Business Case v podmínkách obchodního řízení a IT Governance

Business Case in terms of Business Management and IT Governance

Jan Juříček¹

¹ Katedra systémové analýzy, Fakulta informatiky a statistiky,

Vysoká škola ekonomická v Praze

nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3

jan.juricek@vse.cz

Abstrakt: Cílem tohoto článku je definovat problém nedostatečné kvality zavedení Business Case (BC) v modelové organizaci. Druhotným cílem je definice BC ve vztahu k IT Governance. Na základě definic z předložených metodik (COBIT, ValueIT, RiskIT, PMBOK, PRINCE2, aj.) aplikovaných na téma řízení investic a řízení financí v oblasti IT, jsou vybrány vhodné procesy a kontrolní body, které navedou k řešení předmětné oblasti a navrhnou se procedury řádného auditu této skutečnosti.

Klíčová slova: Business Case, IT Governance, COBIT, ValueIT, řízení investic IT, řízení rizik IT

Abstract: The aim of this paper covers a definition of the issue of inadequate quality of Business Case (BC) implementaiton in a model organization. A secondary objective is the definition of BC in relation to IT Governance. Presented methodologies (such as COBIT, ValueIT, RiskIT, PMBOK, PRINCE2) are applied on investment management and financial management in the IT field. Appropriate processes and checkpoints of those methodologies are chosen to suggest the proper procedures of an audit within a model organization.

Keywords: Business Case, IT Governance, COBIT, ValueIT, IT Investment Management, Risk Management IT

1 Úvod

Cílem tohoto článku je definovat problém nedostatečné kvality zavedení Business case (dále jen BC – dále se také užívá český překlad investiční rozvaha) v modelové organizaci. Druhotným cílem je definice BC ve vztahu k IT Governance.

V kontextu investiční rozvahy se jedná o systematické popsání cesty, která vede ze současného stavu věci ve stav požadovaný. Tato systematicčnost definuje sepsání konkrétních cílů a postupů (včetně nutných rozhodnutí), a snaží se odhadnout dopady, rozpočty i návaznosti. Velmi důležité se jeví nezapomenout na akcionáře – nositele a zodpovědné pracovníky – „stakeholdery“ změn, které tato cesta přináší.

Na základě definic z předložených metodik (COBIT, ValueIT, RiskIT, PMBOK, PRINCE2 atd.) aplikovaných na téma řízení investic a řízení financí v oblasti IT, jsou vybrány vhodné procesy a kontrolní body, které navedou k řešení předmětné oblasti a navrhnou se procedury řádného auditu této skutečnosti.

Organizací, na které bude problém definován i řešen, je modelová malá až střední konzultační firma o velikosti 10-20 zaměstnanců a jednotek externistů. Tato modelová firma generuje zisk skrze externí IT projekty u svých zákazníků. Pro řízení externích projektů využívá metodiku PRINCE2 (TSO, 2009); pro řízení interních procesů IT využívá organizace poznatky z metodiky Cobit 4 (ITG, 2003; ITG, 2010).

2 Definice Business Case

Co je vlastně BC? Volně přeloženo „obchodní případ“ nebo „investiční rozvaha“ má více dimenzí, než jen vyplývá z finančního výkladu těchto přeložených sousloví. BC plně zachycuje odůvodnění pro zahájení nějaké činnosti, projektu nebo úkolu v dané organizaci. Tato odůvodnění jsou interpretována ve strukturované písemné podobě ve formě dokumentu, tabulky nebo prezentace.

Val IT („value IT“ – v překladu hodnota IT) je dokument rozšiřující metodiku COBIT o podporu řízení investic v oblasti IT. Val IT definuje BC jako odpověď při podpoře rozhodovacího procesu pro realizaci nových investic v oblasti informačních technologií (ITG, 2008).

Jak již bylo naznačeno, Val IT je dokument úzce spjatý s metodikou COBIT. Jedná se o sadu všeobecně přijímaných procesů, návodů pro hodnocení, ukazatelů a nejlepších praktických zkušeností, která má za cíl pomoci organizaci maximalizovat užitek, plynoucí z informačních technologií (Svatá, 2011).

