

İş Dünyası ile Stratejik Bütünleşme: Bilgi Teknolojileri Yönetişimi

Günümüz iş dünyasında otomasyona olan ihtiyacın artış göstermesi, teknolojik gelişmeler ve iş yapma şekillerinin Bilgi Teknolojilerine (BT) bağımlılığının artması sonucunda BT birimleri şirketler açısından oldukça önemli bir konuma geldi. Ürün ve hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde müşteriye ulaştırılması gibi BT'nin ana aktör olduğu durumlarda, BT şirketlerin başarısı ve devamlılığının sağlanması açısından oldukça önemli bir konumda. Hal böyleyken iş birimleri ve BT arasında gerilim de eksik olmuyor. İş birimleri BT'yi projeleri zamanında bitiremediği, sunulan BT altyapısının dayanıklı ve güvenilir olmadığı ve iş süreçlerini beklentiler doğrultusunda destekleyemediği için eleştiriyor. Buna karşın BT de iş birimlerinin kendilerini maliyet-fayda analizi yeterince yapılmamış birçok projeye meşgul etmesinden şikâyetçi. Peki, hangisi haklı, artık çok büyük maliyet gerektiren ve buna karşın istenilen ölçüde bilişim altyapısı ve hizmeti sunamamakla eleştirilen BT mi, yoksa hayata geçmeyen olur olmaz birçok proje başlatarak BT'yi zor durumda bırakan iş birimleri mi?

İşte bu tür sorulara ve sorunlara çözüm olarak ortaya atılan yönetim kavramı, BT yönetimine farklı bir bakış açısı getiriyor. Yönetişim sadece BT sektöründe denetçi ve danışman olarak kariyer yapmayı düşünen kişiler için değil, bilişim teknolojilerinin sağladığı olanaklardan bir şekilde faydalanan şirketlerde yöneticilik kariyeri hedefleyenler için de önemli bir kavram...

2001 yılı dünyanın önde gelen bazı firmaları için bilgi teknolojileri yatırımları açısından başarısızlıkla sonlanan ilginç olaylara sahne oldu. Walt Disney Internet Group tarafından yönetilen Go.com portalı, AOL ve Yahoo gibi güçlü rakip şirketlerle rekabet edemediğinden 878 milyon dolarlık zarar açıkladı. Meşhur spor ekipmanları markası NIKE'in, şirket hedeflerini ve beklentilerini karşılayamayan tedarik zinciri yönetim yazılımı projesine yaptığı 400 milyon dolarlık yatırımı boşa gitti. Benzer şekilde dünyanın önde gelen bilgisayar üreticilerinden Gateway yanlış planlama nedeniyle kurum stratejilerini desteklemez hale gelen BT projelerini sonlandırdı ve yaklaşık 143 milyon dolar zarar açıkladı.

1997 yılında ABD Washington Eyaleti tarihinde o zamana kadarki en büyük BT projesi sonlandırılmak zorunda kaldı. Washington Motorlu Taşıtlar İdaresi, 90'lı yılların başlarında araç tescil ve ehliyet yenileme süreçlerini otomasyona geçirmek amacıyla Ehliyet Başvuru Projesi'ni (License Application Mitigation Project) başlattı. Bütçesi 16 milyon dolar olarak belirlenen projenin 1995'te internet üzerinden kullanıma açılması planlanıyordu. Ancak 1997 yılına gelindiğinde hâlâ tamamlanamayan proje için 40 milyon dolar harcanmış bulunuluyor ve tahmini 27,5 milyon dolar da ek bütçeye gerek duyuluyordu. İşin ilginç yanı ise, proje bitirildiğinde birçok sistemin artık güncel olmayacağı ve bu sistemi işletme maliyetinin mevcut sistemden 4,2 milyon dolar daha fazla olacağıydı. Sonuçta, proje 1997'de durduruldu.



