit například:

- webové stránky obcí a jimi zřízených organizací,
- aplikace pro sledování veřejných zakázek obce,
- specifické dynamické formuláře k záležitostem v samostatné působnosti,
- aplikace pro rezervace občanů na úřad,
- internetové televize, přímé přenosy z jednání orgánů obce,
- specifické interaktivní mapové podklady,
- informační aplikace (meteočidla, dopravní situace...),
- informační kiosky,
- všechny technicky zprostředkované komunikační kanály s úřadem, aj.

Úřad - back-office: zázemí úřadu

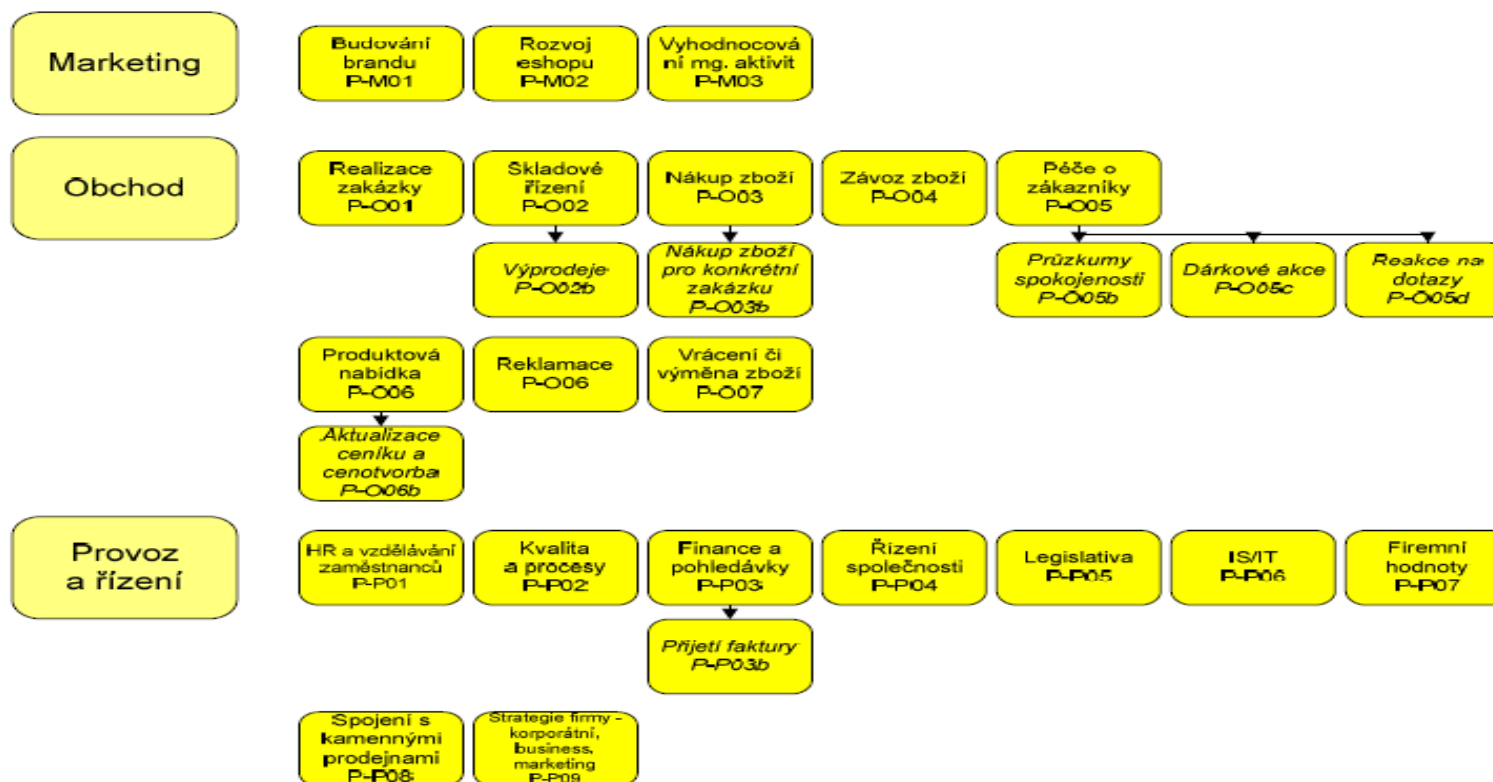
- obec (a stát) používá převážně pro své vnitřní potřeby,
- nejsou pro veřejnost přímo viditelné,
- služby podporují, zrychlují, zjednodušují a automatizují vnitřní chod úřadu a výkon jeho činností.

