

DYA® | GOVERNANCE

INHOUD

1	INLEIDING	1
2	DE AANPAK	2
3	STAP 0: GOVERNANCE COMPETENTIE INRICHTEN	3
4	STAP 1: INRICHTEN BESTURINGSMECHANISME	5
5	STAP 2: ONTWERP EN INTEGRATIE HOOFDPROCESSEN	6
6	STAP 3: ONTWERP EN INTEGRATIE INSTRUMENTEN.....	8
7	SAMENVATTING.....	11
	BIJLAGE A: DE ZES INRICHTINGSFACTOREN	12
	BIJLAGE B: VOORBEELD PROJECTPORTFOLIO	14
	BIJLAGE C: VOORBEELD APPLICATIEPORTFOLIO	15
	LITERATUURLIJST.....	16

1 INLEIDING

Veel bedrijven en organisaties voelen een grote behoefte aan een praktische invulling van de besturing van IT, oftewel IT Governance. De gangbare raamwerken hiervoor zoals CobiT en ValIT zijn ontstaan vanuit de auditing hoek en worden door veel organisaties als te complex ervaren. Daarnaast zijn ze vooral opgezet vanuit een conformance optiek, waardoor het risico bestaat dat het performance aspect ondersneeuwt.

DYA | Governance is een aanpak welke voorziet in deze behoefte: *de behoefte aan eenvoud van IT besturing in de praktijk.*

De inhoud van dit whitepaper is het resultaat van onze ervaringen op het gebied van IT besturing sinds de publicatie van het eerste DYA boek: “DYA®: snelheid en samenhang in business en ICT-architectuur” in 2001 [Wagter]. Over de gedurende deze periode opgedane ervaringen is eerder gepubliceerd in het boek “Succes met IT Governance” [Smits].

In dit whitepaper wordt een praktische handleiding gegeven voor de toepassing van DYA | Governance. Deze handleiding is vooral bedoeld ter ondersteuning van de medewerkers die de aanpak willen toepassen.

Na een korte toelichting op de aanpak wordt elk van de vier stappen beschreven in afzonderlijke hoofdstukken. Deze vier stappen zijn:

- Stap 0: Governance competentie inrichten
- Stap 1: Inrichten besturingsmechanisme
- Stap 2: Ontwerp en integratie hoofdprocessen
- Stap 3: Ontwerp en integratie instrumenten

Voor de onderbouwing en achtergronden van DYA | Governance wordt verwezen naar de eerdere publicaties.

De aanpak

2 DE AANPAK

IT Governance gaat over de inrichting van de besturing van IT. Het betreft de inrichting wat ervoor nodig is om goede beslissingen mogelijk te maken inclusief het toezicht op het goed functioneren ervan. Zonder goede Governance is een organisatie niet in staat consequent de juiste beslissingen te nemen, hoe slim de medewerkers ook zijn!

De DYA® | Governance aanpak is gebaseerd op de praktijk en gebaseerd op die factoren die meermalen bewezen hebben bepalend te zijn voor het succes van IT Governance. Ongeacht de aard en de omvang van de onderneming moeten minimaal de volgende zes inrichtingsfactoren worden aangepakt¹:

- besluitvorming;
- informatie;
- alignment;
- planning;
- samenhang;
- compliance.

De uitdaging in de praktijk ligt vooral in pragmatisme en complexiteitsreductie. De bestaande Governance raamwerken schieten op dit punt tekort. Ook zij hebben hun toegevoegde waarde, maar dan vooral als hulpmiddel achteraf:

Met DYA® | Governance vult u 80% van de besturing in, deze raamwerken kunnen helpen bij de invulling van de resterende 20%.

In de resterende hoofdstukken wordt in vier stappen uitgelegd wat u moet doen voor de inrichting van haar IT Governance. Hiertoe wordt allereerst het belangrijke begrip IT portfolio uitgelegd waarna zes factoren worden besproken die de kern vormen van een succesvolle IT Governance.

De inrichting vindt plaats in vier stappen:

0. *Governance competentie inrichten*
De organisatie moet de beschikking hebben over de vereiste kennis en vaardigheden.
1. *Inrichten besturingsmechanisme*
De wijze van organisatie en bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de betrokkenen worden bepaald.
2. *Ontwerp en integratie hoofdprocessen*
De processen worden bepaald en geïntegreerd met de bestaande processen.
3. *Ontwerp en integratie instrumenten*
De vereiste instrumenten worden bepaald en geïntegreerd met de bestaande informatiestromen.

In de praktijk is er geen sprake van een lineaire reeks van activiteiten maar eerder van een cyclisch proces. Hierbij wordt gestart met een globale schets van de inrichting die in enkele stappen verfijnd wordt totdat men tevreden is over het resultaat. Hierna wordt de inrichting geïmplementeerd waarna na enige tijd wordt geëvalueerd en het proces weer opnieuw begint. Door permanent te verbeteren is elke cyclus er een dichter naar volwassenheid.

Naarmate de volwassenheid toeneemt, is er ook sprake van een steeds betere controle. Toename van de grip op IT als het ware. Het is echter niet zo dat na enkele cycli kan worden gestopt. IT Governance verdient permanente aandacht. Wel kan na verloop van tijd de frequentie waarmee de besturing wordt bijgesteld worden teruggebracht.

¹ In bijlage A wordt dieper op de factoren ingegaan.

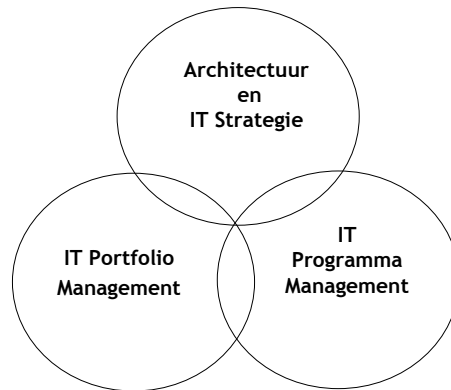
Stap 0: Governance competentie inrichten

3 STAP 0: GOVERNANCE COMPETENTIE INRICHTEN

Om met IT Governance te starten moet een organisatie over de vereiste kennis en vaardigheden beschikken. Daar dit niet echt een stap is maar eerder een voorwaarde om te kunnen starten hebben we dit stap 0 gedoopt. In navolging van Prahalad en Hamel praten we hier over het begrip competentie. [Pralhad]

Navenant dient een organisatie dus ook een IT Governance competentie te ontwikkelen. [Allega, Hoogervorst]

Deze competentie kan ondergebracht zijn bij enkele medewerkers maar evengoed binnen enkele afdelingen. Binnen de competentie kunnen drie deelgebieden worden onderkend die elkaar deels overlappen: (zie Figuur 1)



Figuur 1 IT Governance competenties

Voordat een organisatie dus succesvol aan de slag kan met de inrichting van IT Governance moeten de medewerkers ervan dus in ieder geval kennis en bij voorkeur ook ervaring opdoen met drie kerncompetenties:

- IT Strategie- en Architectuurontwikkeling;
- IT Portfoliomanagement;
- Programmamanagement.