Princip metodik COBIT je založený na 3 aspektech řízení IT: IT procesy (domény, procesy a jednotlivé aktivity), Informační kritéria (kvalita) a IT Zdroje. V procesech jsou poskytovány manažerské návody popisů vazeb mezi procesy formou vstupů a výstupů, cílů a kritérií zralosti (RACI matice) a kontrolních cílů.

Val IT doplňuje metodiku COBIT z obchodního a finančního hlediska (ITG, 2008; Svatá, 2011). Val IT metodicky rozpracovává tři hlavní termíny (projekt, portfolio, program) a 3 hlavní domény: Value Governance, Portfolio Management a Investment Management. Tyto domény jsou tvořeny dalšími procesy. Každý proces v rámci domény definuje klíčové praktiky řízení. Procesy obsahují stručný popis hlavních aspektů daného procesu; definuje manažerské návody v podobě cílů, vstupů a výstupů, odpovědností a metrik. V kontextu dokumentu Val IT je nutno specifikovat, že BC klade důraz na dosažení hodnoty projektu (hodnota plynoucí z investice) a nikoliv na dodržení postupu projektu.

Jaké činnosti, projekty nebo úkoly v kontextu s řízením investic a tedy aplikací BC budeme nadále předpokládat? V oblasti vyměřené small-medium-business (SMB), neboli v modelové malé střední konzultační firmě, se jedná o dvě logické skupiny:

- Ve vztahu k IT Governance – investice (interní projekty) do ryze interních IT nástrojů a IT řešení a nadimenzování investic jdoucích do provozu těchto řešení. Jedná se typicky o dokumentační systémy, vnitrofiremní komunikační prostředky a portály (například MS Sharepoint), vnitrofiremní CRM a základní datové sklady, účetní software, systém pro sledování IT majetku a IT vybavení.
- Zákaznické externí projekty – generování zisku malé a střední konzultační společnosti.

2.1 Komponenty Business Case

BC je jedna z nejdůležitějších komponent rozhodování o veškerých činnostech organizace. Z praktického hlediska jde o dva artefakty:

1. kalkulaci, která je sestavena a hodnocena ke každému obchodnímu případu
2. slovní popis – odůvodnění řešení určitým způsobem (viz dále – slovní popis dle Val IT (ITG, 2008; Kloppenborg, Manolis, Tesch, 2009; Kraft, 2009))
 - a. slovní popis definice problému, rizika nebo příležitosti
 - b. soupis požadavků na řešení
 - c. způsob postavení se k problému - řešení určité příležitosti
 - d. soupis dodávek řešení - předmětů dodávek
 - e. soupis předpokladů úspěchu
 - f. očekávaný harmonogram
 - g. předpokládaná akceptační kritéria
 - h. soupis zdrojů
 - i. vstupní rizika

V kontextu prvního bodu musí tato kalkulační tabulka udávat veškeré vstupy – finanční náklady na vykonání určité činnosti nebo projektu. Tyto náklady na veškeré zdroje (lidské, finanční, materiálové, nehmotné) musejí být rozloženy v čase, tzn. mají být uvedeny informace. Kdy budou náklady čerpány (základní plánování cashflow) a náležitě diskontovány (pokud bude projekt nebo činnost probíhat více než jeden rok). Dále musí obsahovat všechny předpokládané finanční výstupy – tzn. příjmy plynoucí z této investice nebo z vykonaného díla (projektu) ve formě fakturace na zákazníka.

Praxe naznačuje, že realizovaný projekt přináší vedlejší přidanou hodnotu, která bude po dobu konání a realizování určité BC vytvořena. Nejdůležitější je umění takovou hodnotu nacenit. Typicky se může jednat o zvýšenou uživatelskou gramotnost zaměstnanců – zvýšení produktivity atd.

Poslední věcí, která se musí v BC objevit, je nacenění rizika. Riziko nám dokáže zredukovat příjmy či navýšit náklady. Nacenění rizika probíhá zpravidla finančním odhadem dopadu problému, který z neřízeného rizika vznikne a odhadem pravděpodobnosti výskytu tohoto rizika (že nastane).

