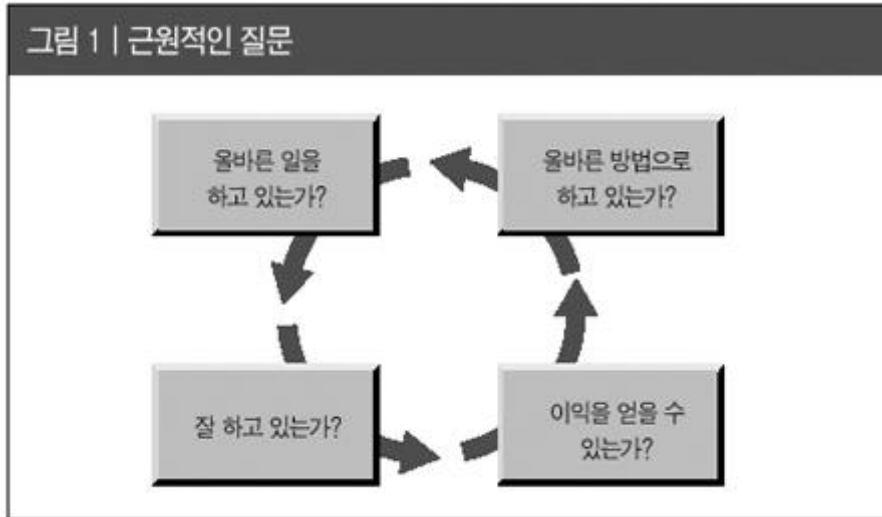


IT Governance

0. 근원적인 질문

- IT 투자 금액으로부터 최대의 효과를 얻고자 하는 것이 투자의 궁극적인 목적임



1. 거버넌스란?

- 사전적 의미 : 통치, 관리, 지배, 제어
- 거버넌스 대상 활동이 목표에 부합하는가(효과성 : Effectiveness)와 이 활동이 원칙과 기준에 따라 투명하게 이루어지는가(투명성 : Transparency)를 확인하고 그 활동의 결과에 대한 책임(책임성 : Accountability)을 묻는 활동
- 이러한 거버넌스를 확보하기 위한 제반 제도, 법규, 조직과 절차를 일컬어 거버넌스 체계(governance structure)라고 함

2. IT 거버넌스란?

- 효과성 : IT가 조직 목표 달성에 기여하는가?
- 투명성 : IT 활동이 원칙과 기준에 따라 수행되는가?
- 책임성 : IT 활동의 결과에 대해 누가 책임을 질 것인가?
- IT를 활용하여 기업의 전략과 목표를 뒷받침하고 전개하기 위한 리더십, 조직 구조, 프로세스 그리고 그 목표를 달성하고 성과를 관리하기 위한 메커니즘
- ITGI : 이사회와 경영진의 책임하에 수행되는 Enterprise Governance(기업 지배구조)의 일부로서 IT가 조직의 전략과 목표를 유지하고 확장할 수 있게 하는 리더십, 조직구조, 프로세스로 구성됨
- MIT : IT 사용에 있어서 바람직한 행위를 촉진하기 위해 의사결정 권한과 책임 소재의 틀을 규정하는 것

조직의 전략과 목표에 부합, IT와 비즈니스 연계, 가치증대와 리스크관리,
IT 투자효과 극대화, 리더십, 조직구조, 프로세스 통제/관리

3. IT 거버넌스 목적

- 기업 이익 실현을 위해 IT와 비즈니스 전략을 연계
- 사업 연속성 유지와 이익극대화 달성을 지원하기 위해 IT 기회의 적절한 선택과 효과적 실행을 유도
- IT 도입과정에서의 효율적인 IT 자원 활용을 도모
- IT 도입 및 구축완료 시에 IT 관련 다양한 리스크에 대한 적절한 대처방안 마련

4. IT 거버넌스의 중요성

- 비즈니스 전략 및 리스크를 검토할 때, IT를 동시에 고려하고 있지 않음
 - ▷ IT가 어떻게 기업활동을 가능하게 하는지, 어떤 리스크와 기회를 제공하고 있는 지에 대한 기술적 통찰력이 부족하기 때문
 - ▷ 비즈니스를 수행하는 데 있어서 IT를 별개 요소로만 인식하고 있기 때문
 - ▷ 네트워크화된 경제 구조에서 기업 상호간의 연계로 IT를 너무 어렵고 복잡하다고 이해하기 때문
- 현 네트워크화된 경제구조에서 기업들은 보다 효율적인 시장 구조, 공급망 체계의 최적화 및 프로세스 합리화를 추구하고 있음
- 네트워크화된 구조는 새로운 기술 및 비즈니스 리스크, 더 많은 정보를 필요로 함
- 이러한 상황에서 이해 관계자의 가치 보호, 리스크 투명화, IT 투자의 기회/효익에 대한 통제/관리, IT와 비즈니스와의 연계를 달성할 수 있는 투명하고 효과적인 IT 통제/관리 체계가 더욱 중요해짐