Een korte toelichting is hier op zijn plaats:

- *IT Strategie- en Architectuurontwikkeling*: De IT strategie geeft richting aan de IT functie. Het bevat de belangrijkste keuzes met betrekking tot IT. Alhoewel hiervan in de praktijk talloze soorten implementaties bekend zijn ligt de IT strategie nog het dichtst tegen de architectuurprincipes. Met IT architectuur wordt hier zowel de business-, de informatie- als de technische architectuur bedoeld. Hier gaat het vooral om het inzichtelijk maken en consequent doorvertalen van keuzes die gemaakt zijn waardoor de samenhang duidelijk wordt.
- *Programmamanagement*: Een programma heeft een duidelijke relatie met een businessdoelstelling en hiermee impliciet ook met de businessstrategie. Anders dan bij een project gaat het hier niet om de realisatie van een resultaat maar om de invulling van een doelstelling.
- *IT Portfoliomanagement*: IT Portfoliomanagement is het management van het IT portfolio. Het IT portfolio geeft inzicht in de totale IT bestedingen en is een hulpmiddel voor de besturing en besluitvorming over de besteding van IT euro's.

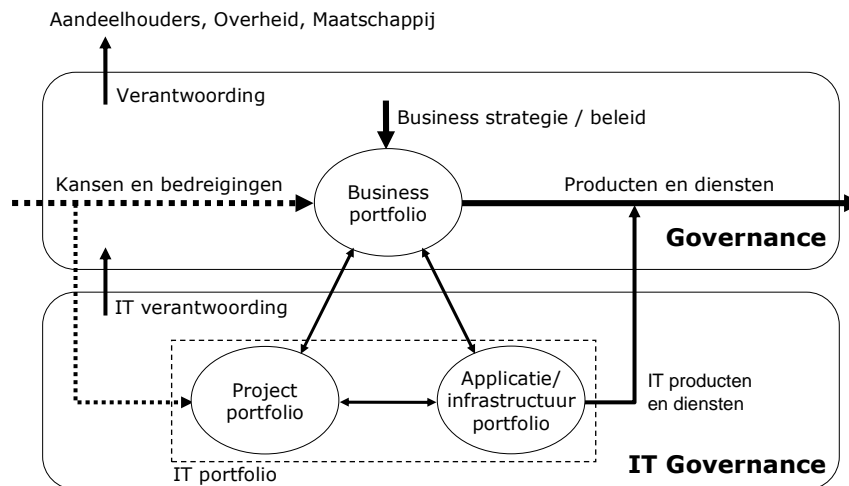
Van deze competenties blijken vooral architectuur en IT portfoliomanagement vaak nog in de kinderschoenen te staan. Over architectuur is al veel geschreven in de eerdere DYA publicaties. Voor een meer volwassen IT besturing is het IT portfolio een belangrijk hulpmiddel.

Het IT portfolio

Binnen veel ondernemingen komt het begrip portfolio al voor in de betekenis van producten- en dienstenportfolio. Hieronder verstaat men de lijst van producten of diensten die de onderneming in de markt aanbiedt. Het producten- en dienstenportfolio wordt ook wel het *businessportfolio* genoemd.

Het IT portfolio is in zijn meest eenvoudige vorm eigenlijk net zo'n lijst. Alleen dan een lijst met als aandachtsgebied IT. Het bevat informatie over kosten, baten, risico's en samenhang betreffende gewenste veranderingen, lopende projecten en het reguliere beheer en onderhoud aan applicaties en infrastructuur. Het IT portfolio is een belangrijk element van IT Governance. De samenhang tussen de portfolio's wordt grafisch weergegeven in de volgende figuur:

Stap 0: Governance competentie inrichten



Figuur 2 Governance portfolio's

De term portfolio is geleend van het effectenportfolio. Beslissingen worden hier genomen op basis van kosten, baten en risico's. Ook over het IT portfolio wordt deels vanuit een financieel oogpunt besloten. Effecten kunnen echter eenvoudig worden aangekocht of verkocht. De onderlinge afhankelijkheden zijn minimaal. Binnen de IT is dat niet zo. Bij de besluitvorming over het IT portfolio dient dan ook naast kosten, baten en risico's tevens aandacht te zijn voor samenhang.

In veel gevallen is er een duidelijke relatie tussen het IT portfolio en het businessportfolio. Een deel van de applicaties, de zogenoemde business applicaties, zijn tenslotte bedoeld ter ondersteuning van de producten en diensten van de onderneming.

Het IT portfolio bestaat uit twee delen: een deel gericht op veranderingen en een deel gericht op de status-quo. Het deel van het IT portfolio dat zich richt op veranderingen wordt het *projectportfolio* genoemd. Het projectportfolio is een lijst met informatie over alle huidige projecten of programma's en de geplande toekomst. Het deel van het IT portfolio dat zich richt op de status-quo wordt het *applicatie-/infrastructuurportfolio* of soms ook wel kortweg *beheerportfolio* genoemd. Het beheerportfolio is een lijst met informatie over de huidige applicaties en infrastructuur, soms aangevuld met informatie over geleverde IT services. Beide portfolio's bevatten voor een belangrijk deel financiële informatie. Daar het grootste deel van de IT kosten ligt in verandering en behoud van de status-quo bevat het IT portfolio dus informatie over het leeuwendeel van de IT kosten. In bijlage B en C is van beide portfolio's een voorbeeld opgenomen.

