

Optimale IT-inrichting: het IT Governance Raamwerk

In elke moderne bedrijfsvoering is informatie een cruciale productiefactor. Ervaring leert dat lagere kosten en hogere winsten direct afhankelijk zijn van de betrouwbaarheid van informatie. IT is daarmee de drijvende kracht om de bedrijfsstrategie te realiseren. Om deze kracht ten volle te kunnen benutten, zullen organisaties sneller dan de concurrentie in staat moeten zijn om innovaties, bedrijfsveranderingen en nieuwe wet- en regelgeving door te voeren in de IT-omgeving.

Peter Broshuis, Assurance

1. Waarom IT-governance

De omgeving waarbinnen organisaties opereren wordt met de dag complexer. De huidige financiële en economische crisis dwingt bedrijven om beter met de toegenomen eisen en risico's om te gaan en veranderingen zullen vaker en sneller moeten worden doorgevoerd. Managementinformatie heeft een directe impact op de bedrijfsvoering. Vanuit een IT-perspectief zullen bedrijven geconfronteerd worden met vijf kerngebieden:

- aansluiting tussen bedrijfsprocessen en IT;
- risico, beheersing & compliance;
- in- en uitbesteding;
- kwaliteit van IT-dienstverlening;
- kostenmanagement.

Om optimaal met de vijf kerngebieden om te gaan, is het noodzakelijk om de IT-functie zodanig in te richten dat de juiste beslissingen worden genomen. Gegeven de huidige economische situatie en de hoge kosten van IT, worden organisaties geforceerd om snel tot een keuze te komen,

terwijl een goede analyse van de huidige en toekomstige situatie noodzakelijk is en veel tijd kost. Dit vraagt om het verbeteren van het IT-governance.

Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat het verbeteren van het IT-governance in organisaties direct leidt tot een verbetering van de kwaliteit van IT en positieve invloed heeft op het kostenniveau. De organisatie is beter 'in control' en kan sneller beslissingen nemen. In samenwerking met het IT Governance Institute heeft PricewaterhouseCoopers (PwC) een onderzoek uitgevoerd. De belangrijkste uitdagingen voor de verbetering van het IT-governance zijn:

- **aansluiting tussen het bedrijfsdomein en IT**
Organisaties besteden onvoldoende aandacht aan de aansluiting tussen de bedrijfsprocessen en IT. Onderzoeken tonen aan dat organisaties op dit gebied grote toegevoegde waarde kunnen creëren.
- **waardecreatie**
Door druk vanuit compliance-oogpunt en de drang naar meer controle wordt vergeten dat IT-governance ook een belangrijke toegevoegde waarde in de bedrijfsprocessen kan leveren.
- **topmanagementondersteuning**
IT-governance mag niet drijven op helden en sterke IT-managers/CIO's, maar moet ingebed zijn in de algehele governance van de organisatie.
- **sturen op resultaten**
Resultaten van IT-beslissingen zijn pas na lange tijd zichtbaar. Niet bewust sturen op resultaten leidt eerder tot verlies van waarde dan dat IT toegevoegde waarde levert.

Om deze uitdagingen het hoofd te bieden, is een structuur nodig die IT-beslissingen koppelt aan beslissingen in het bedrijfsdomein. Hiervoor is een IT Governance Raamwerk ontwikkeld dat inzicht geeft in alle aspecten van de best practices rondom IT-governance en gerelateerde ondernemingsthema's.

IT Governance Raamwerk

Een IT Governance Raamwerk geeft inzicht in alle aspecten van de best practices rondom IT-governance en gerelateerde ondernemingsthema's. Het raamwerk ondersteunt de besluitvorming rondom een gedegen inrichting van de IT-functie en geeft aan welke aspecten van IT-governance wanneer van belang zijn.

Samenvatting

Een optimale inrichting van de IT-functie verhoogt de kwaliteit en effectiviteit van de informatievoorziening door IT-risico's beter te beheersen, de flexibiliteit van IT te verhogen en de doelmatigheid te garanderen. In dit artikel wordt toelichting gegeven op het IT Governance Raamwerk, dat inzicht geeft in alle aspecten van de best practices rondom IT-governance en gerelateerde ondernemingsthema's.