5. 이사회와 경영진의 역할

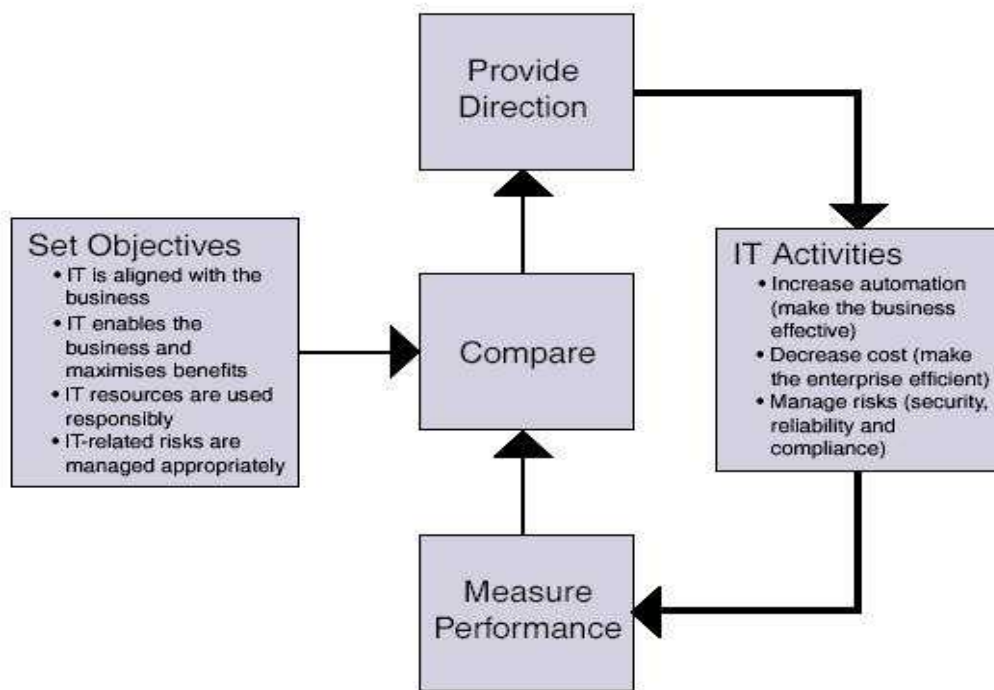
- IT 거버넌스는 이사회와 경영진의 상호 협조적인 태도가 필요하며, 이사회와 경영진의 방향성 제시를 근간으로 중간관리자와 실무자는 의사결정과 평가활동에 필요한 정보를 제공해야 함
- 또한, 효과적인 IT 거버넌스 추진을 위해서 중간관리자와 실무자는 이사회와 경영진 레벨에서 설정된 방향성과 목표를 기준으로 성과 측정을 수행해야 함
- 이사회의 역할
 - ▷ IT와 비즈니스 연계를 지향
 - 기업 전략과 연계된 IT 전략을 수립
 - 명확한 목표 설정과 성과측정이 가능하게 IT 활용을 추진
 - IT 자원 활용은 기업의 성장과 지원부문에 대해 균형적으로 투자하는 IT 전략을 추구
 - 기업의 전부문간의 개방성과 협업성 문화를 정착
 - ▷ IT에 의한 비즈니스 가치 제공
 - 적절한 품질, 납기, 예산내 서비스 제공이 가능하도록 관리
 - 비용 효율성과 제품 선도력을 유도
 - 고객신뢰와 제품 정시 출시등의 경쟁요건 강화
 - ▷ 자원 관리 및 학습과 성장 지원
 - 새로운 IT 기회요소에 대해서 지속적인 계획 수립 및 검토
 - 현재 요구되는 비즈니스 선결요건에 대한 해결이 가능하도록 IT 자원을 활용
 - IT 운영과 개발시에 참여 구성원의 교육/훈련에 대한 지속적 투자
 - ▷ 사전 정의된 방향성과 목표 설정을 근간으로 성과를 측정하고 검토

○ 경영진의 역할

- ▷ 정보/지식/IT 인프라를 통해 비용 효율성, 매출 증대 지향, 기업의 체질 개선 초점
- ▷ 기업의 전략, 정책, 목표가 기업내 전부서, 특히 IT 조직과 연계되어 단계적으로 공유되고 추진되어야 한다.
- ▷ 비즈니스 정보의 생성과 공유가 가능한 IT 인프라 구조와 원활한 IT전략 추진이 가능한 조직 구조를 제공해야 한다. 이를 달성하기 위해서는 CIO는 IT와 비즈니스 간의 가교역할을 담당해야 하고 사업담당자들은 IT투자에 대한 의사결정에 보다 적극적으로 참여하도록 해야 한다.
- ▷ 명확한 리스크관리 정책을 근간으로 IT전반의 리스크관리/통제를 위한 명확한 책임 소재 부여가 필요하다.
- ▷ IT 도입이 기업의 비즈니스 가치와 경쟁력 향상에 얼마나 기여했는가를 지속적으로 측정하는 것이 필요하다.
- ▷ IT 지원은 기업의 비즈니스 핵심역량 강화, 예를 들어 고객가치 부여, 차별화된 기업의 제품 및 서비스 제공 등에 초점을 두어야 한다.
- ▷ 비즈니스 가치를 향상시키는 IT 프로세스, 예를 들어 변경관리, 어플리케이션 관리, 장애관리 등에 초점을 두어야 한다.
- ▷ IT Steering Committee의 지원을 받아 IT 자산, 리스크, 프로젝트, 고객, 벤더 관리의 계획 및 실행과 관련된 IT 핵심역량에 대해 초점을 두어야 한다.
- ▷ 정보와 지식을 근간으로 융통성있고 적응력있는 기업으로 변화시켜야 한다. 이러한 기업은 시장에서 무엇이 일어나고 있는지 감지하고, 지식자산을 사용하여 학습하고 지속적으로 혁신한다. 또한, 혁신을 달성하기 위해 신속하게 변화하고, 결과와 성과를 측정한다. 이러한 기업모델의 요체는 정보와 지식이며 IT는 이러한 정보와 지식을 수집, 축적, 공유하게 한다.
- ▷ 기술위원회 또는 아키텍처 검토위원회 등을 통하여 기술 표준을 관리하고, 전사에 적용해야 한다.
- ▷ 합리적인 IT 비용으로 적합한 가치를 얻을 수 있도록 IT 비용의 최적화에 초점을 맞춰야 한다.
- ▷ 정보의 안전한 관리 및 서비스수준 관리를 위한 분명한 아웃소싱 전략을 가져야 한다.