Oblast řízení rizik je významnou oblastí IT Governance (Svatá, 2011). Komplexní rámec pro řízení rizik, jenž integruje různé úrovně řízení a zároveň je aplikovatelný v přijatelném detailu právě pro oblast řízení IT rizik, je dokument Risk IT. Skládá se z rámce pro řízení IT rizik a z návodu pro řízení (ISACA, 2009).

Dokument je členěn do domén a procesů. Pro naše další zkoumání bude nejvýznamnější především doména Hodnocení rizika („Risk Evaluation“), které se skládá z analýzy rizika, shromažďování dat a udržení profilu rizik (Svatá, 2011; ISACA, 2009).

2.2 Business Case dle ValIT

Jak již vyplývá z výše uvedeného, BC není statickým dokumentem. Val IT definuje BC jako funkční nástroj, který musí být neustále aktualizován, aby odrážel současnou realitu (současný stav) tak, aby poskytoval základ pro informované rozhodování a to nejen pro počáteční nasazení zdrojů, ale i za správu investic v celé ekonomické životnosti obchodního případu (ITG, 2008). BC má relevantně, přesně a aktuálně odpovídat na otázky:

1. Děláme správné věci?
 - a. Co je navrženo?
 - b. Pro jaký obchodní výsledek?
2. Děláme věci správně?
 - a. Jak to udělat?
 - b. Co se má udělat v souladu s našimi možnostmi?
 - c. Jaký je plán?
 - d. Jaké jsou potřeba zdroje?
3. Získáváme benefity?
 - a. Jak je dostaneme? Jakou cestou?
 - b. Jaká je jejich hodnota?

3 Definice problému ne-existence Business Case

V modelové organizaci dochází na pravidelné produktové i projektové bázi k sestavení BC pro interní (investice do IT) i externí činnosti (projekty – zakázky). Na každý obchodní případ nebo vyvinutí určitého produktu či řešení musí existovat BC. BC je schvalován na úrovni obchodního manažera – partnera a divizního manažera, který má na starosti chod svého oddělení. Při kalkulacích je nutno dbát o co nejvěrnější odhady nákladů, výstupů i rizik.

Opakující se problémy v organizaci jsou následující:

1. v rámci nákladů nedochází ke správnému nacenění zdrojů – neúspěšné odhadování nákladů
2. neexistují pevně definovaní vlastníci BC pro nové produkty a nové projekty mimo pevnou organizační strukturu – neexistuje ani přesně definovaný proces. Stává se běžnou praxí, že projekty nemají vlastníka.
3. neexistují BC na IT/ICT vybavení chodu společnosti – organizace je nedokáže nacenit a též docenit (odhadnout přínosy), nebo dát do souvislosti se strategií společnosti
4. není možné věrně nacenit riziko nebo více sofistikovaně odhadnout jeho pravděpodobnost. Rizika jsou pravidelně zcela vypouštěna a ignorována.
5. panuje obava o nedostatečném zabezpečení informací pramenící z uložených BC, tj. zneužití informací atd.
6. ve výstupech se nezohledňují získané měkké dovednosti lidí, know-how, apod. a poté se již s touto hodnotou dále nepracuje a podobné projekty (investice) stojí v budoucnu stejně nebo více úsilí (což není logické – „něco“ se člověk naučí a pak to používá)

3.1 Odhadování nákladů IS/IT jakožto vstupů do Business Case

V oblasti odhadování IS/IT projektů bylo v uplynulých letech vyvinuto značné množství různorodých metod. Použití metody odhadování IS/IT projektů by mělo být zohledňováno na fázi projektu, ve které se odhadovatel nachází, a různorodé spektrum externích vlivů, jejichž složení a intenzita působení je velmi rozdílná a individuální (Kloppenborg, Manolis, Tesch, 2009; Kraft, 2009; Král, 2012).