2. IT-governance: definitie en doelstellingen

Het begrip IT-governance wordt op vele manieren beschreven. Voor PwC is IT-governance:

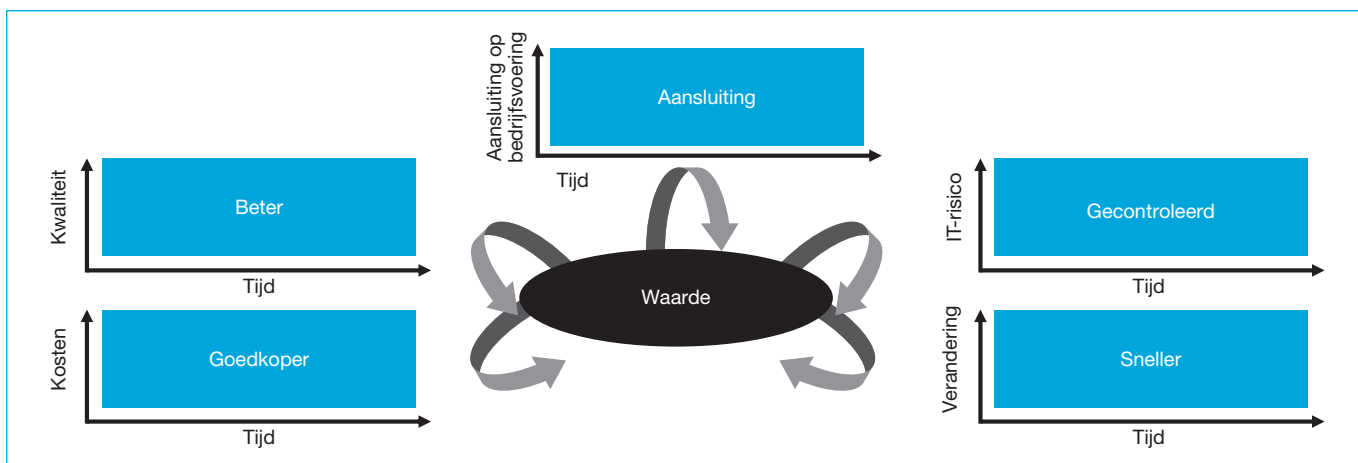
“Het bieden van een raamwerk voor het nemen en implementeren van IT-beslissingen, die nodig zijn om IT aan te sturen, te monitoren en onder controle te houden vanuit een ondernemingsperspectief. Dit raamwerk omvat besluitvormingsprocessen, belanghebbenden, organisatiestructuren, verantwoordelijkheden en controls die nodig zijn om de toegevoegde waarde van IT te genereren en garanderen.”