Başarısız BT projeleri arasında belki de en dikkat çekici olanına 1993 yılında son verildi. O yıl Londra Borsası (London Stock Exchange-LSE) yaklaşık 10 senelik bir geliştirme sürecinden sonra bir türlü tamamlanamayan Taurus Kâğıtsız Hisse Tahakkuk Sistemi projesini iptal etmek zorunda kaldı. Projenin başlangıç bütçesi 6 milyon Sterlin olarak hesaplanmıştı, ancak proje yöneticisinin itirafına göre projenin durdurulmasına kadar ortaya çıkan maliyet yaklaşık 800 milyon Sterlin'di!

Tüm bu örnekler aslında BT projelerini bir takvime koymamanın zorluğunu, dikkatsiz planlamalar neticesinde öngörülemeyen maliyetlerin çıkabildiğini ve tahmini proje bütçesinden ne kadar sapılabildiğini gösteriyor.

Bu projeleri hayata geçirebilmek kadar, projenin beklenen faydayı gerçekten sağlayıp sağlamayacağını değerlendirmek de bir o kadar önemli ve dikkat gerektiriyor. Verilen örnekler aslında BT projelerinin ne kadar karmaşık olabileceğinin de bir göstergesi.

İş birimleri ile BT'nin uyumlu hareket etmesi, BT ile ilgili risklerin ortadan kaldırılması veya kabul edilebilir seviyelere çekilmesi, BT yatırımlarının şirket hedeflerini destekleyici olması, projelerin başarılı sonlandırılması ve yapılan yatırımların geri dönüşlerinin garanti altına alınmasını sağlayan yönetişim yaklaşımı tüm dünyada büyük kabul gördü. Bu yazımızda son yıllarda büyük ilgi gören BT yönetişimi kavramını çok fazla detaya inmeden, “Yönetişim nedir?”, “Odak noktaları nelerdir?” ve “Neden gereklidir?” gibi soruları ele alarak genel bir çerçeve çizmeye çalışacağız. Sonraki yazılarımızda da farklı yönetişim uygulamaları ve yaklaşımlarını daha detaylı olarak ele alacağız.

Yönetişim nedir?

Yönetişim kelimesi, İngilizce “governance” kelimesinin karşılığı olarak dilimize girmiş bir kavram olup, yönetim kelimesine karşılık gelen “management” kavramından farklıdır. “Governance” kelimesinin kökü “govern” fiildir ve “idare etmek”, “kontrol etmek”, “hükmetmek” gibi anlamlara gelir. Benzer şekilde yine bu fiilden türeyen “government” kelimesi de “hükümet”, “devlet” anlamlarına gelir. Bilgi teknolojileri yönetişimi, operasyonel işlerin nasıl yönetildiğinden çok, BT ile ilgili işlerin nasıl ve kimler tarafından yönetildiği, stratejik kararların ne zaman, nasıl ve kimler tarafından alındığı, bu kararlar alınırken nelele dikkat edildiği ve bu kararların ne zaman uygulamaya konulduğu gibi konuları kapsar. Bu çerçevede BT organizasyon modeli, BT altyapı mimarisi, BT politikaları, BT öncelikleri birer yönetişim konusudur.

BT Yönetişimi, BT Yönetiminden Farklı Bir Anlayıştır

Çoğu kişi için BT yönetişimi ve BT yönetimi arasındaki farkları algılamak ilk bakışta karmaşık gözükse de şöyle bir ayırım konuyu aydınlatması bakımından oldukça yardımcı olacaktır: BT yönetimi daha çok BT ile ilgili güncel konularda yoğunlaşırken, BT yönetişimi diğer paydaşları da içine alan, gelecekle ilgili kararların da göz önüne alındığı bir yaklaşımdır. BT yönetimi, BT hizmetleri ve ürünlerinin etkin ve verimli olarak sunulması ve BT operasyonlarının başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaya çalışırken, BT yönetişimi çok daha geniş bir alanı kapsar ve mevcut ve gelecek iş hedeflerini, iş gerekliliklerini karşılamak üzere BT dönüşümü ve iyileştirmelerini içerir. Bunu yaparken de sadece iş birimlerini değil, aynı zamanda müş-terilerin taleplerini de göz önünde bulundurur.

BT Yönetişimi Neden Gereklidir?