Metody odhadu pracnosti a tím spojených nákladů jsou:

1. CPM – Metoda kritické cesty, jež je řazena mezi deterministické metody síťové analýzy. Základními cíli metody je stanovení nákladů projektu a doby trvání prací na základě délky takzvané kritické cesty. Metoda je vhodná pro projekty, kde lze s vysokou přesností odhadnout doby trvání jednotlivých činností. Doby trvání činností bývají stanoveny na základě empirických zkušeností (Král, 2012).
2. Metoda PERT, jež zobecňuje metodu CPM, jejíž nevýhodou je nutnost minimální nejistoty při odhadu doby trvání činnosti. Tato nejistota je odstraněna využitím statistiky.
3. Metoda kritického řetězu, jež eliminuje vliv negativních faktorů: multitasking, dostupnost zdrojů, Parkinsonův projektový zákon, studentský syndrom, princip štafetového běžce a časové nárazníky (Král, 2012).
4. Algoritmus FPA a UCP (standardy dle ISO, přesné výsledky ve fázi detailního návrhu, Use Case odhady)
5. Algoritmy COCOMO – odhady odhadované v závislosti na regresní analýze, primárně aplikovaná na SW projekty

V procesně orientovaných projektových metodikách existují na téma vstupů do BC jen malé a nesourodé názory na tuto oblast. PRINCE2 (TSO, 2009) definuje dvě základní procesní skupiny při zahajování projektu: „Starting Up the Project“ a „Initiating of Project“. Přičemž BC se vyskytuje až ve druhé z těchto částí. První části se věnují projektovému a stručnému vymezení, které svým způsobem kopíruje druhý bod definice BC uvedeného v první kapitole tohoto článku (slovní popis). BC je v této metodice definována jako (TSO, 2009):

1. stanovení odpovědi na otázku PROČ se má určitá práce nebo alokování zdrojů uskutečnit, a to na základě sestavení předpokládaných přínosů k rizikům a nákladům
2. zrevidování možnosti vůbec řešit určitý problém nebo úkol. Toto zrevidování je chápáno nejen po stránce faktické – technické, ale také strategické

Metodika PRINCE2 zdůrazňuje nutnost souladu, propojení BC s projektovým plánem, co do harmonogramu projektu, tak možnostmi se v každé fázi rozhodnout, jakým směrem pokračovat dále. Dále zdůrazňuje tu skutečnost, že všechny zamýšlené BC musejí být v souladu se strategií společnosti v širším rozsahu. Metodika stanoví kompozici BC na tyto části (TSO, 2009):

- důvod,
- možnosti a doporučení,
- předpokládané benefity přínosy nejlépe vyjádřené kvantitativně (měřitelně),
- klíčová rizika,
- náklady,
- předpokládaná časová osa a harmonogram,
- hodnocení investic,

- hodnocení.

Druhá procesně orientovaná metodika řízení projektů je k otázce definice BC ještě střidmější. Dle PMI (2008) – Project Management Institute (PMBOK) je BC definován jako vstupní komponenta (dokument) do fáze iniciace. A dále s tímto parametrem není v rámci této metodiky nakládáno. BC podle PMI poskytuje nezbytné informace z obchodního úhlu pohledu k určení realizace projektu a požadovaných investic.

4 Řešení předmětné oblasti

Dokument Val IT uvádí postup tvorby BC, viz níže na Obrázku 1. Základní okruhy informací, které by měl BC obsahovat jsou:

- Zhodnocení souladu dané investiční akce s podnikovou strategií (např. Identifikace strategických cílů podniku, které investiční akce podporuje).
- Zhodnocení očekávaných finančních výnosů po celý životní cyklus (např. určení doby návratnosti vložených investic, shrnutí finančních toků spojených s realizací investiční akce apod.).
- Zhodnocení očekávaných nefinančních výnosů po celý životní cyklus investiční akce (např. dopady investiční akce na loajalitu odběratelů, dopady akce na tržní vnímání podniku apod.).
- Zhodnocení rizik investiční akce (např. omezené schopnosti zvládnout možnosti moderních technologií ze strany uživatelů apod.).
- Analýza vazeb propojení IT investic s cílovým stavem podnikové architektury (u interních IT projektů) a propojení IT investic s obchodní strategií.