Doelstellingen IT-governance

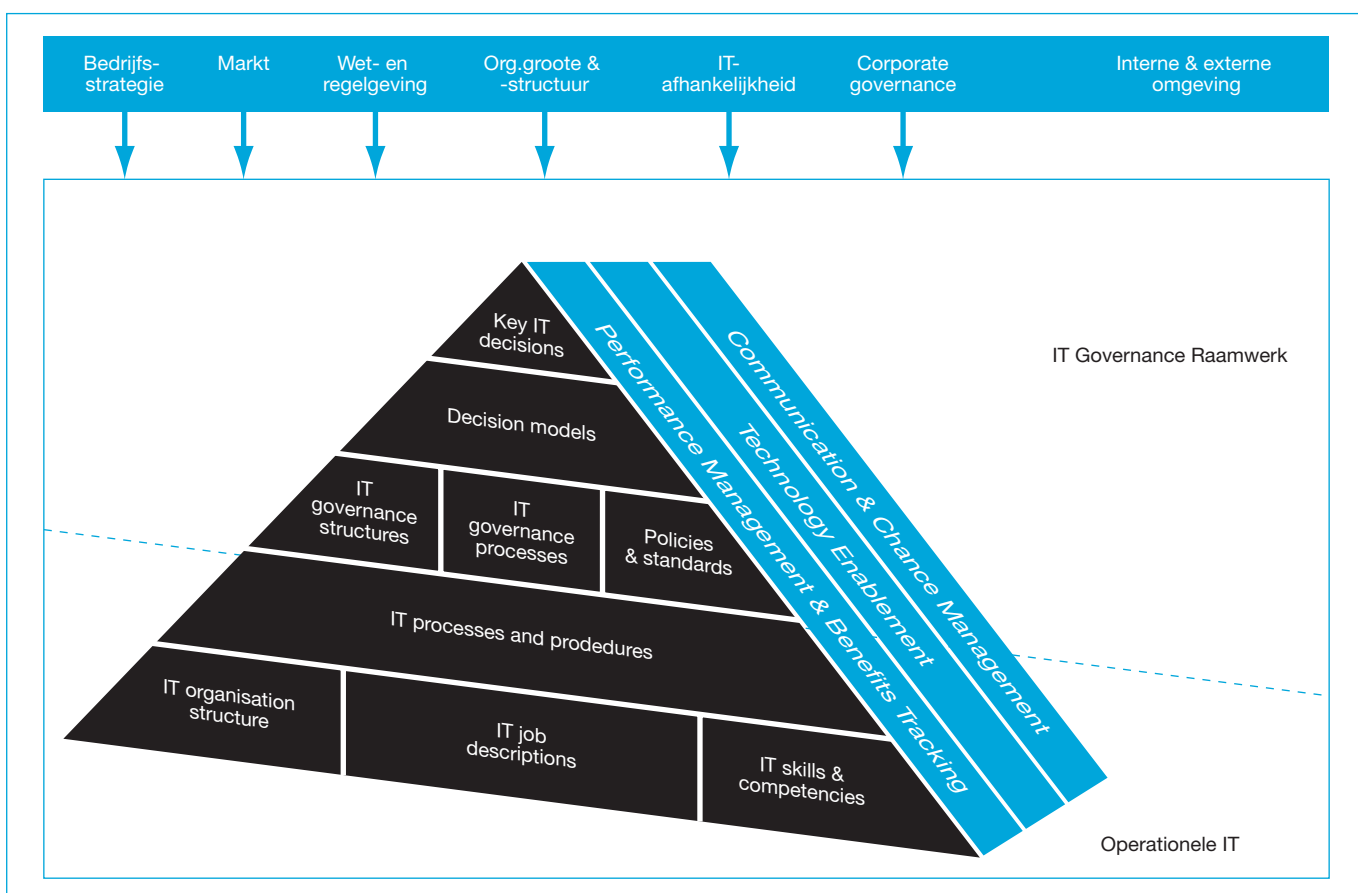
Door bewust aandacht te schenken aan de wijze waarop een organisatie haar IT-governance heeft ingericht, kan de inzet van IT worden geoptimaliseerd en daardoor de toegevoegde waarde verhogen. Dit stelt de volgende doelstellingen aan de IT-governance:

Verbeteren van de aansluiting tussen IT en de bedrijfsvoering (Aansluiting)

- De taken en verantwoordelijkheden van de IT-organisatie sluiten aan, ondersteunen en voegen waarde toe aan de doelstellingen en prioriteiten van de organisatie.
- IT levert duidelijke toegevoegde strategische waarde, optimale IT-kosten en relevante best practices. De investeringen in IT leveren een maximale toegevoegde waarde aan de ondernemingstaken.
- Synergie tussen IT-initiatieven krijgt gestalte, en waar van toepassing is, worden IT-beslissingen genomen met het belang van de gehele organisatie voor ogen in plaats van enkele businessunits.



Figuur 1 – Resultaten van IT-governance



Figuur 2 – IT Governance Raamwerk

- Binnen de organisatie zijn alle belanghebbenden het erover eens dat IT waarde toevoegt aan de organisatie en op welke wijze dat gebeurt.