Příklad: Procesní mapa pořízení elektronického občanského průkazu

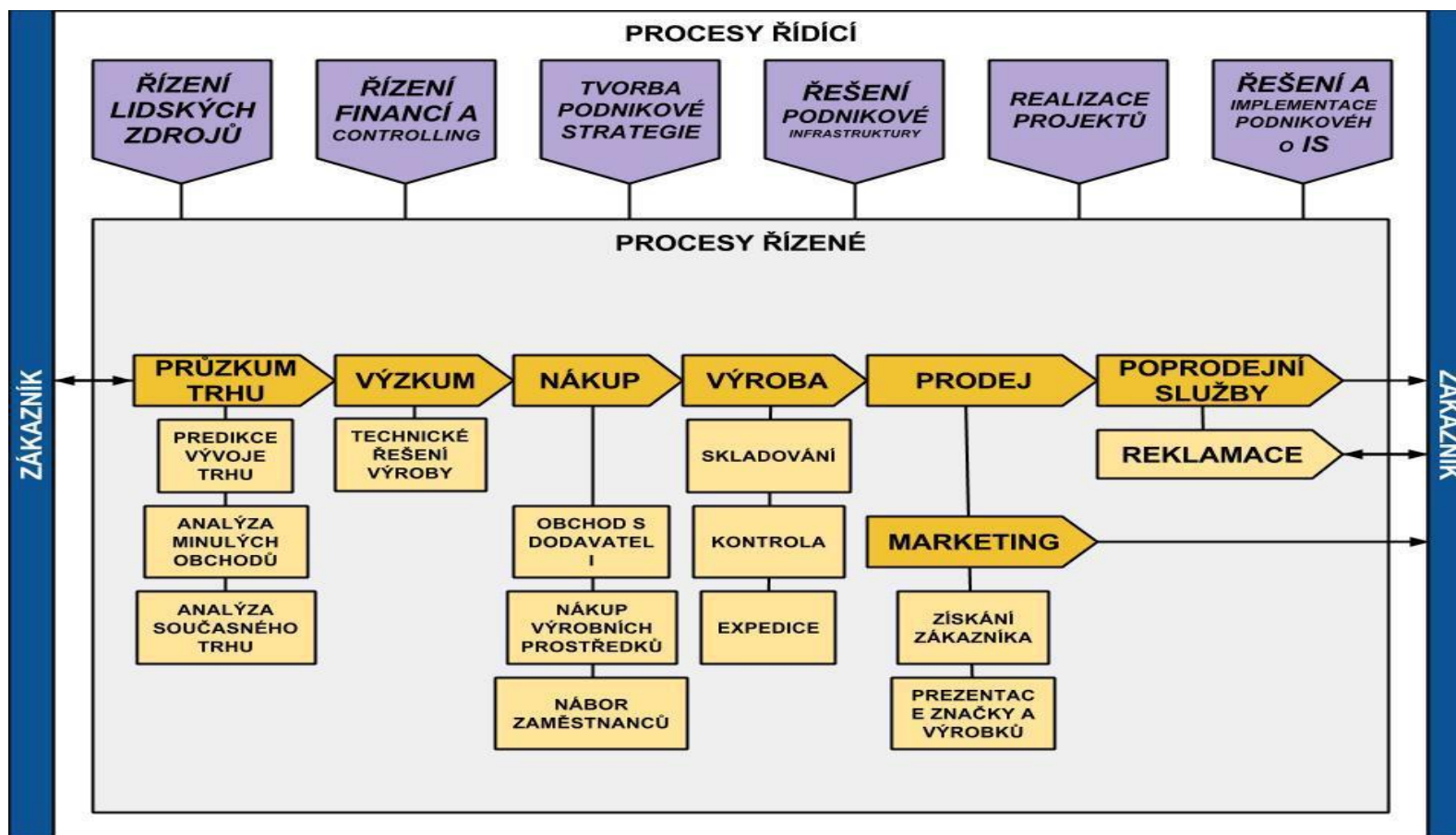


Procesní mapa e-shopu

Přehled procesů a podprocesů a jejich identifikace



Procesní mapa Výrobní podnik



Příklad: Procesy odboru financí a majetku Městského úřadu

- Mapa procesů Řízení rozpočtu – tabulkový zápis X zápis procesu – tabulkový zápis

ROZ	Řízení rozpočtu
ROZ.01	Příprava rozpočtu
ROZ.02	Výdaje a kontrola čerpání výdajů
ROZ.03	Příjmy a kontrola plnění příjmů
ROZ.04	Řízení změn rozpočtu
ROZ.05	Závěrečný účet
ROZ.06	Správa kmenových dat rozpočtu

- ROZ – Řízení rozpočtu

ID	Název
ROZ	Řízení rozpočtu
ROZ.01	Příprava rozpočtu
ROZ.01.01	Zpracování návrhu rozpočtu
ROZ.01.01.01	0. čtení
ROZ.01.01.02	Vytvoření návrhu
ROZ.01.02	Zpracování verzí rozpočtu a projednání
ROZ.01.02.01	I. čtení
ROZ.01.02.02	II. čtení
ROZ.01.02.03	Rozpočtové provizorium
ROZ.01.02.04	III. čtení
ROZ.01.02.05	Schválení v ZM a RM
ROZ.02	Výdaje a kontrola čerpání výdajů
ROZ.02.01	Výdaje rozpočtu
ROZ.03.	Příjmy a kontrola plnění příjmů
ROZ.03.01	Kontrola plnění příjmů
ROZ.03.02	Poplatky a pokuty