Obr. 1. Postup tvorby BC dle ValIT. Zdroj: (ITG, 2008)

Prvotně je důležité uvědomit si, proč BC mají vznikat. Je to právě z důvodu vyjádření měřitelné hodnoty skrz IT/ICT prostředky při naplňování strategie společnosti: dodáváním řešení a služeb v definované kvalitě, za danou cenu a ve smluveném čase (a), zlepšování reputace u našich zákazníků (b), snižování nákladů a stále zdokonalení vlastních produktů a služeb (c) organizace.

V modelové organizaci se nejdříve pracovníci soustředili na komunikaci samotné potřeby vytvoření BC. Zaměstnanci princip toho, proč vlastně je vytvářena BC nechápali a považovali proces za zvýšenou administrativu. Principy jsou vysvětleny v definiční sekci tohoto článku.

Největší zjištění v modelové organizaci bylo, že pouze na základě vypracované BC (někdo se nad tím skutečně zamyslel) bylo pracovníkům i managementu objasněné a zřejmé CO skutečně po uskutečnění určité činnosti vznikne a KOLIK to bude stát (KDY to vznikne, KOLIK zdrojů si činnost vezme) a KDO bude finálním uživatelem. Velmi důležití je akcentování metodiky PRINCE2 (TSO, 2009) v oblasti definování výstupů (“deliverables”), činnosti a řešení v BC.

Druhým krokem je aplikace COBIT (viz výše). Jak bylo řešeno v definiční části, COBIT rozlišuje 4 úrovně cílů: podnikatelské, IT cíle, cíle IT procesů a cíle IT aktivit (Svatá, 2011). Aplikací této logiky je stanovení určitých obchodních cílů, kterých je možno v organizaci bezprostředně dosáhnout tak, aby korespondovaly s největšími problémy stanovenými v předchozí kapitole, tj.: kontrolou nákladů a zvýšení produktivity provozu a zaměstnanců. Jedná se o prolnutí dimenzí interních procesů, finanční dimenze a opakovaného získávání know-how.

Korespondující procesy v metodice COBIT jsou: P05 Řízení investic, dále pak PO7 - řízení lidských zdrojů v IT a PO10 - řízení projektů. V tomto okamžiku je vhodné identifikovat úroveň zralosti těchto procesů v aktuálním stavu. U každého procesu lze nalézt model zralosti. Ten tradičně rozlišuje 5 úrovní. Každá je popsána tak, aby byla jednoduše identifikovatelná a současně obsahuje návod pro zvýšení úrovně. Blíže tak popisuje Tabulka 1.

Úrovně zralosti	Popis
0 – neexistující	Není povědomí o důležitosti
1 – počáteční	Nekonzistentní realizace
2 – opakovaná	Neformalizované nástroje, netaktické rozhodování
3 – definovaná	Dokumentováno, dodržování pravidel, do jisté míry individuální
4 – řízená a měřitelná	Zodpovědnost jednotlivců, proaktivní rozhodování
5 – optimalizovaná	Best-practice, kontinuální zlepšování v celém životním cyklu procesu

Tab. 1. Úroveň zralosti procesů COBIT. Zdroj: (Svatá, 2011)

V modelové organizaci byl identifikován tento proces řízení na úrovni 1 ze zralostní matice. Poté bylo nastaveno pravidelné review a interní audit všech BC, viz. níže.

Je vhodné též aplikovat metody COBIT v rámci aplikace RACI matice: pojmenování vlastníků BC a sestavení odpovídající RACI matice k procesu sestavení, schválení a řízení BC. RACI matice je v rámci modelové organizace sestavena následovně (viz Tabulka 2):

	ZAVEDENÍ PROCESU BC	INTEGRACE S CRM	INTEGRACE S BUDGET REPORTEM	NÁKLADOVÉ POLOŽKY	VÝNOSOVÉ POLOŽKY	RIZIKO (NACENĚNÍ)	SESTAVENÍ BC	SCHVÁLENÍ BC (PROCES A ROZHODNUTÍ)
JEDNATEL	A		I	I	I	I		A
PROJECT MANAGER				R	C	R		C/I
KONZULTANT				C		C	C	
OFFICE MANAGER			A	I	I			I
OBCHODNÍK		R	C	I	R	C		C/I
HEAD OF UNIT, VEDOUcí ODDĚLENÍ	R/C	C/I	I	C	I		R	C

Tab. 2. RACI matice pro proces řízení BC. Zdroj: Autor.