Kwaliteitsverbetering van de IT-dienstverlening (gecontroleerd, beter, sneller)

- Verantwoordelijk, effectief en efficiënt management en het gebruik van IT-bronnen en geoptimaliseerde IT-investeringen leiden tot een verbetering van de kwaliteit van de IT-dienstverlening.
- Efficiënt ingerichte IT-processen met adequate controles verhogen de betrouwbaarheid van de dienstverlening.
- Wettelijke vereisten zijn duidelijk; de organisatie is zich bewust van de risico's en de mate waarin de organisatie hiermee omgaat. Eventuele bestaande restrisico's worden op de juiste wijze geleid.
- De prestatie van IT wordt optimaal gemonitord en gemeten, en gestelde toegevoegde waarde wordt gerealiseerd, inclusief de implementatie van strategische initiatieven, de inzet van IT-bronnen en de IT-dienstverlening.
- Organisatieverandering wordt optimaal ondersteund om 'time-to-market' van producten en diensten te verkorten.

Kostenefficiënt (goedkoper)

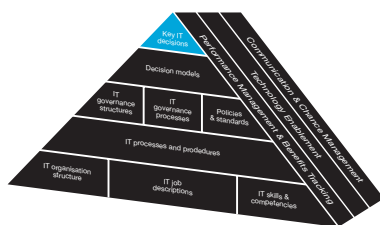
- Processen en structuren om IT-kosten onder controle te houden, zijn ingericht, IT-kostenstructuur is transparant en eigenaarschap van deze kosten is duidelijk belegd.
- Portfolio- en programmamanagement zijn ingericht om te voorkomen dat grote en dure projecten onder controle blijven.

3. IT Governance Raamwerk

Figuur 2 geeft het IT Governance Raamwerk weer. De belangrijke bovenste niveaus voor IT-beslissingen zullen worden toegelicht.

Uitgangspunten voor verdere beslissingen (Key IT decisions)

IT-governance dient een strategisch aandachtspunt te zijn bij het besturen van een onderneming. Daarom gaat het IT Governance Raamwerk uit van een topdownbe-

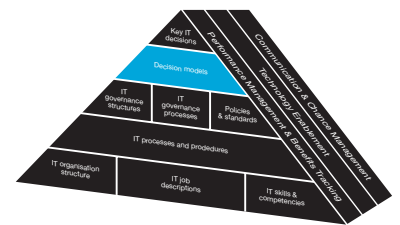


nadering, startend bij het vaststellen van de belangrijkste IT-beslissingen. Het raamwerk beschrijft elf gebieden waarover uitgangspunten vastgesteld dienen te worden.

Al deze gebieden vormen een onlosmakelijk geheel waarover uitgangspunten vastgesteld moeten worden. Deze belangrijkste IT-beslissingen bepalen namelijk de inrichting en doelstellingen van de IT-organisatie. Op deze manier wordt duidelijk wat de keuzes voor de integratiestrategie worden. Waar liggen bijvoorbeeld de gemeenschappelijkheden en waar liggen de synergetische effecten die praktisch onmogelijk te behalen zijn?

Juiste organisatiestructuur op basis van IT-uitgangspunten (Decision models)

Naar aanleiding van de uitkomsten van de belangrijkste IT-beslissingen is duidelijk geworden wat de uitgangspunten zijn voor het uitvoeren van IT-dienstverlening. Op basis hiervan kan de



organisatie vervolgens bepalen welke personen betrokken zijn bij de uitgangspunten en welk organisatiemodel het beste aansluit bij de te leveren IT-dienstverlening. Hierbij moet de organisatie minimaal de volgende punten in acht nemen:

- strategie van business en gestelde doelen;
- grootte en structuur van de (IT-)organisatie;
- grootte en structuur van de overgenomen (IT-)organisatie.