6. IT 거버넌스 Framework

- 기업의 IT 방향성을 기반으로 비즈니스와의 연계, 사업 연속성 지원 및 조직이익 극대화, IT 자원의 책임있는 사용, IT 관련 리스크의 적절한 관리 등의 목표를 설정한 후 IT 활동에 대한 성과를 측정하고 목표와 비교하여 평가하고 방향성을 재수립하는 연쇄구조를 가지고 있음
- 각 IT 활동은 자동화 증대에 의한 비즈니스 효과성을 제고하고, 비용절감 등 기업 전반의 효율성을 향상시키며, 보안, 신뢰성, 준수성에 대한 리스크 요소를 관리하는데 초점을 두고 있음



IT 거버넌스 프레임워크는 ①가트너의 IT 거버넌스 모델, ②ITGI의 5가지 도메인 프레임워크, ③COBIT, ④MIT 5가지 의사결정 영역 프레임워크가 있음

7. 가트너 IT 거버넌스 모델

- 가트너가 제시하는 IT 거버넌스 모델은 크게 원칙, 메커니즘, 프로세스의 3가지 요소로 구성됨

원칙

- ▷ IT 원칙은 기본적으로 비즈니스 전략을 반영하고 있으며, IT 활동의 궁극적인 목표인 비즈니스 가치를 창출할 수 있도록 의사결정에 가이드라인을 제시

메커니즘

- ▷ 조직 메커니즘은 IT 거버넌스를 이행하는 주체를 나타낸다. IT 거버넌스 조직이 기존에 없었던 것은 아니나, 미래 IT 환경에서 이사회와 IT 참여, 비즈니스 영역과의 융합, IT 효과적 자원관리, 서비스 기반의 ITSM 등의 패러다임 변화에 효과적으로 대응하고 반영할 수 있도록 구성되어 있음

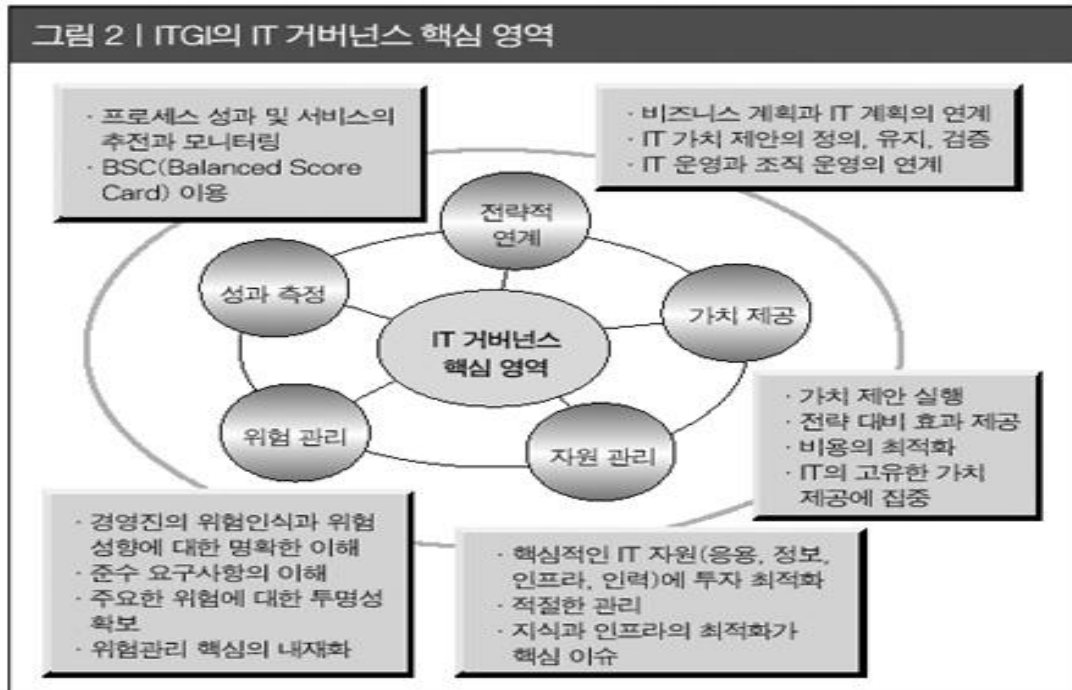
프로세스

- ▷ 의사결정이 수행되는 프로세스로 각 프로세스마다 활동, 입력, 출력, 조직원, 책임 권한, 역할, 측정지표 등이 정의되어 있음

- IT 거버넌스 모델의 원칙, 프로세스, 메커니즘은 조직에 따라 최적화 시켜야 한다.
 - ▷ IT 거버넌스를 도입하기 위해 무조건 이사회수준에서 IT 전략 위원회를 구성하거나 경영진 수준에서 IT 조정 위원회를 설립하는 것을 권장하지 않는다.
 - ▷ 그보다는 해결해야 할 문제에 먼저 초점을 맞춰야 한다.
- 기업이 최적의 결정을 내리는데 도움이 될 거버넌스 모델을 구축해야 한다.

- ▷ IT 거버넌스 모델은 관련된 산업과 기업문화에 따라 다르다.
- ▷ 모두에게 적합한 하나의 모델이 있는 것은 아니다.
- ▷ 기업의 일반적인 의사 결정 방식에 따라 IT에 관한 의사 결정방식도 달라진다.