Příčemž jsou v rámci modelové organizace definovány následující vztahy mezi subprocesy a vlastníky:

- **R** – zodpovědná osoba / role za provedení činnosti nebo úkolu
- **A** – vlastník (“accountability” – pravomoc, pravomoc v naší společnosti rozhodnout o realizaci činnosti anebo přijímat finanční následky činnosti (ztrátu / zisk))
- **C** – s kým se konzultuje
- **I** – koho je potřeba informovat

V tuto chvíli se již pracuje s pojmy “vlastník” a “odpovědnost”. Dle COBIT je vhodné nastavit proces následně:

1. odpovědné osoby dle výše uvedené tabulky jsou projektový manažeři, vedoucí konzultanti a obchodníci
2. vlastníci BC jsou partneři a jednatel společnosti (vzhledem k velikosti modelové organizace)

Jakékoliv další aktivity byly v modelové organizaci seškrtnuty. Vytvoření takového přehledné matice má totiž dvě podstatné výhody. První z nich je fakt, že došlo k explicitní definici někdy spíše tušených než jasně vyřčených odpovědností a kompetencí. Další výhodou je možnost matici analyzovat a poměrně snadno identifikovat problémy s rozdělením odpovědností pouhou vizuální kontrolou.

V rámci kontroly lze postupovat následovně: pokud se v jednotlivých řádcích nahromadí příliš mnoho rolí s „R“, v daném kroku je zapojeno zbytečně mnoho lidí; bylo-li v něm více než jedno „A“, skutečně dochází ke zmatení kompetencí a tím k obecnému zmatku. Pokud někde úplně chybí „R“ (jak „R“ tak „A“), nemá tak vlastně daný krok kdo udělat a nikdo tento krok (sub-proces) nevlastní. U velkého množství „C“ a „I“ v daném řádku je dobré se zamyslet, zda skutečně všichni tito lidé potřebují znát všechny detaily.

V horizontální rovině je pak zejména možné optimalizovat vytížení jednotlivých rolí. Pokud některá z rolí nakumuluje velký počet „A“, nebo nemá žádné prázdné buňky, je pravděpodobně přetížená. Velké množství „A“ pak také ukazuje na možné nevhodné rozdělení odpovědnosti za jednotlivé kroky. Pokud naopak u dané role žádná „A“ ani „R“ nejsou, stojí za úvahu její možné vyřazení z procesu BC. Vzhledem k velikosti modelové firmy však již toto nenastalo.

K rizikům je vhodné řídit se dle norem COBIT, respektive RiskIT, přičemž v BC naceňujeme jak rizika samotná, tak hrozby. Dle normy ISO 27005 a RiskIT jsou dimenze řízení rizik následující: Risk Governance respektive určení kontextu stanovení kritérií, Risk Evaluation - shromáždění dat, analýza rizik a jejich ohodnocení a Risk Response tzn. zvládnutí rizika a určení kroků opatření ke snížení rizik (ITG, 2010). Tato metoda definuje různé strategie, jak se rizikům postavit: akceptovat, snížit, ukončit - „terminovat“, převést na třetí stranu a zvolit plán „co nastane, když“ (tzn. „contingency plan“).

Metodika PRINCE2 nad rámec uvedeného udává pomyslnou čtvrtou etapu, kterou je risk monitoring (TSO, 2009). COBIT (ITG, 2008; ITG, 2009) toto přímo neetapizuje, ale definuje jak v doméně Risk Governance (zavedení a udržování, řízení rizik jako součást rozhodování), tak v doméně Hodnocení rizika (udržování profilu rizik).

V rámci zjednodušení tohoto modelu se při sestavování a řízení BC ovšem dostáváme záměrně jen do prvních dvou fází – sběru dat (identifikování a popisu rizika) a jeho hodnocení (tzn. peněžní vyjádření závažnosti rizika). Hodnocení rizik, přičemž zodpovědný pracovník za obhájení záchraného finančního polštáře v rozpočtu projektu je projektový vedoucí, je postavena na dvou škálách: pravděpodobnost a dopad.