80'li yılların sonlarına kadar bilişim teknolojilerle şirketler açısından daha çok destek birimleri olarak görülüyordu. 90'lı yılların başlamasıyla birlikte, teknolojik gelişmelerde yaşanan büyük değişim ve maliyetlerin düşmesi birçok değişimi beraberinde getirdi. İş süreçlerinde otomasyona geçilmesi, internetin yaygınlaşmasıyla çevrimiçi iş yapma şekillerinin ortaya çıkması ve bu yeniliklere talebin büyük boyutlara ulaşması sonucunda şirketler için BT'nin önemi giderek arttı. BT yatırımlarından geri dönüşlerin hızlı ve kârlı olması sebebiyle maliyet gibi unsurlar ikinci planda kaldı. Zaten o yıllarda birçok teknolojik gelişe ilk defa uygulamaya geçtiği için maliyet-fayda analizlerine referans noktası oluşturacak örnekler bulmak da çoğunlukla mümkün değildi. Buna üst düzey yöneticilerin teknik konulardaki bilgi eksikliği de eklenince BT yalnız kaldı. Bunun sonucunda BT verdiği kararların iş üzerindeki etkilerini çok da fazla düşünmeden kendi öncelikleri doğrultusunda teknolojiyi yönetir ve yatırımlarını belirler oldu.

Dünyada kabul gören COBIT yönetişim yaklaşımının Türkiye bankalarında 2006 yılında zorunlu kılınmasıyla yönetişim kavramı iş hayatında yaygınlaşmaya başladı. Birçok profesyonelin belki de zorunluluk nedeniyle öğrenmek durumunda kaldığı yönetişim, aslında sadece yasal bir düzenleme olmaktan çok, şirketlerin yaptığı yatırımların geri dönüşümünü düzenleyen, iş hedefleri ile BT hedeflerinin birbiriyle örtüşmesini garanti altına alarak katma değer yaratan bir yaklaşımdır.

Zamanla sektöre birçok şirketin girmesiyle pazarın doyuma ulaşması, ekonomik darboğazların etkisiyle şirketlerin artık sadece cirolarını değil, maliyetlerini de yönetmeleri gerçeğiyle yüzleşmeleri sonucu BT dokunulmazlığını kaybetti ve yatırımlar sorgulanır oldu. Ayrıca, başlatılan yüksek maliyetli projelerin birçoğunun tamamlanamayışı, bitirilen projelerin iş birimlerinin beklentilerini karşılamaması gibi faktörler de sorunun parçaları oldular. Sonuçta iş birimleri, BT yönetimi konusunda daha fazla söz sahibi olma ve yaptıkları yatırımların kendi hedefleri ve beklentileri doğrultusunda geri dönüşünü garanti etme çabasına girdiler.

Bilişim sektörünün farklı alanlarında çalışan kişiler için yönetim farklı anlamlara gelebiliyor. BT denetimi, iç kontrol, BT güvenliği vb. alanlarda çalışanlar yönetimi daha çok kendi iş alanlarıyla ilgili görmektedir. Örneğin ISACA tarafından geliştirilmiş olan COBIT çerçevesi (Bilgi ve İlişkili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri), süreç bazlı bir yönetim modeli sunar. Bu çerçevenin odak noktası BT içinde olması gereken tüm süreçleri kontrol altında tutarak kalite güvencelerini temin etmek ve olgunluk seviyelerini yükseltmek olarak ifade edilebilir. Buna karşın ITIL (BT Altyapı Kütüphanesi) müşteriye hizmet odaklı bir yönetim yaklaşımı içerir ve COBIT'e göre daha az sayıdaki süreci daha kapsamlı olarak ele alır. Bunların dışında CMMI (Yetenek Olgunluk Model Entegrasyonu) şirketlerin yazılım planlama, geliştirme gibi süreçlerinin olgunluğunu değerlendirme yaklaşımı sunarken BS 7799 bilgi varlıklarının gizlilik, doğruluk ve erişilebilirliğini güvence altına alan, diğer bir ifadeyle bilgi güvenliği yönetimi sistemini ele alan bir standart olarak yer almaktadır. Bunlara ek olarak dünyanın önde gelen teknoloji ve danışmanlık firmalarının kendi geliştirdikleri modeller de vardır.