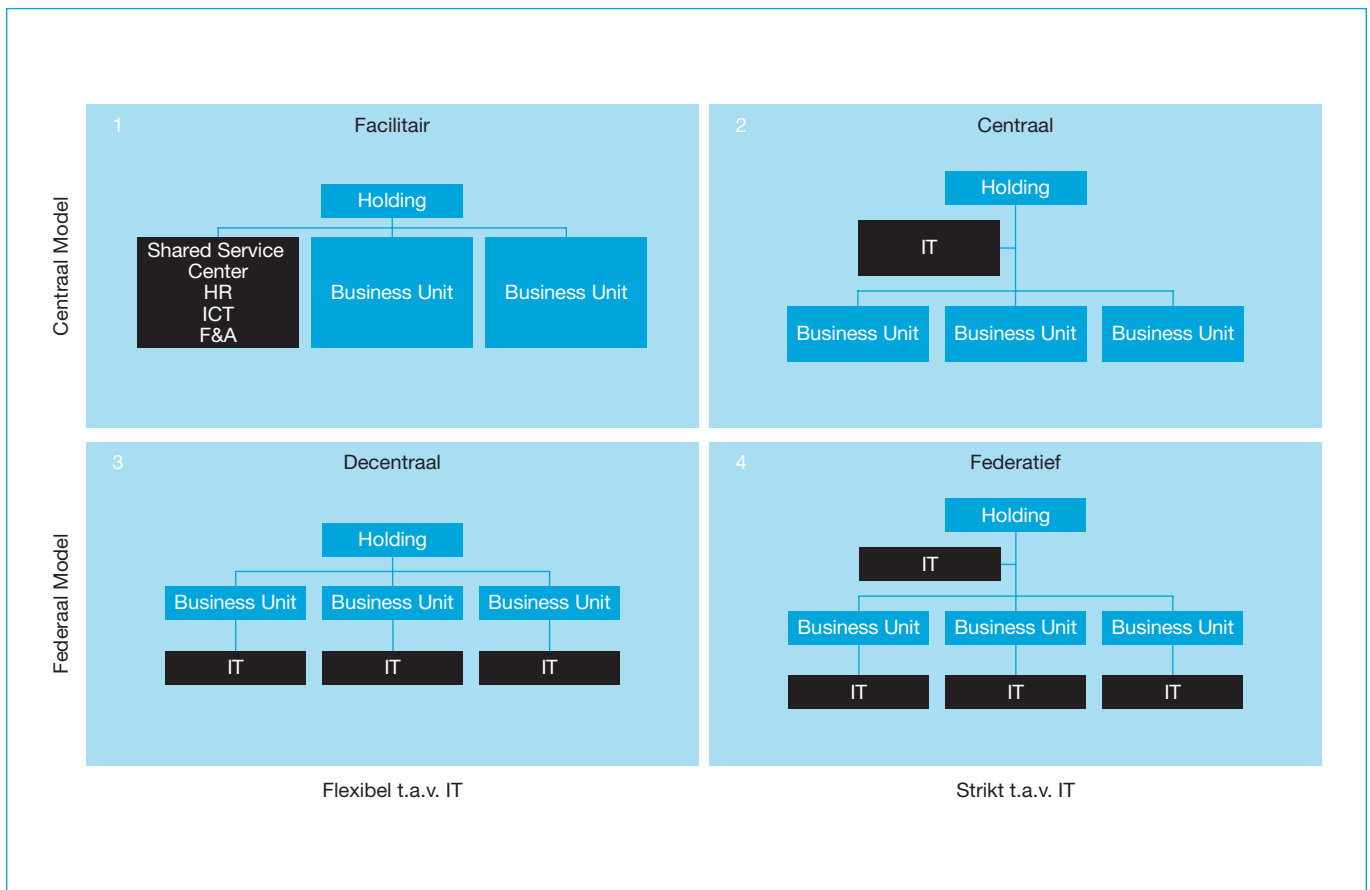
Er zijn vier basisvormen van organisatiestructuren te onderscheiden (zie ook figuur 4).

- **Facilitair:** gaat uit van een grote mate van vrijheid, maar biedt voordelen om bijvoorbeeld een Shared Service Center voor de (IT-)dienstverlening in te richten.
- **Centraal:** gaat uit van een voordeel bij het centraal organiseren van de (IT-)dienstverlening, maar wil zich houden aan strikte richtlijnen.
- **Decentraal:** gaat uit van een grote mate van vrijheid ten dienste van de individuele business.
- **Federatief:** gaat uit van een grote mate van directe ondersteuning van de businessunits, maar is wel gebonden aan de strikte richtlijnen die de corporate IT-afdeling oplegt.