Uiteraard gaat er verder nog geld naar diverse andere bestedingsdoelen vallend onder overhead zoals planning, budgettering, architectuur en opleidingen. Soms volstaat hiervoor het huidige mechanisme en anders kunnen ze via een verdeelsleutel worden verrekend met de genoemde portfolio's of worden opgenomen in een afzonderlijk portfolio.

In Figuur 2 is verder nog aangegeven dat de business strategie of het beleid leidend is voor de aangeboden producten en diensten. Dit wordt continu beïnvloed door, voornamelijk, externe factoren. Het deel van deze externe factoren dat van invloed is wordt als kans of bedreiging aangeduid. Een deel van deze kansen of bedreigingen is reeds voorzien. Een bedrijf dat bijvoorbeeld in een bepaald marktsegment een monopolie positie heeft kan verwachten dat de markt op enig moment wordt omgegooid en hierop anticiperen. In dit soort gevallen zijn de maatregelen al verwerkt in de strategie of er liggen plannen voor klaar. Andere kansen of bedreigingen treden meer onverwacht op en vereisen een niet geplande bijstelling van het businessportfolio.

Veranderingen in het businessportfolio vereisen in veel gevallen tevens nieuwe applicaties, veranderingen van bestaande applicaties en/of wijzigingen van de infrastructuur. In Figuur 2 is dit weergegeven met de gestippelde pijlen.

De portfolio's onderling hebben een sterke samenhang. Dit is weergegeven door de getrokken pijlen. Deze beïnvloeding vindt plaats in beide richtingen.

Tenslotte is in Figuur 2 nog geschetst dat over alle IT-bestedingen verantwoording moet worden afgelegd conform de interne of externe regelgeving. Deze IT-verantwoording maakt onderdeel uit van de verantwoording die in het kader van de Governance moet worden afgelegd. Bijvoorbeeld aan de aandeelhouders, aan regelgevende instanties of conform specifieke wetgeving zoals het Sarbanes-Oxley Act. Ook de controle en het bijbehorende risicomanagement spelen hierbij een rol. Dit geheel wordt wel *compliance* genoemd.

4 STAP 1: INRICHTEN BESTURINGSMECHANISME

Eerder is genoemd dat er verschillen tussen ondernemingen zijn. Deze verschillen komen bijvoorbeeld duidelijk tot uiting in de wijze waarop de besluitvorming over IT is georganiseerd. Wat opvalt is dat binnen deze verschillen enkele basisvormen zijn te herkennen.

Enkele veel voorkomende besturingsmechanismen zijn: [Weill]

Mechanisme	Omschrijving
Directie Commissie IT	Een commissie van businessmanagers en directie neemt besluiten over businessprocessen en strategieën die moeten worden ondersteund door IT en bespreekt de kosten, baten en architecturale issues.
IT Raad	Een groep IT- en businessunit-managers besluit over IT projecten, kansen, risico's en architecturale issues.
Architectuur Comité	Een CIO en een groep architecten vormen een comité dat naleving op architecturale principes bewaakt en verzoeken om af te mogen wijken beoordeelt.
Businessproces teams	Een groep medewerkers van business en IT werkt samen in teams aan procesverbetering, kwaliteit en kostenreductie.
Contracten	Introductie klant – leverancier relatie. Hierbij wordt tussen klant en leverancier een contract afgesloten over het vereiste dienstverleningsniveau. Het kan hier een externe leverancier of een leverancier binnen de eigen onderneming betreffen. Deze contracten worden ook wel <u>Service Level Agreements</u> genoemd.
Doorbelasten	Hierbij worden de IT kosten doorbelast aan de afnemer naar rato van gebruik, dan wel op basis van een verdeelsleutel.
Investeringsaanvragen	Investeringsvoorstel en accordering worden strikt gescheiden. De objectieve besluitvorming leidt tot verstandig en vaak spaarzame inzet van IT.

Het is niet zo dat één van deze mechanismen de voorkeur heeft.

Belangrijker is dat het gekozen mechanisme past bij de manier van samenwerken en de cultuur van de onderneming. Waar het om gaat is *dat* er keuzes worden gemaakt en dat het topmanagement zich hieraan committeert. Effectieve governance structuren zijn eenvoudig [Weill]. In termen van Forrester “*Any Governance structure will do*”. Waar het om gaat is dat je start met de structuur en de processen hierop ontwerpt. Het is niet persé noodzakelijk maar het maakt alles wel een stuk eenvoudiger als je er direct ook voor zorgt dat de CIO (Chief Information Officer) op directie niveau aanschuift [Symons].

Kortom tijdens deze stap wordt de vraag beantwoord “*Wie beslist waarover?*”

In de praktijk spelen bij de beantwoording van deze vraag zowel functies (bv. “*De CIO*”) als besturingsorganen (bv. “*Het directieoverleg*”) een rol.

Een veel toegepast hulpmiddel hierbij zijn de bekende RACI diagrammen:

R *Responsible*

Dit zijn degenen die het werk doen. Zij leveren verantwoording af aan de persoon die *accountable* is.

A *Accountable*

Dit zijn degenen die eindverantwoordelijk zijn. Zij vellen het eindoordeel en hebben het vetorecht.

C *Consulted*

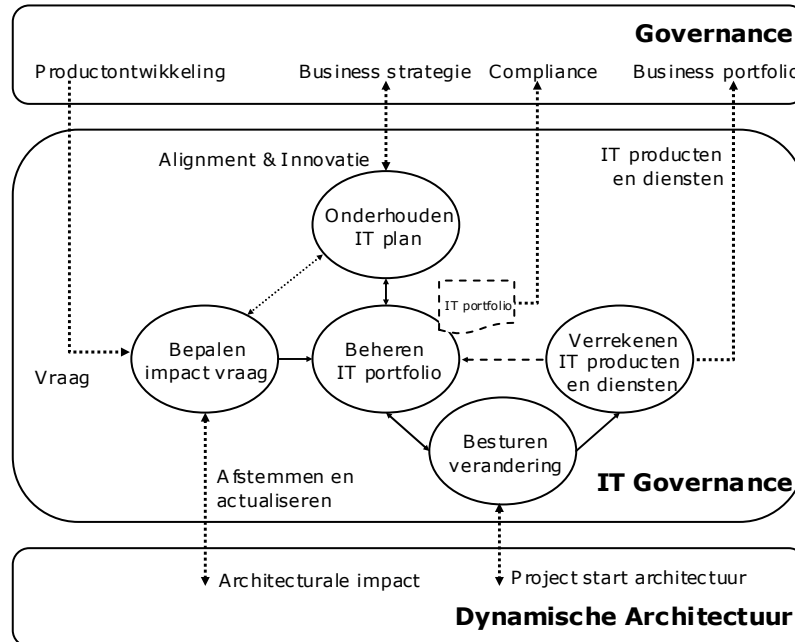
Zij worden vooraf geraadpleegd en geven mede richting aan het resultaat. Hier is sprake van communicatie in twee richtingen.