8. ITGI의 IT 거버넌스 프레임워크

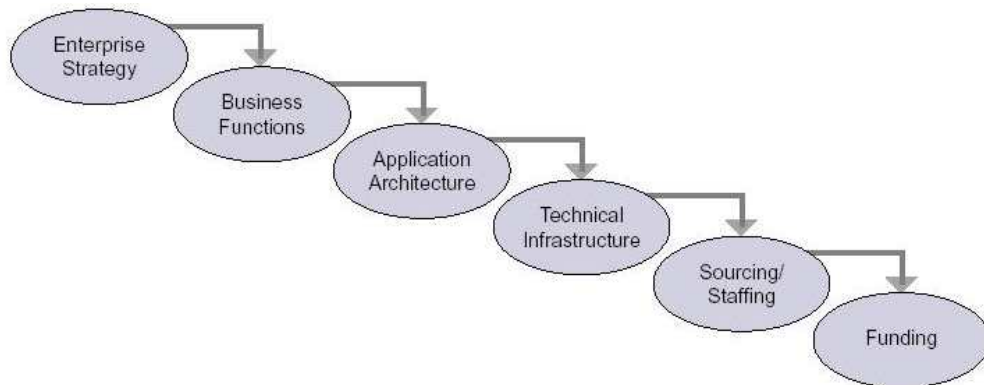


- IT 거버넌스는 전사 비즈니스 향상을 위한 IT의 가치 제공과 IT 서비스에 내재된 리스크 요소 완화를 주요 방향으로 함
- 이러한 방향성에 기초하여 전략적 정렬, 가치 전달, 위험 관리, 자원 관리, 성과 측정의 다섯 가지 영역으로 나누고 있다
 - ▷ IT는 기업의 전략과 목표에 부합하여 비즈니스와 전략적으로 연계되어야 하고 (Strategic Alignment)
 - ▷ 비즈니스 향상을 위해 IT의 가치를 제공할 수 있어야 하고(Value Delivery)
 - ▷ IT 서비스에 내재된 위험을 관리해야하며(Risk Management)
 - ▷ 적합한 IT 자원관리가 이루어지고(Resource Management)
 - ▷ IT 사용결과에 대한 성과측정이 이루어져야 한다(Performance Measurement)
- ※ 가치전달과 위험관리는 달성하고자 하는 바람직한 결과인 성과(outcome)이며 나머지 세 가지는 성과의 달성을 가능하게 해주는 동인(driver)이다

8.1 내부 비즈니스와 IT의 전략적 연계(IT Strategic Alignment)

- 기업의 비즈니스와 IT의 전략적 연계를 위해서는 기업의 전략적인 목표와 연계된 IT 투자가 이루어지고 IT를 통한 비즈니스 가치 전달이 가능해야 한다.
- 이와 같은 전략적인 연계가 가능할 때 기업은 다음과 같은 효과를 기대
 - ▷ 제품 및 서비스에 추가적인 가치 부가
 - ▷ 경쟁적인 시장 포지셔닝 구축

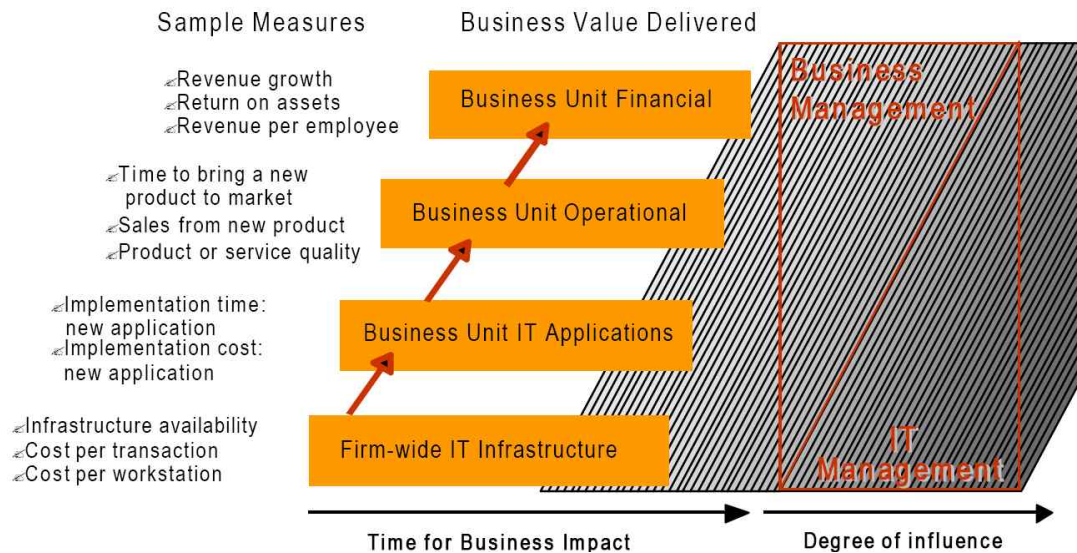
- ▷ 운영 관리 절감 및 관리 효율성 향상
- ▷ 비즈니스 효과 증대
- IT 전략 수립시 고려사항
 - ▷ 비즈니스 목표와 기업의 경쟁 환경
 - ▷ 현재/미래의 필요 정보기술 정의 및 관련 비용/위험/효과
 - ▷ 비즈니스 요구사항의 충족을 위한 IT 조직과 정보기술 측면의 구현 요소
 - ▷ 현 IT 투자 효과 검증
 - ▷ 과거의 성과/실패로부터의 교훈
- 전략적인 목표와 IT 구성요소의 연계 방향



- IT 전략을 통해 제시된 방향성은 아래의 실행 프로세스를 통해 구체화 될 수 있다.
 - ▷ 최고 경영진의 IT의 전략적 중요성 인지/유지
 - ▷ IT가 수행하여야 할 구체적인 역할의 명확화
 - ▷ IT 개발 및 유지 관련 원칙 정립
 - ▷ IT 성과의 지속적인 모니터링

8.2 전사 비즈니스를 위한 IT의 가치 전달(Value Delivery)

- IT의 가치 전달을 위한 기본적인 원칙은 약속된 품질의 IT서비스를 주어진 기간과 예산안에 전달하는 것이다.
- IT가 비즈니스에 전달하는 가치는 IT와 비즈니스간의 연계성 제고와 비즈니스 요구사항 충족도를 높임으로써 달성된다.
- 기업내부에서 IT 가치 전달을 높이기 위해 중요한 것은 IT와 비즈니스가 IT의 가치에 대한 동일한 이해와 기대를 가지는 것이다. 이를 달성하기 위해서는 IT가치의 최종적인 성과뿐만 아니라 IT가 가치를 창출하는 과정을 같이 이해하는 것이 필수적이다.
- 또한 기업내부에서 IT가치가 비즈니스에 효과적으로 전달되기 위해서는 아래의 3가지 측면에서 필수 역량을 보유해야 한다
 - ▷ 고객, 프로세스, 시장에 관한 정보
 - ▷ 생산적이고 효과적인 내부 프로세스(예) 성과측정, 지식관리 등)
 - ▷ 정보기술의 통합 구현 능력
- 4가지 계층적 관점에서 IT가치 창출 과정