BT günümüzde bile hâlâ kâr odaklı olmaktan çok maliyet oluşturan bir merkez olarak görülüyor. BT maliyetlerinin şirket içinde dağıtımlarının zorluğu ve hesaplarının oldukça karmaşık olmasının da bunda etkisi var. Ülkemizde de birçok büyük kurum ve kuruluş, yapılan iş bazında BT maliyetlerini çıkarmakta hâlâ zorluklar yaşamakta.

BT Yönetimi Nasıl Sağlanır?

Öncelikle şirket içinde herkes tarafından kabul edilebilecek, kurum kültürüne uygun bir yönetim çerçevesinin oluşturulması gerekmektedir. Dünyada kabul gören farklı yönetim yaklaşımları olsa da her organizasyon, kendi yönetim modeline, yapısına ve kurum kültürüne göre yönetimi sağlar. Yönetim oldukça esnek bir yaklaşımdır. Zaten yönetimi güçlü kılan faktörlerden biri de bu özelliğidir.

BT süreçlerinin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesi, iş sürekliliğinin sağlanması, organizasyonun BT ile ilgili risklerinin kurum hedefleri ve stratejileri doğrultusunda kabul edilebilir seviyelere indirilmesi ve BT'ye kurum taleplerini karşılayacak yetenekler kazandırılması ve bunun güven-



ce altına alınması başarılı bir BT yönetiminin temel unsurlarındandır. Tabii ki tüm bunlar yapılırken maliyet unsuru da göz önüne alınır.

Hangi sektörde yer alırsa alsın, her organizasyonun hedefi yatırımların doğru bir şekilde kullanılarak değer üretmesini sağlamaktır. BT'nin iş dünyasının beklentilerini doğru ve zamanlı olarak algılayabilmesi, iş hedeflerini beklentiler ölçüsünde karşılaması, son teknolojik gelişmelerden haberdar olup iş birimlerini doğru bir şekilde yönlendirebilmesi şirketlerin başarıları açısından hayati önem arz eder.

Tüm bu hedeflere ulaşabilmek için BT yönetimi, karar verme süreçlerinde tüm paydaşların aktif olarak katılımını ve sorumlulukların paylaşılmasını hedefler. İyi bir yönetim, BT ile ilgili kararların BT yöneticileri tarafından değil, iş birimleri tarafından alınmasını gerekli kılar. Bu sayede iş hedefleri ile BT hedefleri birbirlerine uyumlu hale getirilebilir ve böylece sonra çıkabilecek potansiyel sorunların önüne geçilmiş olur. Burada iş birimlerinin karar alırken dikkate alınması gereken çok önemli bir nokta daha var. Yüksek maliyetli BT kaynakları (iş gücü, zaman, maliyet, altyapı vs.), ilgili BT projelerinde kullanılıyor. Bu nedenle BT projelerine başlanırken maliyet-fayda analizleri gerçekçi olarak yapılmalı, projelerle ilgili riskler ve risk azaltıcı tedbirler doğru olarak belirlenmelidir. İş dünyası, milyonlarca dolarlık bütçelerle başlanıp da tamamlanamayan BT projesi örnekleriyle doludur. Bitirilen projeler ise çoğu zaman beklenen faydayı sağlamakta yetersiz kalıyor.