ROZ.04	Řízení změn rozpočtu
ROZ.04.01	Rozpočtová změna přes ORP
ROZ.04.02	Přímé podání rozpočtové změny do ZM (přes FV) nebo RM
ROZ.05	Závěrečný účet
ROZ.05.01	Závěrečný účet
ROZ.06	Správa kmenových dat rozpočtu
ROZ.06.01	Správa kmenových dat rozpočtu

Procesy - kategorizace

- Z hlediska produktu (statický pohled):
 - **Klíčové (hlavní), podpůrné, řídící**

- Z hlediska rozvoje firmy (dynamický pohled):
 - **Konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné**

- Z hlediska řízení a organizace:
 - **Typové, specifické**

- Z hlediska centralizace řízení
 - **Centralizované a decentralizované**

Procesy - kategorizace

- **Klíčové (hlavní), podpůrné, řídicí**
- Konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné
- Typové, specifické, průřezové
- Centralizované, decentralizované

Klíčové procesy

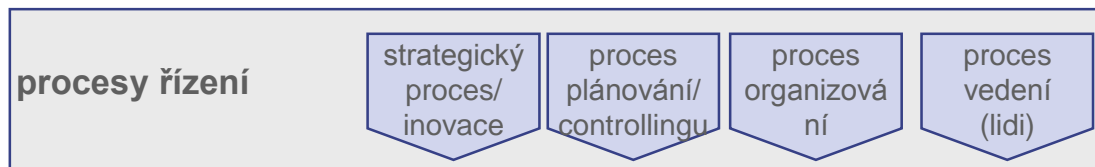
- reagují na potřeby zákazníků (přidávají hodnotu pro zákazníka)
 - zajišťují výsledek (službu/produkt)
 - jsou kritické z hlediska dosažení úspěchu
-
- Příklad: lázně Třeboň
 - Balneo provoz
 - Ubytování
 - Stravování
 - Marketing
 - Nákup
 - Správa majetku