8.3 IT 리스크 관리(Risk Management)

- 기업의 리스크는 다양한 측면에서 발견 될 수 있으며, 최근에는 기업들의 IT의존도가 높아지고 정보기술의 취약성이 노출됨에 따라 IT인프라 및 자원에 대한 리스크 관리의 중요성도 높아지고 있다. 효과적인 리스크 관리를 위해서는 리스크와 취약성에 대한 전사차원의 분석이 선행되어야하며 이를 바탕으로 사전에 인지된 리스크와 취약성을 관리할 수 있는 방안이 마련되어야 한다.
- 일반적으로는 아래의 3가지 방안이 리스크 관리 수단으로 사용되고 있다.
 - ▷ 리스크 완화 : 내부 통제 시스템 구현
 - ▷ 리스크 전이 : 비즈니스 파트너와 리스크를 공유하거나 보험 가입
 - ▷ 리스크 수용 : 리스크 요소에 대한 모니터링

8.4 IT 자원관리(Resource Management)

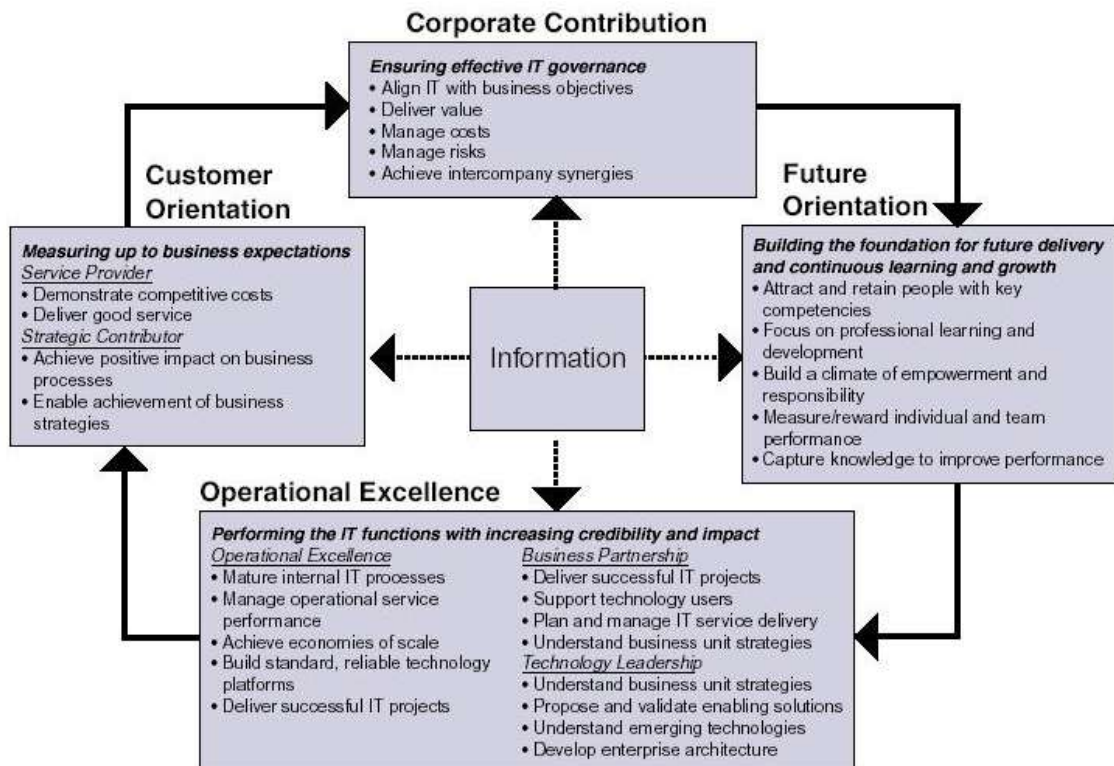
- IT자원(직원, 어플리케이션, 기반 기술, IT시설, 정보 등)의 최적화된 활용은 IT 성과 창출을 위해 필수적인 요소이나 대부분의 기업들은 IT자산 활용의 효율성 및 최적화를 달성하는데 많은 어려움을 겪고 있다.
- IT 자원은 비즈니스 요구사항 및 기술의 끊임없는 변화로 관리가 용이하지 않다. 그러나 하드웨어, 소프트웨어, 외부 서비스, IT부서 직원에 대한 효과적인 관리는 IT 비용의 최적화뿐만 아니라 신뢰성 있는 IT서비스 제공을 위해서 반드시 수행되어야 한다. 이러한 IT자원의 효율적인 활용과 비즈니스와의 연계성을 강화하기 위해 적절한 IT 성과 측정 시스템의 도입이 필요하다.

8.5 IT 성과 측정(Performance Measurement)

- 정보화 사회에서 기업 경쟁력을 높이기 위해서는 무형 자산뿐만 아니라 비무형 자산의 효과적인 활용이 필요하다. 그리고, 비무형 자산의 가치는 재무요소에 기초한 전통적인 성과측정 시스템으로 평가하는 데는 많은 어려움이 있다.
- 여기서는 BSC(Balanced Scorecard)에 기초한 통합적인 IT 성과측정 방법을 소개한다
- BSC는 전략을 실행하기 위해 재무 및 비재무의 아래 4가지 관점에서 성과를

평가하고 있다.