I *Informed*

Zij worden achteraf geïnformeerd. Hier is sprake van communicatie in één richting.

5 STAP 2: ONTWERP EN INTEGRATIE HOOFDPROCESSEN

Nadat het besturingsmechanisme is gekozen wordt het tijd de processen hierop te ontwerpen. Hierbij spelen vijf hoofdprocessen een rol:



Figuur 3 Vijf hoofdprocessen van IT Governance

Vrijwel iedere organisatie van enige omvang heeft een informatievoorziening die in meerdere of mindere mate is geautomatiseerd. Hiervoor wordt jaarlijks bepaald wat er moet gebeuren “Onderhouden IT plan”. Dit resulteert in veranderingen van het huidige IT portfolio dat moet worden bestuurd (“Beheren IT portfolio”).

Alle gewenste veranderingen vinden plaats in projecten of programma’s die elk worden bestuurd door een stuurgroep. De totale set aan projecten en programma’s moet echter ook worden bestuurd (“Besturen verandering”). Daarnaast is het voor de besturing noodzakelijk te weten hoe IT presteert. Hierin kan inzicht worden verkregen door informatie te verzamelen die tevens gebruikt kan worden voor de onderlinge verrekening (“Verrekenen IT producten en diensten”).

Tenslotte heeft elke organisatie te maken met onverwachte veranderingen. Dit kunnen kansen of bedreigingen zijn. Zij verstoren echter de reguliere planning en moeten hierin worden opgenomen (“Bepalen impact vraag”).

Onderhouden IT plan. Net zoals er periodiek over de bedrijfsstrategie of het beleid moet worden nagedacht moet ook worden bepaald wat er moet gebeuren rond IT. Wat er moet gebeuren kan worden ingedeeld in drie categorieën:

1. Business behoefte: de meest voorkomende vorm is de behoefte vanuit de business. Een voorbeeld is de behoefte aan een applicatie ter ondersteuning van het proces rond een nieuwe dienst van een onderneming.
2. IT behoefte: soms is er echter sprake van een IT-gerelateerde aanleiding. Een voorbeeld is een IT leverancier die stopt met de ondersteuning van bepaalde systemen of software zoals IBM enige tijd geleden deed met de ondersteuning van OS/2.
3. Innovatie met behulp van IT: omgekeerd komt het ook voor dat IT iets mogelijk maakt wat voor die tijd vrijwel niet mogelijk was. Geavanceerde telefoonsystemen of het internet maken het bijvoorbeeld mogelijk eenvoudige administratieve functies zoals het doorgeven van meterstanden volledig te automatiseren.

Beheren IT portfolio. Onder het IT portfolio wordt verstaan de informatie over kosten, baten, risico’s en samenhang die beschikbaar is over de gewenste veranderingen, lopende projecten en het reguliere beheer en onderhoud aan applicaties en infrastructuur. Het IT portfolio bevat informatie over de huidige situatie maar geeft tevens inzicht in de plannen voor de toekomst. Dit om te voorkomen dat bij wijzigingen in het portfolio de opportunity costs, dus de kosten van een kans, buiten beschouwing worden gelaten.

Stap 2: Ontwerp en integratie hoofdprocessen

Voor de IT besturing is het dus belangrijk informatie over het heden en de plannen voor de toekomst te integreren. Vaak blijkt de vereiste informatie sterk versnipperd in een organisatie aanwezig. Dit bemoeilijkt de IT besturing.

Het beheren van het IT portfolio komt er vooral op neer dat deze informatie actueel wordt gehouden en dat de relevante besluitvormingsorganen beslissen over de onderlinge prioriteiten. Een belangrijk aspect hierbij is de afstemming op de beschikbare middelen. Hierbij worden niet alleen de financiële middelen bedoeld maar tevens de afstemming op de beschikbare medewerkers.

Het IT portfolio is tevens een belangrijke bron van informatie voor gebruik binnen en buiten de organisatie. Met name vanuit het oogpunt van compliance. Het bevat tenslotte eveneens informatie over de besteding van IT middelen en juist aan de besteding van IT middelen worden door wet- en regelgeving in toenemende mate eisen gesteld.

Besturen verandering. IT veranderingen worden uitgevoerd door een lijnafdeling of binnen programma's en projecten. Over het algemeen is hier al sprake van directe sturing. Activiteiten die zijn ondergebracht in een afdeling worden aangestuurd door het hoofd van die afdeling en projecten worden veelal aangestuurd vanuit een stuurgroep. Tenzij er sprake is van slechts één project of één afdeling is dit niet voldoende. De aansturing van alle veranderingen tezamen moet ook worden bestuurd. Uitloop van bijvoorbeeld een project heeft tenslotte invloed op schaarse middelen die bedoeld waren voor andere activiteiten. Hierover kan en mag een stuurgroep niet in isolement beslissen.

Verrekenen IT producten en diensten. Iedere IT-organisatie levert een set aan IT producten en diensten. Dit vereist continue aandacht. De vorm verschilt sterk tussen organisaties onderling, maar hangt ook af van wat men zelf doet en wat er is uitbesteed. Dagelijks moeten er bijvoorbeeld back-ups worden gemaakt, applicaties worden beheerd en moet er een helpdesk worden bemand. Regelmatig moeten er storingsen worden verholpen en nieuwe applicaties en hardware in beheer worden genomen. Dit hoofdproces levert vooral veel informatie ten behoeve van de IT besturing. Wanneer bijvoorbeeld blijkt dat een applicatie veel storingsen heeft of veel vragen oplevert voor de helpdesk is dit waardevolle informatie voor de besluitvorming en de prioritering van veranderingen.