BT yönetişiminin en önemli noktalarından biri de BT risklerinin doğru bir şekilde yönetilmesidir. Bu- nu sağlamak için iş süreçlerinin doğru tanımlanması, BT'ye konu olan bilgilerin, uygulamaların ve altyapı sistemlerinin sahiplerinin kimler olduğunun belirli olması, rollerin ve sorumlulukların açık ve doğru bir şekilde tanımlanmış olması gerekmektedir. İş süreçleri üzerinde etkisi olabilecek önemli BT risklerinin belirlenmesi, bunların yönetilmesi, şirketin risk iştahının iş birimleri tarafından belirlenmesi ve BT'nin bu doğrultuda BT risklerini azaltıcı tedbirleri uygulamaya koyması çok önemlidir. Risk yönetiminin kapsamında, yedekli personel bulundurulmasından kritik BT altyapı ve sistemlerinin belirlenmesine, iş sürekliliğini sağlama adına olağanüstü durum merkezleri kurulmasından proje yönetimi ve tedarikçi yönetimine kadar birçok alan yer alır. Bilişim sistemlerinin iş hayatına girmesiyle birlikte birbiri ardına bilişimle ilgili yasalar çıkıyor. Bilgi güvenliğinin sağlanması, çok özel bilgilere erişimin kısıtlanması ve mali raporlamaların yapılabilmesi gibi birçok yasal düzenleme uygulamaya geçiriliyor. Bu nedenle yasal uyum risklerini iyi bir şekilde yönetmek için de yönetim önemli bir araç olarak karşımıza çıkıyor.

BT risklerinin iyi bir şekilde yönetilebilmesi için şirket içinde iç denetim yapısının kurulması, BT'nin bu açıdan hesap verebilir olması önemlidir. Bağımsız dış denetimler ile BT uyumlulukları konusunda objektif ve doğru zamanlı geri bildirimler yapılabilir, bu sayede BT'nin bulunduğu durum hakkında gerçekçi bilgiye sahip olunabilir.

BT birimleri şirket hedefleri doğrultusunda kendi süreçlerini yönetir, BT kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanır, şirket hedeflerini destekleyecek şekilde iş üretir. Tabii ki tüm bunlar yapılırken, performans yönetimi ve raporlaması, BT yönetişiminin kurum içinde tesis edilmesi ve devamlılığının sağlanması açısından kritik öneme sahiptir. Çünkü yapılan işler ölçülmez veya gerekli altyapıya sahip olunamadığından dolayı ölçülemezse hangi işlerin doğru gidip gitmediği sağlıklı olarak anlaşılamaz ve iyileştirme yapılması gereken alanlar belirlenemez. Ayrıca, işlerin gidişatı hakkında yönetimsel kararlara girdi oluşturacak veriden yoksun olduğundan, üst yönetimin doğru ve zamanlı karar vermesi de mümkün olamaz. Bunlarla ilgili birkaç örnek verirse, "BT yatırımlarından gerekli faydalar sağlanabiliyor mu?", "Müşterilere onların beklentilerini karşılayacak şekilde etkin ve



verimli hizmet verilebiliyor mu?", "Projeler zamanında bitirilebiliyor ve beklentileri karşılayabiliyor mu?", "Beklenmeyen maliyetler çıktı mı?", "Projenin gecikmesine sebep olan beklenmedik durumlar nelerdir?" gibi performans metriklerinin belirlenmesi ve ölçülmesi gerekmektedir. Performans metriklerinin tanımlanması, ölçülmesi, raporlanması ve bu değerleri iyileştirici eylemler BT yönetişiminin tesis edilmesi ve devamlılığı için hayati önem taşır.

Performans Yönetimi sayesinde zaman içinde BT risklerinde azalma, daha düşük maliyetli, daha yüksek kalitede BT hizmetlerinin sunulması, yasa ve yönetmeliklere yüksek uyumluluk gibi konularda iyileşme görülür.

Başarılı Yönetişimin Yol Haritası

Başarılı yönetişimin tesis edilmesi çoğunlukla uzun ve yorucu bir yolculuktur. Bu yolda mesafe kat edilip faydalar görülmeye başlayınca bu yolculuk daha keyifli hale gelir. Farklı yönetim yaklaşımları olsa da dünyada oldukça kabul gören COBIT tabanlı bir yönetişimin tesisi için şu model izlenebilir:

İlk önce COBIT çerçevesine göre mevcut durumun analizi yapılır. Bunun için tüm paydaşlarla görüşmeler yapılır. BT politikaları ve prosedürleri incelenir, sistemler denetlenir. Çalışmanın sonunda elde edilen bulgular raporlanır ve BT'nin gerçek olgunluk seviyesi belirlenir.

