

על תמצית המנהלים של CobiT® 5

דניאל מאיר*, CISA

המשתמע מכך מהבחינה הארגונית.

● **עקרון 3:** יצירת מסגרת אינטגרטיבית אחת - בחמש שנים שעברו מפרסום המהדורה הקודמת התאימו מסגרות עבודה, קווים מנחים, והוראות חוק ורגולציה את עצמם לנוכח ההשתנות וההתחדשות הטכנולוגיות. במסגרת CobiT® 5 נעשה ניסיון, מוצלח וראוי לבחינה, ליישר קו עם התקנים והמסגרות הבולטים בשוק (ITIL, TOGAF, PMBOK, PRINCE2, COSO ותקנים של ISO). כיוון שהמסגרת משלבת את הקווים המנחים ומסגרות העבודה הנלווים ל-CobiT® 4.1 שפותחו במהלך שנים אלו, היא בעצם אינטגרציה של תקנים, קווים מנחים, מסגרות ונוהגים מיטביים אחרים. התוצאה המפתיעה היא ש-CobiT® 5 יכולה לשמש מסגרת "מטריה" ליתר המסגרות והתקנים המוכרים. זה מעודד שכן CobiT® 5 אינה מכתובה "זריקה החוצה" של מה שנעשה בארגון או "החלפה" של מסגרת קיימת אלא מעמידה מעין סרגל השוואה מולה הארגון יכול לזהות מה חסר מבחינת קיום נוהגים מיטביים ולהשלים את החסר מתוך CobiT® 5 או מתוך



דניאל מאיר

מסגרת אחרת שמתאימה לארגון.

● **עקרון 4:** גישה הוליסטית - מתוך גישה הוליסטית, להשגת ממשל וניהול יעילים ואפקטיביים של IT התאגדי, CobiT® 5 מגדירה שבעה "גורמים מאפשרים" (enablers) התומכים ביישום ממשל וניהול של IT תאגדי. ה"מאפשרים" מוגדרים באופן כולל כ-"כול דבר שמסייע בהשגת יעדינו של התאגיד". נסתפק כאן בציון שמם בתרגום חופשי:

1. עקרונות, מדיניות ומסגרות
2. תהליכים
3. מבנים ארגוניים
4. תרבות, אתיקה והתנהגות
5. מידע
6. שירותים, תשתיות ויישומים
7. אנשים, מיומנויות וכישורים

● **עקרון 5:** הפרדה ברורה בין ממשל לבין ניהול - למרות הקושי הרעיוני והתפיסתי הכרוך בכך, CobiT® 5 רואה בממשל ובניהול שתי דיסציפלינות נפרדות אשר דורשות מבנים ארגוניים שונים, מטרות מטרות נפרדות, ויש להן דפוסי פעילויות שונים. ב-CobiT® 5:

ממשל: ממשל מבטיח שנעשית הערכה של הצרכים, התנאים, והאפשרויות של בעלי העניין מתוך מגמה לקבוע יעדים להשגה מאוזנים ומוסכמים. זאת תוך הכוונה באמצעות קביעת סדרי עדיפות וקבלת החלטות וכן באמצעות ניסור ביצוע וציות למול יעדים וכיוונים מוסכמים. **ניהול:** ההנהלה מתכננת, בונה, מפעילה ומנטרת פעילויות בתיאום עם ההכוונה שנקבעה על ידי גוף הממשל במטרה להשיג את יעדי התאגיד.

פרטים נוספים, הורדה ו/או רכישה של מוצרי CobiT® 5 בקישור:
<http://www.isaca.org/COBIT/Pages/Product-Family.aspx>

* **דניאל מאיר:** יועץ עצמאי בתחומי ממשל IT, רגולציה והשימוש ב-CobiT® ובדרכי יישומו. נסיון רב שנים בתחומי בקרה, ביקורת, אבטחה וממשל בסביבת טכנולוגיות המידע. עסק בהקמה וניהול יחידת ביקורת טכנולוגיות מידע ועסק בהיבטים של רגולציה ופיקוח בתחום זה. הרצה בתחומי הבקרה והביקורת במסגרות שונות. פעיל באיגוד הישראלי לביקורת ואבטחת מערכות מידע (ISACA-IL) בו שימש כנשיא האיגוד. הוביל את תרגום מהדורתו CobiT® 4 ומעורב בתרגום CobiT® 5. קידם את הסמכה CISA בישראל ומעורב בוועדות של ISACA הבינלאומית.