De ondernemingsstrategie is leidend voor de uiteindelijke organisatiestructuur. In de praktijk zien we uiteraard ook



Figuur 3 – Gebieden waar IT-beslissingen genomen worden



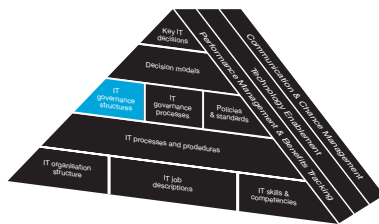
Figuur 4 – IT-organisatiestructuren

hybride organisatiestructuren waarbij combinaties worden gemaakt van de hierboven genoemde structuren. Daarnaast kan het effectief zijn om voor de beschreven elf gebieden van de belangrijkste IT-beslissingen een andere vorm te kiezen.

Juiste beslissingen door juiste belanghebbenden volgens afgesproken proces (IT governance structures)

Om de belangrijkste IT-beslissingen concreter vorm te kunnen geven, dient de organisatie expliciet beslisorganen te benoemen. In het IT Governance Model zijn er negen beslisorganen.

Elk van deze beslisorganen draagt in meer of mindere mate bij aan de doelstellingen voor IT-governance. Deze zijn weergegeven als P (primaire doelstelling) of S (secundaire doelstelling) in tabel 1.



Om onduidelijkheid te voorkomen, is het van belang om de volgende zaken expliciet te beschrijven:

- de reikwijdte en functie van het beslisorgaan;
- de belanghebbenden in het beslisorgaan;
- uitgangspunten om mee te werken;
- doelstellingen van het beslisorgaan.

De organisatie kan personen verantwoordelijk houden voor de doelstellingen binnen een organisatiemodel aan de hand van vooraf vastgestelde belangrijkste IT-beslissingen, door een expliciete structuur van beslisorganen te definiëren en te implementeren. Ook zal de organisatie moeten vaststellen welke belanghebbenden een rol spelen bij de belangrijkste IT-beslissingen. Hiervoor kan de organisatie gebruik maken van een tabel die beschrijft wie voor de IT-beslissingen verantwoordelijk is, wie rekenschap kan geven, en wie geadviseerd en geïnformeerd is. Daarmee wordt duidelijk welke verantwoordelijkheid een senior executive of een IT-manager heeft in het proces. Met het gekozen beslismodel kan de organisatie vervolgens de toegekende verantwoordelijkheden bepalen. Zie tabel 2.

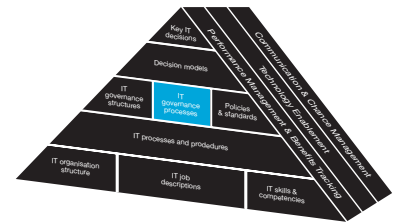
Volledige besluitvormings- en beheersingsprocessen (IT governance processes)

Naast de structuur is het identificeren van de juiste besluitvormings- en beheersingsprocessen de sleutel tot succes. Vanuit het oogpunt van IT-governance zijn er acht

basisprocessen te zien.

• *Managen van uitzonderingen*

Omgaan met uitzonderingen op de afgesproken regels, procedures en afspraken met betrekking tot dienstverlening.



• *Investeringsbeoordeling*

Expliciete afweging maken op zowel kwantitatieve als kwalitatieve overwegingen om te investeren in IT.

• *Monitoren van kosten en doorbelasting*

Het inrichten van deugdelijk financieel management van IT alsof IT een 'normaal' bedrijfsonderdeel is.

• *IT-risicomanagement*

IT-risicomanagement identificeert IT-risico, beoordeelt dit risico en neemt mitigerende maatregelen om het risico af te dekken. Dit proces zal een integraal onderdeel moeten uitmaken van de overall risicomanagementprocessen.

• *IT-portfoliobeheer*

IT-portfolio management richt zich op het monitoren, stellen van prioriteiten en coördineren van de IT-portfolio van operationele systemen en lopende investeringen en projecten.