Bepalen impact vraag. Periodiek komt het voor dat er binnen een organisatie wordt gevraagd om wijzigingen op bestaande of nieuwe IT producten of diensten. Twee voorbeelden: de wens gebruik te maken van USB sticks, een nieuwe toepassing voor de financiële administratie. Op basis van de vraag moet niet alleen gekeken worden naar de kosten, maar tevens naar de baten, risico's, samenhang. USB sticks worden bijvoorbeeld niet ondersteund op de oudere systemen. Bij de analyse van de impact van het in gebruik nemen van een nieuwe financiële administratie zijn bijvoorbeeld ook de risico's een belangrijk aandachtspunt. De continuïteit van een onderneming komt eenvoudig in het geding als plotseling blijkt dat er een tijd lang geen facturering mogelijk is.

De impact van een vraag bestaat dus vooral uit informatie over kosten, baten, risico's en samenhang. Indien de vraag een zekere omvang heeft wordt deze informatie ten behoeve van de besluitvorming samengevoegd in een document dat business case wordt genoemd.

Integratie

In de praktijk worden de voorgaande vijf hoofdprocessen zelden één op één geïmplementeerd. Dit komt omdat elke organisatie al een bestaand besturingsmodel kent. Het is dan ook zaak de hier getoonde processen te integreren met de bestaande processen.

Alvorens met de integratie kan worden gestart moeten de volgende vragen worden beantwoord:

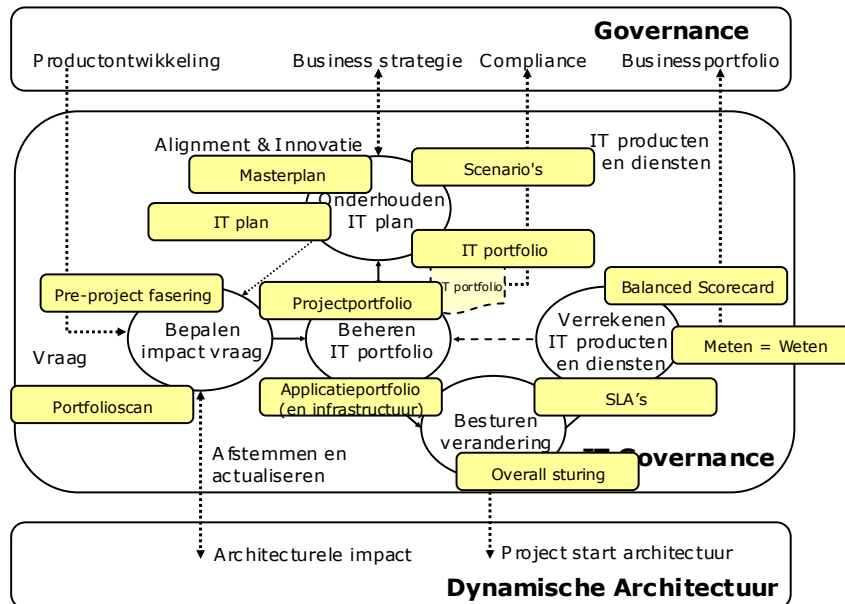
- Hoe werkt de besturing nu?
- Wat werkt goed?
- Wat kan om moet beter?

Dit aangevuld met de uitwerking van de vijf hoofdprocessen vormt de basis voor het nieuwe geïntegreerde procesmodel.

De uiteindelijke vorm kent vele variaties. Voor een succesvolle IT Governance is het vooral belangrijk dat een organisatie duidelijke keuzes maakt en deze ook toepast.

6 STAP 3: ONTWERP EN INTEGRATIE INSTRUMENTEN

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden. Dit is ook het geval met betrekking tot het ontwerp van de IT Governance processen. De IT Governance wegen kunnen worden ingevuld met verschillende instrumenten. In de figuur zijn enkele voorbeelden opgenomen:



Figuur 4 Governance instrumenten

De naamgeving van de instrumenten is zo herkenbaar mogelijk gekozen. Terecht zal de lezer bij enkele opmerken dat hier niet echt sprake is van een instrument maar eerder van een concept of een proces. In deze gevallen wordt bedoeld op de instrumenten die onderdeel uitmaken van zo'n concept of proces.

Waar het om gaat is dat duidelijk wordt dat deze instrumenten naar behoefte kunnen en vaak moeten worden gecombineerd. En als elk beestje dan een naam moet krijgen, dan maar bij voorkeur een naam die zo herkenbaar mogelijk is.

Ook hier geldt dat het in de meeste gevallen efficiënter is gebruik te maken van bestaande concepten dan alles volledig van de grond af op te bouwen. In termen van Forrester: *“Don't start from scratch”*.

Voordat de afzonderlijke instrumenten worden beschreven moet worden benadrukt dat het zeker niet vereist is dat ieder instrument wordt toegepast. Welke combinatie van instrumenten wordt gekozen hangt af van vele factoren, zoals de huidige knelpunten in een organisatie, de persoonlijke voorkeur van het betrokken management, de bedrijfscultuur, maar hangt vooral ook af van hetgeen een organisatie al ervaring mee heeft. Het blijft tenslotte allemaal mensenwerk en de menselijke maat mag niet uit het oog worden verloren.

De instrumenten dienen net als de processen ter ondersteuning van de rol die door de medewerkers in de organisatie worden uitgevoerd. Bij de instrumenten ligt de nadruk echter meer op de informatie die benodigd is voor een rol en taken die door de medewerker moet worden uitgevoerd.

Integratie en tools

Net als voor de processen geldt ook hier dat vrijwel elke organisatie al gebruik maakt van diverse instrumenten. Deze kunnen geautomatiseerd dan wel handmatig worden aangeboden. Inmiddels is er tenslotte een ruime keus aan geautomatiseerde tools. Bij de keuze en uitwerking van de toe te gebruiken tools geldt ook hier:

- Welke instrumenten worden al toegepast?
- Wat werkt goed?
- Wat kan om moet beter?

Stap 3: Ontwerp en integratie instrumenten

Wat vooral van belang is bij de inrichting van een succesvolle IT Governance is dat je oog hebt voor hetgeen een organisatie al ervaring mee heeft en een beeld hebt wat haalbaar is. Hierbij zijn het tenslotte de medewerkers van een organisatie en omdat we praten over besturing, vooral ook het management, die het moeten doen!