Řídící procesy

- zabezpečují integritu a fungování organizace
- organizují zdroje, informace a čas.
- umožňují rozvoj a řídí výkon organizace
- vytváří vhodné podmínky pro existenci ostatních procesů

- Např.:

- Koordinace,
- Schvalování
- Rozhodování
- Organizování

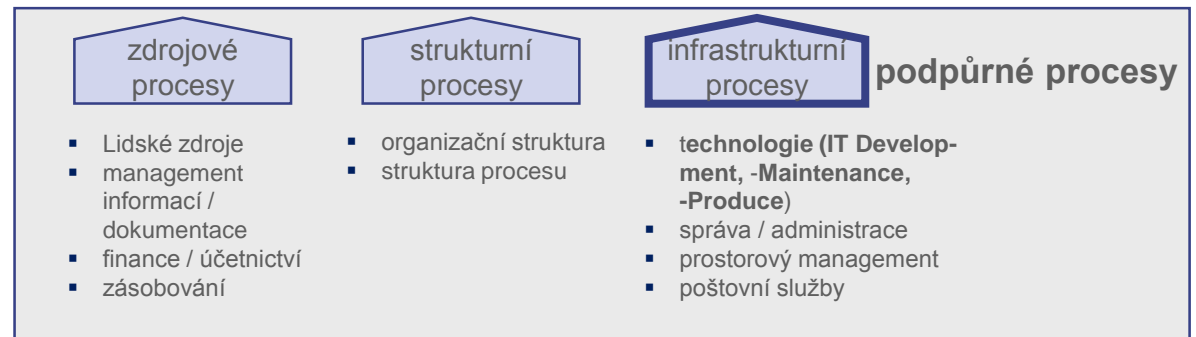


Podpůrné

- podpora klíčových procesů
- nepřidávají přímo hodnotu

- Např.:

- Personalistika
- Účetnictví
- IT
- Právní aspekty

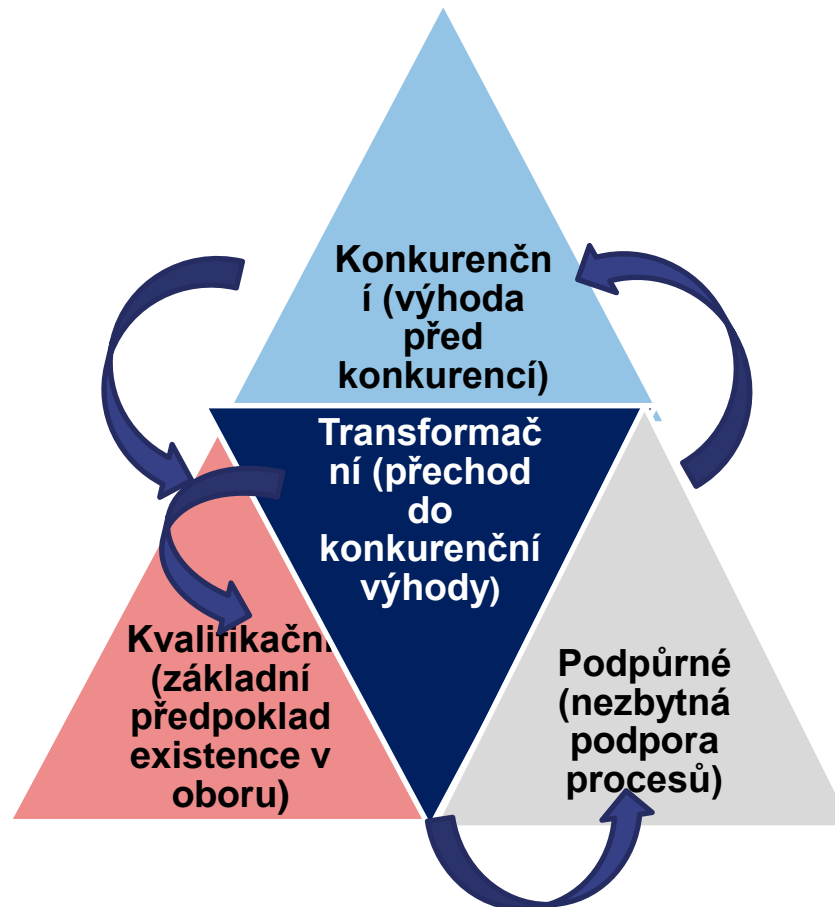


Procesy - kategorizace

- Klíčové (hlavní), podpůrné, řídicí
- **Konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné**
- Typové, specifické, průřezové
- Centralizované, decentralizované

Procesy konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné

- Dynamika procesů – životní cyklus procesů



Příklad Truhlář

Kód (ID)	Název procesu a příslušná oblast	Umístění (vykonávání)	Druh procesu z hlediska produktu	Druh procesu z hlediska rozvoje firmy
VYR	OBLAST VÝROBY			
VYR01	Příprava surovin	Na každé provozovně	Podpůrný	Kvalifikační
VYR02	Proces výroby nábytku	Na každé provozovně	Hlavní	Kvalifikační
VYR03	Přeprava materiálu ze skladu	Na každé provozovně	Hlavní	Kvalifikační
VYR04	Přeprava výrobků na sklad	Na každé provozovně	Podpůrný	Kvalifikační
VYR05	Zadávání výroby	Pro celou síť centrálně	Hlavní	Kvalifikační
VYR06	Kontrola kvality	Pro celou síť centrálně	Řídící	Konkurenční
VYR07	Úklid truhlárny	Na každé provozovně	Podpůrný	Kvalifikační
VYR08	Oprava strojů a zařízení	Na každé provozovně	Podpůrný	Podpůrný
VYR09	Obsluha strojů a zařízení	Na každé provozovně	Podpůrný	Podpůrný

Příklad

Kód (ID)	Název procesu a příslušná oblast	Umístění (vykonávání)	Druh procesu z hlediska produktu	Druh procesu z hlediska rozvoje firmy
ODB	ODBĚRATELSKÁ ČÁST			
ODB01	Příjem objednávek	Pro celou síť centrálně	Podpůrný	Podpůrný
ODB02	Zamítnutí objednávek	Pro celou síť centrálně	Řídící	Kvalifikační
ODB03	Schválení objednávek	Pro celou síť centrálně	Řídící	Kvalifikační
ODB04	Expedice objednávek	Na každé provozovně	Hlavní	Kvalifikační
ODB05	Zvýšení počtu odběratelů	Pro celou síť centrálně	Řídící	Konkurenční

Procesy - kategorizace

- Klíčové (hlavní), podpůrné, řídicí
- Konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné
- **Typové, specifické, průřezové**
- Centralizované, decentralizované

Procesy -typové, specifické, průřezové

- **Typové** - platí pro celou organizaci a jsou dané vnějšími pravidly
 - (rozvaha, výsledovka, hlášení na ČSSZ,....)

- **Specifické** - pro určitou část organizace (pro odbor, divizi,....) – omezené na organizační jednotku

- **Průřezové** (přes firmu – např. příprava rozpočtu, evidence obyvatel na městském úřadě)

Procesy - kategorizace

- Klíčové (hlavní), podpůrné, řídicí
- Konkurenční, transformační, kvalifikační, podpůrné
- Typové, specifické, průřezové
- **Centralizované, decentralizované**

Procesy centralizované a decentralizované

- Pro řízení je vhodné sledovat procesy i z hlediska jejich centralizace (řízené vrcholovým managementem z centra) - např. úspora nákladů při výběru dodavatelů, řízení personalistiky, centrální plánování výroby apod.
- nebo decentralizace řízení.
- Decentralizované mohou zůstat procesy místně závislé, např. výrobní procesy nebo obslužné procesy.

Otázky či komentáře



Dotazy?

Děkuji za pozornost!

Přeji krásný den!