• *Afsluiten en beheren van IT-diensten en -dienstniveaus*

De hoofddoelstelling is het stellen van de juiste kaders om effectieve en efficiënte ondersteuning vanuit IT aan de bedrijfsprocessen te leveren.

• *IT-budgettering*

In veel organisaties is het IT-budgetteringsproces niet veel meer dan een procentuele aanpassing op het voorgaande jaar. Dit proces richt zich op het bewust opstellen van een IT-budget als stuurinstrument voor de komende periode.

Relatiemanagement met afnemers IT

Een proces dat expliciet belanghebbendenmanagement uitvoert om zo de juiste partijen op het juiste moment met de juiste informatie de IT-beslissingen te laten nemen.

Kern van deze processen is de beheersing van de vraagzijde en het afstemmen van de vraag op de mogelijkheden die IT

	IT-beheerdoelstellingen		
	Alignment	Kwaliteitsverbetering	Kostenefficiëntie
IT-beheerstructuur			
Raad van bestuur	P	S	
IT-stuurgroep	P	P	P
IT-alignmentforum	P	S	
Architectuurbestuur		P	S
IT-risicobeheersing & compliancecommissie		P	
Relatiemanagement	P	P	S
Servicemanagement		P	S
Programmabureau		P	P

P = primaire doelstelling
S = secundaire doelstelling

Tabel 1 – Koppelen van IT-Governancestructuur aan doelstellingen

	IT-beslissingen										
	Strategie	Architectuur	Governance	Investeren & prioriteit	Klant management	Infrastructuur	Applicaties	Informatie	Sourcing	Beveiliging	IT-management in lijn
Beslisorganen											
Bestuur	A		A						C		
Investeringsbeslissing				AR							
IT-stuurgroep	R	C	R	R	A	AR	AR	AR	AR	AR	AR
Architectuurcommissie	I	AR	C	C		AR	R	R		R	
IT-risico & -compliancecommissie	I	I	C	C			C	C	C	R	
Commercie	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
Leveranciersmanagement	I	I	C		C	C	C	I	R	C	
Programmabureau	I	I	C								

R = Responsible (wie is verantwoordelijk)
A = Accountable (wie kan rekenschap geven)
C = Consulted (wie is geadviseerd)
I = Informed (wie is geïnformeerd)

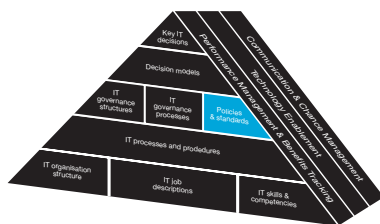
Tabel 2 – RACI voor beslisorganen en belangrijke IT-beslissingen

biedt. Deze basisprocessen zijn direct te koppelen aan de doelstellingen van IT-governance.

De juiste beleidskeuzen en standaarden (Policy & standards)

Beleid en richtlijnen zijn het fundament voor het nemen van de juiste IT-beslissingen. Het beleid bepaalt de richting en de verwachtingen die een organisatie heeft met betrekking tot IT.

Beleid wordt vastgesteld in de C-suite en blijft gelden, ook al veranderen de mensen en de technologie. Beleid wordt bepaald door de doelstellingen, de markt, de risico's en de missie van de organisatie. De IT-standaarden van een organisatie beschrijven de richtlijnen waarlangs het beleid wordt geïmplementeerd en gelden als de basis voor de beheerprocessen en procedures.



IT Governance Policy & Standards kent vier deelgebieden waarop het beleid en de standaarden dienen te worden gedefinieerd:

- IT-management;
- data;
- technologie en infrastructuur;
- applicaties.

4. Koppelen van kerngebieden aan IT-governance

In de introductie werd gesteld dat er vijf kerngebieden voor organisaties zijn, gegeven de huidige financiële en economische situatie. De inzet van het IT Governance Raamwerk richt zich op het adresseren van deze hoofdthema's.

Aansluiting tussen IT en de organisatiedoelstellingen

De kern van IT-governance is om een balans te vinden tussen risico en opbrengst enerzijds en de beheersing van risico anderzijds. Daarnaast zorgt het gepresenteerde IT Governance Raamwerk voor de afstemming tussen de vraag naar IT en het aanbod van IT.