Dopad vždy vyjadřujeme jako celkový finanční dopad určitého problému (tj. stavu kdy riziko nastane). Pravděpodobnost určujeme pouze na stupnici o 4 hodnotách v procentech: 20 – 40 –

60 – 80 procent (nízká, středně malá, středně vysoká, vysoká pravděpodobnost). Závažnost je pak součinem mezi dopadem a pravděpodobností.

Nejedná se tak o definovanou kvantitativní metodu, jejímž vyjádřením je korelace mezi hodnotou hrozby a hodnotou ochrany (Svatá, 2011), nýbrž o zjednodušenou kvalitativní metodu stanovení stupňů závažnosti.

Na základě dokumentu Risk IT lze usuzovat, že rizika s nízkou pravděpodobností a nízkým dopadem (finančním) ignorujeme (nebo jsou považovány za příležitost), a analogicky, naopak BC, kde se vyskytuje vysoká pravděpodobnost rizika s vyšším finančním dopadem, zásadně nepřijímáme a do takových akcí - investic se nepouštíme.

5 Definování prvků a procedury auditu Business Case

Audit BC slouží jako nestranný interní průzkum a ověření si dodržování předem definovaných procesů a náležitostí, které musí BC při své tvorbě sestavení i schvalování obsahovat. V rámci modelu se jedná o interní audit. Interní audit je v organizaci vykonáván jedním z partnerů, který má na starosti finanční řízení společnosti.

Metodické pokyny pro audit lze nalézt v dokumentu IT Assurance Guide: Using COBIT (ITG, 2007), který je založen na etapách a činnostech stejně tak, jako je tomu u běžného projektu. Tento dokument odpovídá na otázky, jaké kroky se mají realizovat a jaké druhy testů nebo kontrol je třeba provést ve vazbě právě na jednotlivé procesy COBIT. V rámci definování procesu a prvků auditu BC je vhodné postupovat podle pokynů IT Assurance Guide: předmět – plán – realizace – závěr – sledování. Předmětem jsou procesy schvalování BC, vytvoření BC, schválení BC a monitoring a zpětné vyhodnocení BC.

Cílem je tedy zkontrolovat, zdali nebyl narušen proces sestavení a schválení a tím přezkoumat, že se v dané organizaci děje něco, co nemá schválený a kontrolovaný základ.

Dalším vymezeným cílem je přezkoumání alokace a utilizace pracovníků tak, aby se dalo poměrně jednoduše zpětně auditovat, zdali se pracovalo na určitém úkolu vymezeném v BC podle plánu – tedy dle stanovených mantinelů nákladu na IT zdroje definované v BC; a pokud ne, tak se z toho poučit.

Na základě IT Assurance Guide: Using COBIT lze stanovit následující prvky a rozsah auditu:

1. BC musí být dohledatelná. BC bude existovat pro každý obchodní případ (v případě externího pojetí), nebo projekt, případně pro nákup a provozování techniky nebo podpůrného systému (interní investice)
2. BC se bude nacházet v jedné z následujících složek na sdíleném projektovém disku / DMS / Microsoft Sharepoint
3. BC bude ve „workflow“ schválena jako „platná“ vedoucím určité obchodní unity, stejně tak musí být s příznakem „platná“ označena obchodníkem a projektovým manažerem (v případě externích projektů pak obchodník zodpovídá za výnosové položky, projektový manažer za nákladové položky a riziko)
4. BC může mít příznak „schválena“, což jí posouvá do realizace. Za schválené BC je zodpovědný jednatel (modelová malá firma) Neexistují žádné BC v realizaci, které nemají tento příznak
5. Interní investice jsou vedeny pod obchodní unitou Office Management
6. bude přezkoumáno finanční plnění BC a BC rozdělen na dvě složky: plán a „aktuální stav“. Auditor zkontroluje dle platné rozpočtové zprávy čerpání rozpočtu a nesrovnalosti zapíše do finální zprávy

Tento rozsah kontrolních činností lze stanovit a provádět jednou za 2 měsíce. Výstupem je definovaná tabulka všech hodnocených BC a zpráva ve formátu MS Word, která bude shrnovat nedostatky při šetření výše uvedených bodů.