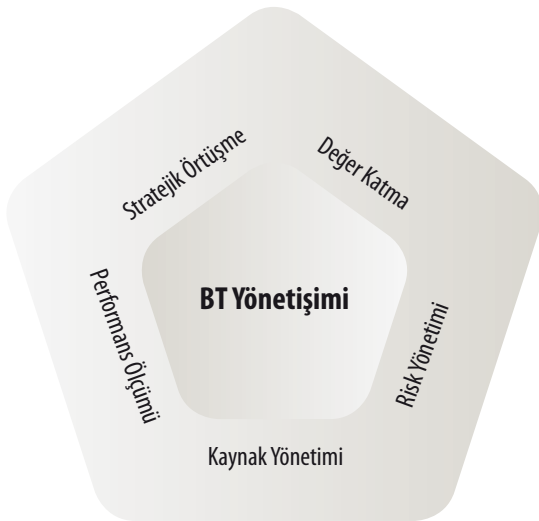
Bir sonraki aşamada yönetim kurulunun hedeflediği olgunluk seviyesiyle birlikte yasal zorunluluklar da göz önüne alınarak bulgular risk, etki ve aciliyetlerine göre değerlendirilir ve kategorilere ayrılır. Tüm paydaşların katılımıyla çözüm önerileri ortaya konur ve onaylanan çözüm yollarını içeren eylem planları hazırlanır.

Sonraki aşamada eylem planları uygulamaya konular ve bu plana uyum denetlenerek raporlanır. Yönetişimin en önemli noktalarından biri de kurulan sistemin devamlılığının sağlanmasıdır. Bu nedenle bir yanda iyileştirme projeleri devam ederken diğer yanda BT'den



bağımsız bir iç kontrol ortamının kurulması çok önemlidir. İç kontrol birimi, sürekli olarak COBIT'e uyumu izlemeli, değerlendirmeli ve raporlamalıdır. Ayrıca bağımsız denetimlerle bu kontrol pekiştirilmelidir.

Bu süreç bir döngüdür ve her denetim sırasında elde edilen bulgular raporlanır. Hedeflenen olgunluk seviyesine göre içinde bulunulan gerçek seviye belirlenir. Yol haritası güncellenir, saptanan sorunlar için çözüm yolları ortaya konur ve eyleme geçilir.



BT Yönetişim Enstitüsü'nün (IT Governance Institute) yönetim yaklaşımına göre Stratejik Örtüşme, Değer Katma, Risk Yönetimi, Kaynak Yönetimi ve Performans Ölçümü olmak üzere BT yönetişimi beş temel alana odaklanır.

Başarılı bir BT yönetişimi için en önemli faktörlerden biri de şirket kültürünün dikkate alınması ve şirketin yapısına uygun bir yönetim modeli uygulanmasıdır. Başarılı bir yönetim için gösterilen çabaların tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi gerektiğinden, farkındalık oluşturmak için gerekli şirket içi eğitimlerin verilmesi gerekir.

Tüm bunlar yapılırken başarılı yönetişimin şirket içinde kurulması ve devamlılığının sağlanması açısından belki de en önemli şey, yönetim kurulu seviyesinde tam bir destek alınmasıdır. Yönetişim bir günde tesis edilecek bir şey değildir, belirli bir planlama ve çaba gerekir. Çoğu zaman büyük değişimlerin şirket içinde gerçekleşmesi gerektiğinden büyük kararların alınması gerekir ve bu kararların uygulanabilmeleri için en üst seviyeden alınmaları gerekir. Bu nedenle yönetim kurulu seviyesinde yönetişimin gerekliliği konusunda farkındalık oluşturulmalı ve sürekli desteğin sağlanması gereklidir.

Kaynaklar
Posthumusa, S. ve R. Von Solms,
"IT oversight: An important function of corporate
governance" *Computer Fraud and Security* 6 (2005),
s. 11-17.

www.isaca.org
www.itgi.org
www.itgovernance.com
www.itil.co.uk
http://www.it-cortex.com