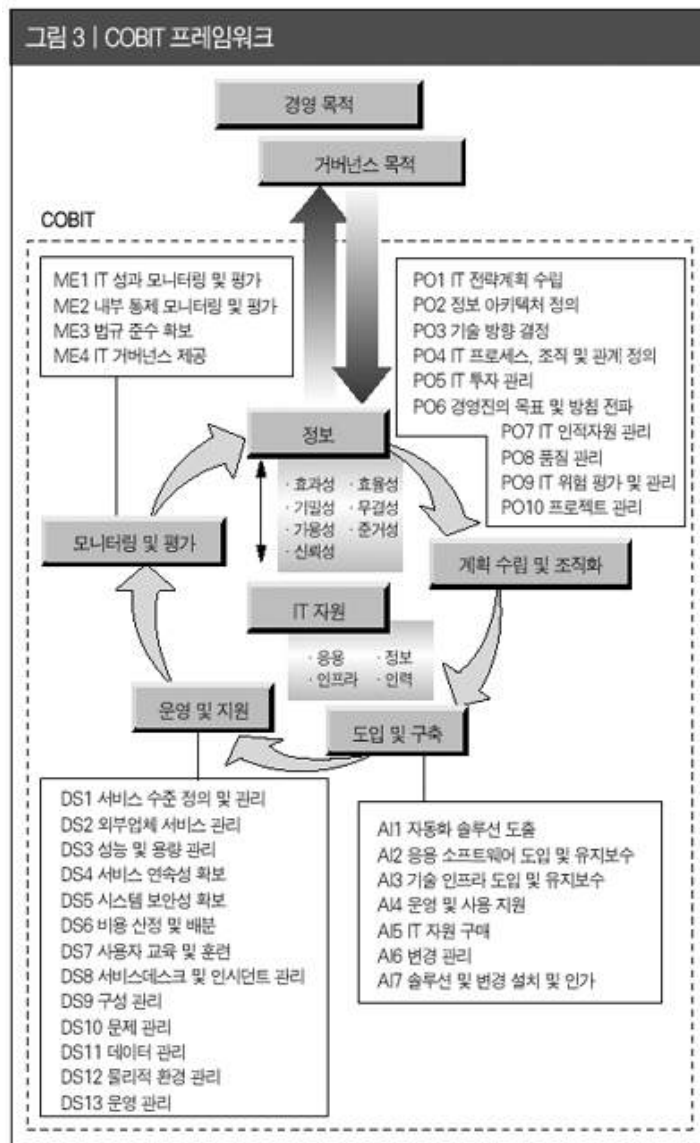
- ▷ 재무관점(Financial Perspective) : 주주 관점의 재무 성과 목표
- ▷ 고객관점(Customer Perspective) : 재무성과 달성을 위한 고객관점의 업무 목표
- ▷ 내부 프로세스 관점(Internal Process Perspective) : 주주 및 고객관점의 목표 달성을 위해 향상 되어야 하는 내부 프로세스 관점의 업무 목표
- ▷ 학습관점(Learning Perspective) : 내부 목표달성을 위한 학습관점의 업무 목표
- IT부문은 IT의 중요성과 특수성을 고려하여 IT자체 BSC체계를 정립하여 IT성과를 관리하는 것이 필요하다. IT BSC는 경영진이 IT와 비즈니스의 유기적인 연계를 가능하게 하는 가장 효과적인 수단중의 하나이다. 즉, 경영진은 BSC를 통해 IT의 부가가치를 확인하고 IT의 성과, 리스크 요소, 역량을 논의할 수 있는 좋은 기회를 가질 수 있다.
- BSC 개념을 IT에 적용하기 위해서는 4가지 관점을 재정의하는 것이 필요하다. 즉 IT BSC의 성과 지표는 아래와 같은 측면을 고려하여 개발 되어야 한다.
 - ▷ IT의 전사 비즈니스 공헌 관점(Enterprise Contribution) : 경영진이 IT부서에 기대하는 성과 목표
 - ▷ 사용자 관점(User Orientation) : 사용자가 IT부서에 기대하는 성과 목표
 - ▷ IT 운영 프로세스 관점(Operational Excellence) : IT운영 프로세스 상의 효율/효과성 목표
 - ▷ 미래 역량 관점(Future Orientation) : 미래 역량과 관련된 IT 성과 목표
- IT의 비즈니스 전달 가치의 적절한 측정을 위해서 성과 측정 체계는 결과와 원인의 성과지표로 구성되고 인과 관계의 정의가 필요하다. 효과적인 IT BSC체계는 위의 두 가지 유형의 성과 지표-결과와 원인 지표-측정이 적절히 이루어지고 상위 단계의 비즈니스 스코어카드와 연계가 이루어질 때 이용의 효과가 극대화 될 수 있다



구성요소	상세설명	관련기술
전략적 정렬	경영/사업/기술 전략의 정렬을 통한 최적의 의사 결정 방향 제시	ITA/EA
가치 전달	전략적 비즈니스 목표달성을 위한 개별 비즈니스 프로세스의 최적화	ERP, MIS, CRM 등
위험 관리	재해복구 및 비즈니스의 연속성 확보를 위한 전사적 위험관리	DRS, BCP, ERM
자원 관리	비즈니스 요구사항에 신속히 대응하기 위한 IT자원 활용의 극대화	ITAM, CMM
성과 측정	무형자산의 가치를 포함한 IT ROI 평가	BSC, IT ROI

9. COBIT

- ITGI가 발표한 COBIT는 IT 거버넌스를 실행하고 현재 수준의 진단을 통해 IT 통제를 개선하기 위해 사용되는 국제적으로 수용된 IT 거버넌스 프레임워크
- COBIT 프레임워크는 IT 수명주기에 기초하여
 - ①계획 수립과 조직화,
 - ②도입과 구축,
 - ③운영과 지원,
 - ④모니터링과 평가 등 4가지 도메인, 34개의 IT 프로세스, 318개의 세부적인 통제목표를 포함
- ITIG의 5대 핵심 영역은 COBIT의 34개 프로세스와 매핑된다.
 - ▷ 5대 핵심 영역이 기업의 고위 경영진이 관리하고자 하는 주제 영역이라면, COBIT 프로세스는 운영 관리자가 IT 활동을 조직화하고 실행하고자 하는 것



※ 세부내용은 COBIT 자료 참조

10. MIT Sloan의 의사결정 프레임워크

- 효과적인 IT 거버넌스를 운영하거나 설계하고자 한다면 의사결정주체(Archetype)가 누구인지, 의사결정이 어떻게 이루어지고 모니터 되는지(Mechanism), 효과적인 IT 관리 및 활용을 위해 어떤 의사결정이 필요한지(5 Key IT Decision)에 대해 명확해야 한다는 점에 중점을 두고 있음