Tenslotte een korte toelichting op de in de figuur opgenomen instrumenten:

Instrument	Toelichting
Het Masterplan	Het Masterplan komt in diverse verschijningsvormen voor. Het Masterplan is geen IT plan. Het Masterplan kun je eerder zien als een onderdeel van een IT plan dat vooral aangeeft wat er wanneer moet gebeuren. Anders dan het IT plan, is het Masterplan iets dynamisch. Een plan dat continu wordt bijgesteld en als het ware de IT veranderingen van een organisatie schetst vanuit een planmatig perspectief. Voor de goede orde: niet inhoudelijk of kwalitatief, hiervoor heb je de architecturen. De term IT kalender komt ook regelmatig voor.
IT plan	Het primaire doel van IT binnen een onderneming is de ondersteuning van de business processen. De business is leidend en het IT plan is hier dus een afgeleide van. De keuzes die de business heeft gemaakt worden vertaald in business requirements waardoor het IT plan als een afgeleide van het ondernemingsplan kan worden gezien. Het IT plan bevat de IT beslissingen en prioriteiten die een vertaling zijn van de business beslissingen en prioriteiten.
Scenario's	Het maken van een IT plan in een dynamische omgeving is niet altijd eenvoudig. Soms staat een organisatie voor cruciale veranderingen die forse IT consequenties hebben. Een voorbeeld is wanneer overwogen wordt te fuseren of te gaan samenwerken met een andere organisatie. Eigenlijk heb je dan een IT plan nodig voor het geval het plan doorgaat en een IT plan voor het geval dat deze uiteindelijk afketst. Dit is een voorbeeld waar scenario's goed van pas komen. Een scenario is een beschrijving van een toekomstige werkelijkheid.
Portfolioscan	Als zich een potentiële verandering aandient zoals een kans of een bedreiging is informatie benodigd wat dit voor impact heeft op de organisatie. Er is vooral behoefte aan een samenhangende beschrijving die binnen korte termijn kan worden opgesteld en een betrouwbaar maar weliswaar globaal beeld geeft van de impact van de verandering. Dit is de portfolioscan. De portfolioscan is een resultaat dat in de pre-project fase tot stand komt en in de volgende fases verder wordt gedetailleerd. Het vormt de basis voor de uiteindelijke business case en de project start architectuur. Tevens is de architecturale impact een belangrijke input voor de project start architectuur.
Het IT portfolio	Beslissingen over veranderingen raken vrijwel altijd het IT portfolio. Een IT portfolio bestaat zoals eerder genoemd uit twee delen: het (pre-)projecten deel en het beheerdeel. Het bevat dus informatie over zowel de huidige als de toekomstige situatie. Veranderingen zijn opgenomen vanaf de ideefase tot en met de implementatie. Gedurende de veranderfase is informatie opgenomen in het (pre-)projectportfolio en na implementatie in het applicatieportfolio. Hiermee bevat het IT portfolio een schat aan informatie die tevens gebruikt wordt ten behoeve van interne en externe rapportage en verantwoording.
Het projectportfolio	Het projectportfolio is in dit rapport al diverse malen aan de orde geweest. Tot nog toe echter zonder voorbeeld. In bijlage B is ter illustratie een voorbeeld van een projectportfolio opgenomen. In de praktijk komen diverse varianten voor waarbij vooral het aantal en de omschrijving van de kolommen afwijken. Het projectportfolio bevat vrijwel altijd informatie over kosten, baten en risico's. Daarnaast bevat het steeds vaker ook informatie over de samenhang.
Het beheerportfolio	Het applicatie- en infrastructuurportfolio of kortweg beheerportfolio is in dit rapport al diverse malen aan de orde geweest. In bijlage C is hiervan is een voorbeeld opgenomen. Ook hier geldt dat de kolommen kunnen variëren naar gelang de specifieke behoefte. Specifiek in dit voorbeeld is bijvoorbeeld de ontvlechting, actueel als er sprake is van afsplitsing van een deel van een organisatie. Waar het echter om gaat is het relateren van kosten, kwaliteit en belang van een applicatie. Op basis hiervan kunnen dan condities worden geformuleerd die gebruikt kunnen worden in de besturing.
Metten = Weten	Het ontwerpen van een betrouwbaar meetinstrument is geen eenvoudige zaak. Een valkuil is de beschikbare informatie te inventariseren en te verwerken tot een management informatiesysteem. Dit moet je juist omdraaien! Dus eerst bepalen wat je wilt weten en vervolgens welke informatie hiervoor nodig is. Binnen veel organisatie worden medewerkers en managers bedolven onder data en gegevens maar echt bruikbare informatie blijft echter een schaars goed.

Stap 3: Ontwerp en integratie instrumenten

Instrument	Toelichting
Preprojectfasering	<p>Projecten hebben ook een ontstaansgeschiedenis. De ontstaansgeschiedenis van een project start met een idee van één of meerdere medewerkers dat er iets moet gebeuren of veranderen. Vervolgens krijgt het idee meer vorm en moet bepaald worden wat de business impact ervan is waarbij het idee vooral getoetst op haalbaarheid en soms ook op draagvlak.</p> <p>Als hierna nog steeds alle seinen op groen staan wordt ook de resterende informatie verzameld die nodig is voor een verantwoorde afweging ten opzichte van de andere projecten in het projectportfolio. De preprojectfasering gaat dus vooraf aan de bekende PRINCE2 fasering die start met het mandate: het mandaat om een project op te mogen opstarten. [PRINCE2]</p>
Overall sturing	<p>Het IT portfolio heeft zowel relaties met de projecten en programma's als met de beheerorganisatie. Beide functies vinden in veel organisaties plaats binnen verschillende afdelingen. Zij beïnvloeden elkaar onder meer door releases en de applicatielevenscyclus. Ook hiervoor is behoefte aan integratie van processen en bruikbare informatie.</p>
De Balanced Scorecard	<p>Binnen veel ondernemingen wordt gebruik gemaakt van een Balanced Scorecard. [Kaplan] Een Balanced Scorecard is een instrument voor de ondersteuning van managementbeslissingen. Voor de besturing van een organisatie worden traditioneel voornamelijk financiële gegevens op ad hoc basis aangevuld met meetgegevens uit talloze invalshoeken. Primaire doelstelling bij de implementatie van een Balanced Scorecard is de gebruikers van de scorecard, veelal directie en hoger management, te focussen op de business-strategie. Of in de woorden van de bedenkers van de Balanced Scorecard Kaplan en Norton: <i>“Translating Strategy into Action”</i>.</p>

7 SAMENVATTING

Met dit whitepaper heeft u een beeld gekregen hoe DYA® | Governance u helpt bij de (her)inrichting van IT Governance binnen uw organisatie.