Risicobeheer, controle & compliance

In het IT Governance Raamwerk is de structuur om risico, control en compliance te beheersen, expliciet opgenomen. Een belangrijke basis hiervoor is het COSO-model, dat zich specifiek richt op risico, control en compliance (COSO: The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

In- en uitbesteding

In- en uitbesteding is geen trend, maar een algemeen geaccepteerd principe om (delen van) de bedrijfsprocessen door derden te laten uitvoeren. Vooral IT kent veel outsourcing. Overwegingen hierbij zijn onder andere schaalgrootte, kennis, kosten, flexibiliteit en innovatie. Onderzoeken laten zien dat de doelstellingen bij uitbesteding lang niet altijd

	IT-beheerdoelstellingen		
	Alignment	Kwaliteitsverbetering	Kostenefficiëntie
IT-beheerprocessen			
Managen van uitzonderingen		P	
Investeringsbeoordeling	P		P
Monitoren van kosten en doorbelasting		S	P
IT-risicomanagement		P	S
Managen van de IT-portfolio	P	S	
Opstellen, afstemmen en beheren serviceniveaus		P	S
IT-budgetontwikkeling			P
Relatiemanagement met afnemers IT	P	P	P

P = primaire doelstelling
S = secundaire doelstelling

Tabel 3 – Koppeling processen aan IT-Governancedoelstellingen

gehaald worden. Vrijwel altijd is dit terug te voeren op een matige inrichting van IT-governance, waardoor onvoldoende bekend is wat de organisatie uitbesteedt, wat de kosten zijn en hoe de organisatie de externe partij moet aansturen. Het IT Governance Raamwerk adresseert deze problematiek expliciet.

Rondom IT spelen altijd twee hoofdthema's.

Ten eerste lijkt IT niet te leveren wat er verwacht wordt. Ondersteuning van bedrijfsprocessen is matig, betrouwbaarheid en voorspelbaarheid van dienstverlening is laag en flexibiliteit is afwezig. Ten tweede wordt IT gepercipieerd als te duur. IT wordt gezien als een black box waarin geïnvesteerd moet worden. Deze twee thema's komen terug in de kerngebieden IT Performance en kostenmanagement.

IT-kwaliteit en -prestaties

De kwaliteit en prestaties van IT wordt bepaald door de wijze waarop de organisatie haar IT-diensten levert. Het IT Governance Raamwerk definieert de randvoorwaarden om gecontroleerd IT-diensten te leveren, de kwaliteit van de IT-dienstverlening te monitoren en bij te sturen in de omgeving waarbinnen de organisatie IT 'produceert'. Daarnaast definieert het raamwerk de processen, de structuur en het beleid om de bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen en zo de performance van IT te vergroten.

IT-kostenmanagement is het ondergeschoven kindje binnen het IT-domein. Veel organisaties hebben het IT-kostenmanagement slechts impliciet ingericht en niet aangepast op de veranderde omgeving en systemen. Bovendien is er in goede tijden geen dwang om op de kosten te letten. Er starten veel projecten zonder van tevoren te weten wat de werkelijke impact is op de kosten-baseline. In tijden van schaarste, zoals nu, wordt de druk opgevoerd om IT-kosten te reduceren. Echter, fundamentele kostenbesparingen vragen veel tijd. Het grootste deel van de IT-kosten zit immers in personeel, infrastructuur en (licentie)kosten van informatiesystemen. Het IT Governance Raamwerk adresseert deze problematiek door expliciet het managen van IT-kosten op te nemen, IT-investeringen en IT-portfolio management te koppelen aan operationele kosten en het IT-budgetproces te maken.

Ten slotte

Als IT-governance optimaal is ingericht conform het gepresenteerde IT Governance Raamwerk, dan stelt dat bedrijven in staat om efficiënt en effectief de IT-omgeving in te richten. Tevens stelt het organisaties in staat om in de huidige turbulente tijden de kosten onder controle te houden. De verdere inrichting van de organisatie kan plaatsvinden middels de andere vlakken in de piramide. In dit artikel wordt hier verder niet op ingegaan.