10.1 의사결정 대상(5가지 핵심 IT 의사결정)

- IT Principles
 - ▷ 비즈니스에 있어 IT가 어떻게 활용될 것인가에 대한 상위 지침으로 우리기업의 바람직한 운영모델이 무엇이며 IT 운영모델을 어떻게 지원하고 IT 투자를 어떻게 할 것인지에 대한 지침이다.
- IT Architecture
 - ▷ IT Architecture는 바람직한 비즈니스적, 기술적 표준화 및 통합을 달성하기 위한 Data, Application, Infrastructure의 구성을 정책, 관계, 기술적 선택의 형태로 표현
- IT Infrastructure
 - ▷ 기업의 IT 능력 및 활용에 있어 기초가 되는 서비스를 어떻게 제공할 것인지 적절한 내역에 대해 적기에 적절한 규모로 투자가 이루어지고 적합한 수준의 서비스 품질을 확보하도록 한다.
- Business application needs
 - ▷ 비즈니스 어플리케이션 요구사항에 대한 의사결정은 구입하거나 내부적으로 개발해야 할 IT application에 대해 비즈니스 요구사항의 기술에 창의성과 함께 원칙의 준수를 요구한다.
 - ▷ 핵심 프로세스를 파악하고 기술적 표준을 준수, 프로젝트간의 중복을 최소화하며 책임자를 지정해 핵심프로세스(예, 고객관계, 제품개발, 재무 등)을 중심으로 관련 프로젝트를 통합 관리하는 것이다. 또한 이 과정에서는 새로운 기회를 확보하기 위한 시도로 전략적 시스템을 발전시키거나 평가 후 삭제하기도 한다.
- IT 투자 및 우선순위 의사결정
 - ▷ IT 과제에 대한 얼마나 많은 투자를 할 것인가에 대한 의사결정 및 승인하는 단계로 투자규모, 포트폴리오, 우선순위를 결정한다.

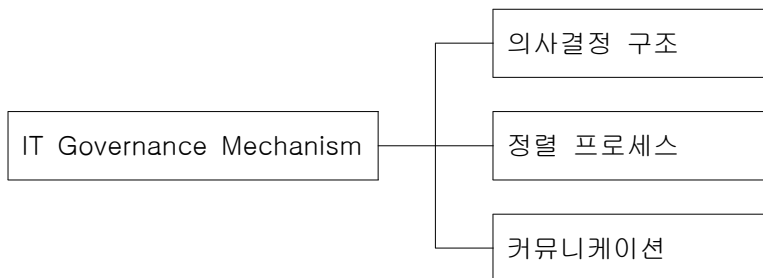
10.2 IT 의사결정주체(Archetype)

- IT 의사결정주체는 다음과 같이 6가지로 나뉘어진다.
 - ① Business monarchy : 최고 경영진
 - ② IT monarchy : IT 전문가 그룹
 - ③ Feudal(봉건형) : 각각의 사업 단위에서 독립적인 의사결정을 함
 - ④ Federal(연방형) : 기업 중앙 부서와 사업 단채 책임자의 연합
 - ⑤ IT Duopoly(복점) : IT 그룹과 비즈니스 그룹
(예, 최고 경영진 또는 Business Unit 리더)
 - ⑥ Anarchy(개인) : 개인 또는 소규모의 의사결정 그룹
- IT 의사결정 주체와 IT 의사결정은 다음과 같은 행렬로 정리되며 기업간의 IT 거버넌스 구조 비교에 사용된다.

대상 주체	IT Principles	IT Architecture	IT Infrastructure	Business application needs	IT 투자
Business monarchy					
IT monarchy					
Feudal					
Federal					
IT Duopoly					
Anarchy					

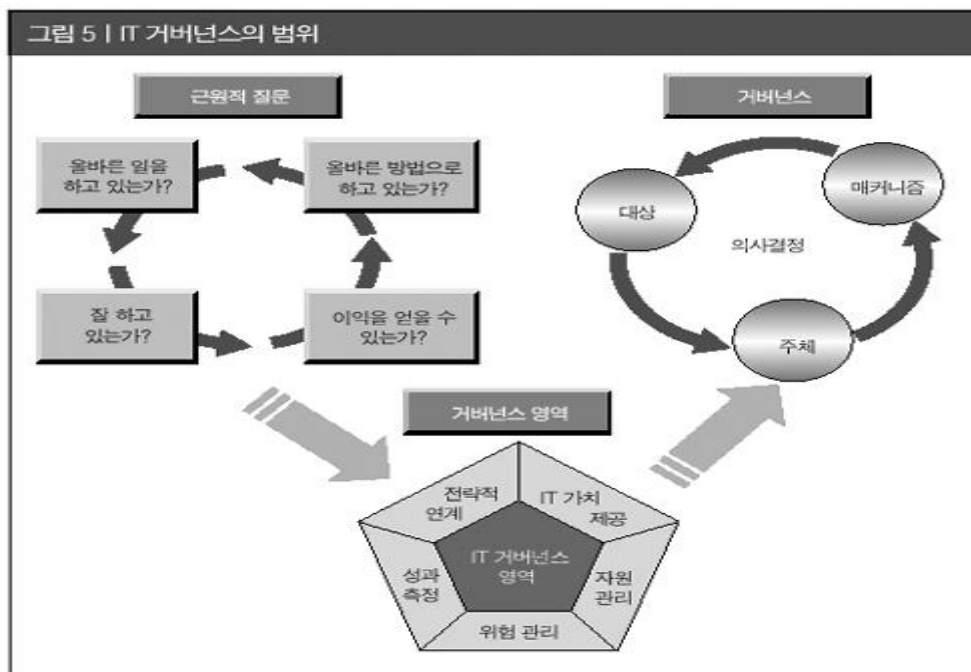
10.3 IT 의사결정 메커니즘

- IT 의사결정문제와 IT 의사결정 주체에 의해 IT 거버넌스 프레임워크가 만들어지면 IT 거버넌스 메커니즘은 그 운영을 가능하게 한다



- ▷ 의사결정구조 : IT 의사결정의 담당 조직과 Role & Responsibilities을 의미
- ▷ 정렬 프로세스 : 일상행동이 조직의 IT 정책과 일관성을 갖도록 하고 IT 의사결정에 필요한 정보를 제공하는 프로세스로 투자제안, 투자평가, 설계, SLA, Charge-back, 매트릭스 등을 의미
- ▷ 커뮤니케이션은 IT 정책 및 IT 기준, 그리고 IT 의사결정의 과정을 여러 채널 및 교육 등을 통해 조직 내에 전파하는 방법