Een organisatie moet hiervoor allereerst kennis en ervaring opdoen over het vakgebied. Een Governance competentie ontwikkelen alvorens men ermee aan de slag kan. Deels betreft het hier kennis en ervaring waar veel organisaties al over beschikken zoals IT architecturen, IT strategie, projecten en programmamanagement.

Voor een deel is het echter nieuw zoals portfoliomanagement fasering. In dit whitepaper is vooral ingegaan op deze voor veel organisaties nieuwe elementen. Hierbij zijn aan de orde gekomen:

- enkele veel toegepast besturingsmechanismen;
- het IT portfolio;
- de 5 hoofdprocessen van IT Governance;
- een verzameling IT Governance instrumenten.

Bij de inrichting van de voorgaande elementen kunnen de 6 inrichtingsfactoren helpen om te bepalen wat er moet gebeuren volgens de bekende 80/20 regel. Hier is feitelijk sprake van een cyclus maar de ervaring leert dat na één cyclus waarin elk van de 6 factoren aan de orde zijn gekomen 80% van de inrichting gereed is. Bekende IT Governance frameworks als CobIT kunnen helpen te bepalen of hiermee kan worden volstaan of wat eraan toegevoegd moet worden.

Zodra u zich deze elementen eigen heeft gemaakt is uw gereedchapskist gevuld en kunt u aan de slag met het op een hoger plan brengen van de inrichting van IT Governance binnen uw onderneming.

BIJLAGE A: DE ZES INRICHTINGSFACTOREN

Een van de eerste activiteiten van een projectmanager als hij een nieuw project opstart, is het schrijven van een projectplan. Hierbij komt steeds de vraag bovendien “wat moet er allemaal gebeuren om je doelen te halen”. Een bekend hulpmiddel dat binnen menige grote onderneming wordt toegepast is de COPAFITH benadering. In het acroniem COPAFITH staat elke letter voor een aandachtsgebied waar het project invulling aan moet geven. De O staat bijvoorbeeld voor Organisatie en de P voor Personeel. In deze paragraaf wordt het COPAFITH voor IT Governance beschreven.

Voor een succesvolle IT Governance is een gecombineerde aanpak van zes inrichtingsfactoren vereist.

Ongeacht de aard en de omvang van de onderneming moeten minimaal de volgende zes inrichtingsfactoren worden aangepakt:

1. besluitvorming;
2. informatie;
3. alignment;
4. planning;
5. samenhang;
6. compliance.

De zes inrichtingsfactoren zijn afkomstig uit de praktijk. Dat ze alle zes essentieel zijn wordt aannemelijk zodra we een omgekeerde redenering opzetten: wij doen niet aan afstemming tussen business en IT (alignment), besluiten nemen we niet, waarom plannen, hoezo voldoen aan wet en regelgeving, informatie hebben we dus niet nodig laat staan dat we geïnteresseerd zijn in de samenhang. Onzinnig niet?

Besluitvorming: Een goed startpunt is te bepalen wie waarover beslist. In essentie gaat het tenslotte vooral om wat er wordt besloten. De kwaliteit van de besluitvorming dus. Bepaald moet worden wat er moet gebeuren als zich een nieuwe kans voordoet. Wie moet hier dan over beslissen en welke partijen moeten zich hierover hebben uitgesproken. Onontbeerlijk hierbij is de schets van de organisatie en de bijbehorende besluitvormingsprocessen. Naast de verantwoordelijkheden dienen tevens de bevoegdheden te worden gedefinieerd.

Informatie: Voor de besluitvorming is informatie noodzakelijk. Minimaal is informatie over kosten, baten en risico's vereist. In veel gevallen is informatie over kosten relatief eenvoudig te verkrijgen. Betrouwbare informatie over baten en risico's is meestal een stuk lastiger te verkrijgen. Vooral aan de batenkant moet gewaakt worden voor dubbelstellingen. In de IT is vaak tevens sprake van veel afhankelijkheden. Bij de besluitvorming over investeringen moet hier terdege rekening mee worden gehouden.

Alignment: Daar het gewoonlijk niet de CEO zelf is die alle beslissingen neemt, dient er een mechanisme te worden geïntroduceerd waarmee gegarandeerd wordt dat de besluitvorming in lijn is met de business strategie of het beleid. Een voorbeeld van een eenvoudige benadering is het operationaliseren van de business strategie in een set van kritieke succesfactoren en business requirements. Deze set van succesfactoren en requirements wordt vervolgens gebruikt als beoordelingscriteria voor de kwalitatieve bijdrage van investeringen onderling. Hierdoor wordt het mogelijk investeringen onderling te prioriteren.

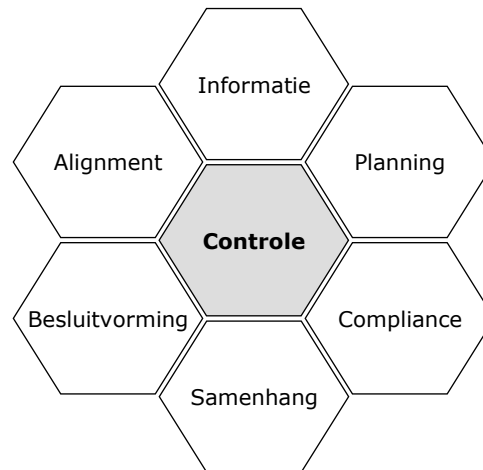
Planning: De besturing dient zowel rekening te houden met de korte als de lange termijn. Dit vereist inzicht in de huidige situatie maar ook in de toekomstige planning. Vooral deze laatste planning ontbreekt in veel organisaties. Hiermee wordt bereikt dat ad-hoc issues ook worden afgewogen tegen reeds geplande activiteiten.