6 Závěr

Při dodržení principů definovaných v metodice COBIT a jeho rozšiřujících dokumentů ValIT a RiskIT, potažmo návodů v Assurance Guide: Using COBIT a bodů definovaných v sekci řešení předmětné oblasti tohoto článku dochází ke zvýšení úrovně vyzrálости procesu sestavení a schvalování BC. Analogicky dochází k větší kontrolovatelnosti i optimalizaci celého procesu a tím zvyšování obchodních výsledků organizace.

V rámci dalšího zkoumání je vhodné se zaměřit na udržitelnost procesu kontinuálního řízení projektů a IT GOVERNANCE pomocí BC – jakožto živého dokumentu, který musí být pravidelně revidován a aktualizován a především musí být stále navázán na strategické a obchodní cíle společnosti.

V použitém modelu malé a střední organizace přijímá skoro každý pracovník více rolí a při pracovním přetížení občas není čas na administrativní dohledávání určitých údajů. Je pozoruhodné, že co do velikosti organizace, vyspělost v rámci výše uvedených procesů Řízení investic či Řízení projektu, není v běžné praxi veliká. Jak ukazuje průzkum stavu zavádění IT Governance (ITG, 2009), méně jak 10% společností dané velikosti integruje a implementuje podobné standardizované procesy.

Otázkou zůstává, proč tomu tak je. Prvním možným bodem může být nedostatečná finanční i časová disponibilita zdrojů v rámci malých a středních podniků. Vzhledem k náročnosti implementace lze předpokládat větší časové náklady u klíčových zaměstnanců do těchto druhů interních projektů. A vzhledem k tomu, že tyto interní projekty negenerují okamžitý finanční zisk, mohou být v rámci malých firem utlumovány právě na úkor projektů generující tržby.

Další příčinou nevyzrálости procesů je možné spatřovat v obtížnosti orientace v předložených metodikách, které mohou být pro management společnosti nečitelné a zmatečné. Na druhou stranu organizace, zavádějící podobné postupy nebo interní kontroly (na základě procesů COBIT, Risk IT a Val IT), vykazují intenzivní uvědomělost potřebu řídit tyto procesy a dále je zlepšovat a celkově harmonizovat IT koncepci s obchodními cíli. Tím je predikován jejich obchodní růst a tvorba přidané hodnoty.

Seznam použitých zdrojů

- PMI (2008). *A guide to the project management body of knowledge: (PMBOK guide)*. Newton Square: Project Management Institute.
- ITG (2003). *Board briefing on IT governance*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.
- ITG (2009). *Building the Business Case for COBIT and VALIT: Executive Briefing*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.
- ITG (2008). *Enterprise value: governance of IT investments: the Val IT framework 2.0*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.
- ITG (2007). *IT assurance guide: using CobiT*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.
- Kloppenborg, T. J., Manolis, C., Tesch, D. (2009). Successful Project Sponsor Behaviors During Project Initiation: An Empirical Investigation. *Journal of Managerial Issues*, 21(1), 140-159.

- Kraft, T. (2009). *Business Process Alignment for Successful IT Project Management A Systematic and Holistic IT Project Management Approach for Commercial Software with Case Studies*. Saarbrücken: VDM Verlag Dr. Müller.
- Král, M. (2012). Odhadování pracnosti IT projektů. *Acta Informatica Pragensia*, 1(1), 32-40. Retrieved from <http://aip.vse.cz/index.php/aip/article/view/16/11>
- TSO (2009). *Managing successful projects with PRINCE2*. London: TSO.
- Svatá, V. (2011). *Audit informačního systému*. Praha: Professional Publishing.
- ISACA (2009). *The risk IT framework principles, process details, management guidelines, maturity models*. Rolling Meadows: ISACA.
- ITG (2010). *The Risk IT Framework*. Rolling Meadows: IT Governance Institute.