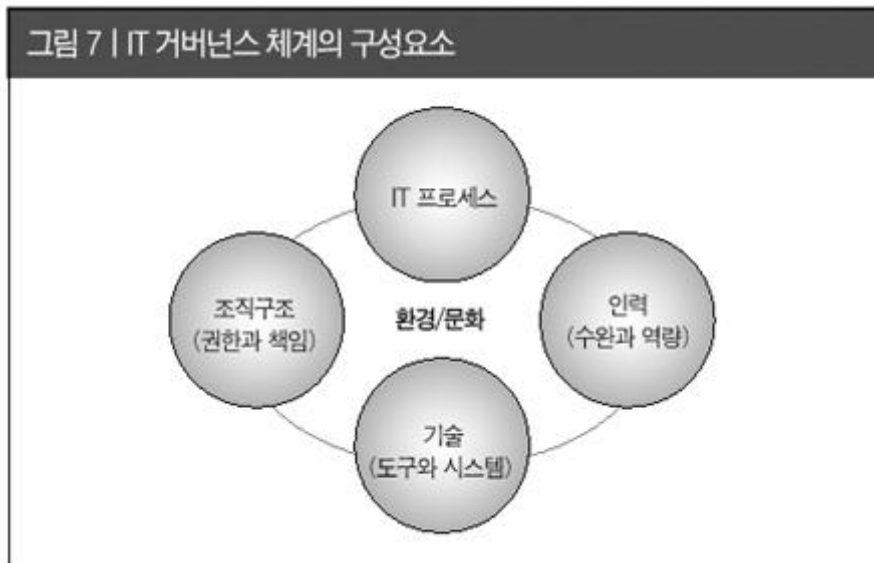
11. IT 거버넌스의 범위



- IT를 통한 비즈니스의 가치를 실현하기 위해서는 4가지 근원적인 질문을 반드시 해결해야 하는데, IT 거버넌스 영역을 대상으로 체계적인 의사결정을 위한 틀을 제시함
- ‘올바른 일을 하고 있는가’라는 첫 번째 질문은 IT 투자 결정에 대한 것이며, 이에 대한 함은 ‘IT와 비즈니스의 전략적인 연계’라고 할 수 있음
 - ▷ 올바른 일이란 IT의 목적 달성이 비즈니스에 가치를 제공할 수 있도록 비즈니스와 전략적으로 연계되어야 한다는 것
- ‘올바른 방법으로 하고 있는가’라는 두 번째 질문과 ‘잘하고 있는가’라는 세 번째 질문은 IT 거버넌스 프로세스의 실행에 관련된 내용임
 - ▷ IT 거버넌스 프로세스로 널리 인정되고 있는 COBIT의 내부 통제 목적을 달성이 이에 해당함

12. IT 거버넌스 체계 구성요소

- IT 거버넌스 체계를 수립하기 위해서는 다섯 가지 요소들을 구축해야 함



- IT 거버넌스 체계의 핵심적인 구성요소인 IT 프로세스에는 여러 가지가 있을 수 있는데, 대표적으로 COBIT, ITIL, CMMI, PMBOX 프로세스 등이 있음
- 최적의 IT 의사결정을 위한 조직 구조와 적절한 제도가 정립돼 있어야 함
- 이를 수행하는 수완과 능력을 갖춘 인력 양성 또는 확보가 중요
- 프로세스를 자동화하고 모니터링하며 측정할 수 있는 도구나 솔루션 없이는 IT 거버넌스의 효과를 제대로 실현할 수 없음
- 조직이 처한 외부 환경적인 요소와 내부의 문화적인 측면에 따라 IT 거버넌스의 전략이나 운영 형태 등이 상이할 수 있으며, 이는 IT 거버넌스의 차별화 전략과 밀접한 관계가 있음

12. EA/ITA vs IT 거버넌스

- 대상 범위 차이 : EA는 IT 부서와 현업을 대상으로 하는 반면, IT 거버넌스는 IT 부서, 현업, 경영진 및 이사회를 포함한 전사적 관점

- 목표 차이 : EA를 IT 거버넌스 안의 한축으로 볼 수 있다. EA는 IT 부서와 현업의 연계에 한정되어 기존 IT 부서 중심 아키텍처 구축에서 벗어나 현업부서의 요구를 잘 반영하여 아키텍처를 구축 IT 활동 상황을 관리 통제 모니터링 하는 것을 의미하는 반면 IT 거버넌스는 경영진, 이사회를 포함한 전사관점에서 IT 조직의 역할과 책임을 명확하게 하고 IT 자원의 효율적 관리 통제 및 모니터링하고 전사적 관점에서의 IT 관련 의사 결정 활동을 의미한다.

EA는 IT 거버넌스의 하위 개념으로 EA의 올바른 확립은 IT 거버넌스의 밑거름이 된다.

- EA 구축보다는 IT 거버넌스가 선행되어야 한다. EA는 IT 거버넌스 안에서 정의되어야 부작용을 방지할 수 있다. 현재 많은 컨설팅회사들이 EA 기반의 지배구조를 구현하려는 모습들이 보이지만 선행적으로 IT 거버넌스의 그림을 그리는 것이 바람직하다.

물론, EA를 선행한 후 IT 거버넌스로 나아가도 되긴 하지만 EA 확립시 비즈니스 아키텍처를 만들 때 참여하는 대상의 수준이 달라질 수 있으며 기업 지배구조의 속성을 부여 받지 못한 아키텍처 관점에서 EA가 확립되면 커다란 문제가 발생할 수도 있다.