Samenhang: In de praktijk wordt de besluitvorming bemoeilijkt door talloze afhankelijkheden tussen projecten onderling, applicaties onderling, enz. Ingrepen in IT-bestedingen hebben soms onverwachte neveneffecten. Het stilleggen van het ene project kan soms betekenen dat een ander project uitloopt of erger. Dit geldt evenzeer tussen domeinen onderling. Een voorbeeld: vele producten of diensten vereisen de beschikbaarheid van een specifieke businessapplicatie. Hier praten we dus over de samenhang tussen de applicaties en de producten en diensten van een onderneming. Dit soort samenhang is soms vrij complex en het besluitvormingsorgaan kan in dit soort gevallen baat vinden met de uitbreiding van een specialist. Bij veel specialisaties wordt dit al snel onwerkbaar. Architectuur biedt hier uitkomst. Bijvoorbeeld door gebruik te maken van een gemeenschappelijk referentiemodel waarin de afhankelijkheden worden ingetekend. De wijze waarop deze samenhang wordt gevisualiseerd verschilt per onderneming.

Bijlage A: De zes inrichtingsfactoren

Compliance: zoals eerder vermeld dient over de besteding van IT middelen tevens gerapporteerd te worden. Nu bestuurders in toenemende mate persoonlijk aansprakelijk worden gesteld voor afwijkingen in de rapportage wordt ook de controleerbaarheid ervan een steeds belangrijker aandachtspunt. Alle IT Governance processen dienen dan ook getoetst te zijn vanuit het oogpunt van risk management en controle.

In de volgende figuur worden de factoren grafisch weergegeven.



Figuur 5 Zes inrichtingsfactoren naar controle

De factoren beïnvloeden elkaar in hoge mate. Zij zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wil men één factor veranderen dan is men genoodzaakt de volgende te wijzigen waardoor weer de volgende moet worden bijgesteld. Soms ontstaan hierbij conflicten met de afbakening van de verandering. Handiger is het dan ook hier vooraf rekening mee te houden door alle zes de factoren in de afbakening op te nemen.

BILJAGE B: VOORBEELD PROJECTPORTFOLIO

Voorbeeld projectportfolio		Project informatie										Bijdrage strategie					Risiko					Bedrijfsprocessen				
Nr.	Naam project	Kans	Fase	Q1	Q2	2007	2008	Type budget	Budget (x € 1000)	Uren	NCW (x € 1000)	Business Requirement	Marktbehoud	Klanttevredenheid	Omzet nieuwe producten	Verplichting	Risikoindices					Inkoop	Productie	Verkoop	Nazorg	Ondersteuning
																	I	T	D	P	A					
102	Datakwaliteit	50%	V	H	H	H		L		3552		203	√	√	√		2	2	2	3	1	√	√	√	√	√
156	Incassostrategie	80%	I	V	V			F				301;308					1	1	1	5	1	√	√	√	√	√
182	Klachtenbeleid	100%	T	H	H			F	749	6920	82	101		√			2	1	2	1	2		√	√	√	√
192	90% First Call Resolution	100%	T			T		F				302					2	2	1	2	2	√	√			
186	Nieuwe klantbenadering	80%	T			V	V	F				303					4	2	1	3	2					
176	Optimalisatie aansluitingenproces	100%	T			V	V	F				301					1	1	1	4	1	√		√		
103	Overgang naar hogere SXUS versie	100%	H	V	V			F				301-311					1	1	9	2	1	√	√	√	√	√
130	Verbetering Infrastructuur Zyxusa	100%	H	H	H	H		F	570	2037	1294	507	√	√			1	3	1	3	1	√	√	√	√	√
122	Onderzoek analysetool	100%	H			T	T	F		5006		201					1	2	2	1	1	√	√	√	√	√
143	SAP / BW Archivering	100%	H			V		L		5280		209	√				2	2	1	2	2			√	√	√
150	Keuze optimale client	100%	H			V		L		5520		306;309		√			4	2	1	3	2			√	√	√
134	Realisatie optimale client	100%	H			H	H	L	800			102	√		√		1	1	1	4	1		√	√	√	√
132	Herontwerp internetsite	100%	H	V	V	V		F				201				√	1	1	4	2	1	√				√

Figuur 6 Voorbeeld projectportfolio

BILAGE C: VOORBELD APPLICATIEPORTFOLIO

Voorbeeld applicatieportfolio	Kosten beheer (jaarbasis)			Gebruik		Kwaliteit		Ontvlechting		Actie
	(x € 1000)		(x € 1000)	# Gebruikers	Belang (1 .. 5)	Functioneel (1 .. 5)	Technisch (1 .. 5)	Applicatie moeder	Vereist na ontvlechting?	
Naam applicatie	Kosten	Uren	Totaal							
AFX	12	400	52	2	4	4	3			Verbeter
DSCD		200	20	30	4	2	3			Crisis
ERBIS	32	80	40	20	3	4	3			Niet kritiek
FMIS	400	500	450	3	2	3	3			Niet kritiek
IVS		40	4	10	1	4	2	√	Nee	Vervallen
MIRA		160	16	21	4	4	4	√		Uitstekend
PRIS	12	80	20	5	4	4	3			Verbeter
QPR		200	20	5	1	3	3	√	Ja	Vervallen
R-Core	300	1400	440	800	3	4	3			Niet kritiek
VESO	50	2800	330	40	4	4	1	√		Crisis
ZyLab		200	20	3	2	1	3	√		Niet kritiek

Figuur 7 Voorbeeld applicatieportfolio

LITERATUURLIJST

1. Allega, P. *Get RACI With IT: Collaboration Required for Key Disciplines*, Meta Group Research, Enterprise Planning and Architecture Strategies, 2003.
2. Hoogervorst, *IT Governance*, International Management Forum, 2006.
3. Kaplan, Robert S., David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy to Action*, 1996, ISBN XxX.
4. Prahalad, C.K., Hamel, G., *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 1990.
5. Smits, D. *Succes met IT Governance*, Sogeti, 2006, ISBN 90-75414-11-0.
6. Symons, G., *IT Governance Framework*, Forrester, maart 2005.
7. Wagter R., M. v.d. Berg, J. Luijpers, M. v. Steenbergen, *DYA®: snelheid en samenhang in business en ICT-architectuur*, Tutein Nolthenius, 2001, ISBN 90-75414-11-0.
8. Weill, P., Woodham, R., *Don't just lead, Govern: Implementing Effective IT Governance*, Sloan School of Management, April 2002.

Internet

1. PRINCE2, <http://www/ogc.gov.uk/prince2/>