מידע הוא משאב מפתח לכל ארגון ומן הרגע שנוצר ועד למועד השמדתו ממלאת הטכנולוגיה תפקיד מהותי בטיפול בו. לא בכדי פותח משפט זה את תמצית המנהלים של CobiT® 5. זהו הרציונאל שהביא את ISACA® להשקיע אלפי דולרים בפיתוח ובשיפור מסגרת לממשל וניהול טכנולוגיות המידע ושם ממוקם המניע לאמץ מסגרת זו בחלקה או במלואה. המסגרת מכילה יותר ממה שעולה מתוך התמצית. היותה מפת דרכים לשיפור ממשל וניהול, משלבת מדדי ביצוע לתהליכי IT ובסיס למסגרות הערכה - אלו הם נכסיה המרכזיים של מסגרת CobiT® 5 אף שאינם באים לידי ביטוי ברור בתמצית המנהלים. עם זאת ראוי לקרוא את שני עמודי תמצית המנהלים של CobiT® 5 ואני מביא כאן נקודת מבט ודגשים משלי.

השם המלא של CobiT® 5 שם דגש להיותה מסגרת עסקית לממשל וניהול של IT תאגדי. לא עוד מרכז עלות אלא תשתית, טכנולוגית וארגונית, התורמת את חלקה לפיתוח, לצמיחה ולהשגה של יעדי הארגון. טכנולוגיות המידע והעומד בראשה לא יכולים להיות "אי-בודד" בארגון. במציאות המתהווה יישור קו של

IT עם הפעילות העסקית לא מספיק, על כן CobiT® 5 מתייחסת ל-IT כאל חלק אינטגרטיבי מהפעילות העסקית ועקב כך להשתלבותן בפרויקטים העסקיים, במבנים הארגוניים בניהול הסיכונים, במדיניות ובתהליכים. על רקע זה מכסה CobiT® 5 את האחריות העסקית של IT ובכלל זה ממשל וניהול יעילים של IT תאגדי לכל רוחב הארגון. המסגרת מכוונת לסייע בחילוף ערך אופטימאלי מ-IT, במגבלות ובאילווצים בפניהם מצויים בעלי העניין בתחום IT, ולסייע באיזון הנחוץ בין החדר על השקעה לבין מימוש תועלות בכפוף לשמירה על רמת סיכון ההולמת את הארגון.

המסגרת מנוסחת במובנים כלליים וזמינה לארגונים מכל הסוגים ומכל הגדלים. היא אינה מובילה לאחידות וחד-גונית שכן השימוש בה מחייב התאמה לצרכי הארגון הייחודיים. היא תהווה מעין "מטריה" מנחה המאפשרת, לארגונים המאמצים אותה, לשמור על מאפייניהם ותרבותם בחתירתם להעמדת מידע איכותי לתמיכה בקבלת החלטותיהם העסקיות; בהשגת תפעול מיטבי באמצעות יישום אמין ויעיל של הטכנולוגיה; בשמירה על סיכוני IT ברמה מקובלת לארגון ועוד.

המסגרת מבוססת על 5 עקרונות להשגת ממשל וניהול IT ארגוני, מכסה את הנושא לרוחב הארגון ויוצרת קשר גומלין ישיר בין יעדי הארגון לבין יעדי IT.

● **עקרון 1:** מתן מענה לצרכים של בעלי עניין - ארגונים קיימים כדי לייצר ערך לבעלי העניין והמסגרת מכילה ומתייחסת לכול התהליכים הדרושים ולגורמים מאפשרים האחרים הנחוצים לתמוך ביצירת ערך באמצעות השימוש ב-CobiT® 5. IT מצליחה לתת מענה לדרישות, לצרכים ולציפיות של בעלי העניין ובכלל זה:

- יצירת ערך לתאגיד באמצעות שימוש יעיל וחדשני ב-IT התאגדי;
- השגת שביעות רצון של המשתמשים משירותי IT ומהקשר עמם;
- ציות לחוקים, תקנות, הסכמים ומדיניות פנים ארגונית רלבנטים;
- שיפור הקשר שבין צרכים עסקיים ובין יעדי IT.

● **עקרון 2:** כיוונון כול רוחב הארגון - המעבר ל-"ממשל של IT תאגדי" ושילובו בממשל תאגדי הביא את CobiT® 5 לכסות את כל הפונקציות והתהליכים לרוחב הארגון ולהתייחס למידע ולטכנולוגיות הרלבנטיות כנכס שיש לטפל בו כמו כל נכס ארגוני אחר. זו הכרה - וכדאי לרודד הניהול הבכיר להפנים זאת - בכך ש-IT הם חלק אינטגרלי של הארגון ותופסות מקום ומשקל המקביל לזה שיש לתחומי השיווק, המימון, והייצור על כל