

IT Governance bekend kleur

Door Jan van Puffelen, Unisys Nederland

IT Governance bekend kleur	1
Wat is IT Governance	2
Problemen met de besturing (Governance) van IT	2
Het wordt nog moeilijker!	3
Wetgeving en andere externe krachten	4
Europa en Nederland	4
Het NAF	5
De 7 essentiële elementen voor een goede IT Governance	6
Een onderzoek van NAF werkgroep IT Governance	11
Verband tussen bedrijfscultuur en IT Governance organisatie	13
Tenslotte:	14

Wat is IT Governance

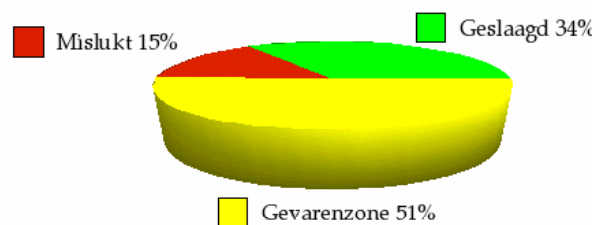
Een paar jaar geleden had nog niemand van IT Governance gehoord en nu lijkt het wel of er niets belangrijkers op IT gebied bestaat. Is het een hype, zoals zovele eerder op IT-gebied? Of is het iets waar we ons serieus in moeten verdiepen?

IT Governance is niet meer en niet minder dan de besturing van IT door de hoogste geleding van de organisatie, gewoonlijk de Raad van Bestuur.

Maar dat deden we toch al jaren? Inderdaad, maar de vraag is of dat wel altijd efficiënt (tegen de laagste kosten) en effectief (voor ondersteuning van de business) gebeurt. En als we die vraag stellen dan moet die in heel veel gevallen ontkennend beantwoord worden.

Problemen met de besturing (Governance) van IT

Het Chaos onderzoek van de Standish Group gaf aan als resultaat van een onderzoek onder 45.000 Amerikaanse bedrijven en dat zich uitstreckte van 1994-2002, dat in 2002 (het beste van de onderzochte jaren overigens!) slechts 34% van de IT projecten geslaagd genoemd kon worden, 15% was zonder meer mislukt en 51% in de gevarenzone!

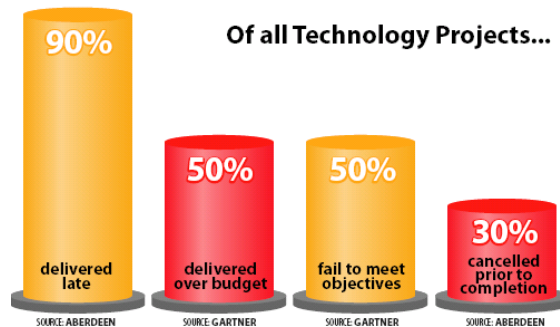


Figuur 1 Onderzoek Standish Group (1994-2002) voor het jaar 2002

En de Standish Group was niet de enige:

- Volgens de Aberdeen Group worden 90% van de IT projecten te laat opgeleverd en in 30% van de gevallen afgebroken voordat ze opgeleverd worden.
- Volgens de Meta Group vindt 75% van de business managers dat IT organisatie faalt of onvoldoende presteert.

- Volgens Gartner worden in 50% van de gevallen bij IT projecten het budget overschreden en worden in 50% van de gevallen de doelstellingen niet gehaald en gaat 20% van de investeringen in IT verloren.
- De Giga groep meldt dat in 40% van de gevallen bij IT projecten de zakelijke doelstellingen niet worden gerealiseerd.



En de financiële gevolgen worden alleen maar erger, want de IT uitgaven nemen absoluut en relatief toe. In 1990 waren nog maar 20% van de investeringen IT georiënteerd, in 1998 was dat al 40% (Newsweek 1999).

En volgens het US Dept. of Commerce wordt thans zo'n 50% van het kapitaal besteed aan IT; dit was in 2001 omgerekend ongeveer 2.500 miljard \$!

Het wordt nog moeilijker!

Behalve voor de 'gewone' projecten waar hierboven sprake van is, staat IT voor zeer grote vragen, om er maar enkele te noemen:

- Invoering van Internet/Intranet technieken, ontsluiting van gegevens en functies via het web, e-business, B2B etc.
- Wat doen we met onze legacy systemen, handhaven of vervangen? Moeten we overschakelen van Unix naar Linux of naar Windows?
- Zijn onze jarenoude legacy applicaties nog wel onderhoudbaar, of moeten we opnieuw ontwikkelen?
- Kunnen we niet beter onze vele tientallen/honderden kleine servers consolideren in groter servers?
- Moeten we Thin Clients gaan toepassen of op PC's blijven?

- Kunnen we geen delen van onze IT uitbesteden, outsourcen?
- Kunnen we de ontwikkeling goedkoper uitbesteden (offshore) of kunnen we het beter zelf blijven doen?

Allen IT-vraagstukken die het wezen van de organisatie raken. Voor een goede keuze en een goede uitvoering van die keuze is een efficiënte en effectieve IT Governance nodig.

Ook vele relaties van Unisys worstelen met één of meer van bovenstaande problemen. En Unisys kan op al deze punten een oplossing bieden. Unisys heeft er derhalve ook belang bij dat haar gebruikers zo goed mogelijk op het gebied van IT Governance kunnen worden geadviseerd en ondersteund.

Unisys onderneemt daartoe allerlei activiteiten zoals seminars, lezingen en laatst nog op 7 april j.l. een Master Class IT Governance en CobiT voor CxO's en andere medewerkers betrokken bij de IT Governanc van hun organisatie.

Wetgeving en andere externe krachten

Ook externe krachten vereisen een goede IT Governance:

Zoals bekend hebben zich in de afgelopen jaren in de Verenigde Staten enkele flinke schandalen voorgedaan zoals bijvoorbeeld ENRON, MCI en Worldcom. Dit was aanleiding voor de Amerikaanse overheid om te komen met de welbekende Sarbanes-Oxley Act 2002 waarbij de Corporate Governance (en als belangrijk onderdeel daarvan IT Governance) strikt wordt geregeld. CxO's van de onderneming worden daarbij persoonlijk verantwoordelijk gesteld en er kan in geval van overtreding maximaal 5M\$ boete en een celstraf van 20 jaar worden opgelegd.

Veel minder bekend, maar mogelijk nog vergaander is de IT Management Reform Act 1996 (beter bekend als de Clinger-Cohen Act). Daarbij werden aan alle Amerikaanse overheids- en semi-overheidsinstellingen op IT Governance gebied strikte voorwaarden opgelegd. In 2003 zijn die overigens nog verder aangescherpt.

Europa en Nederland

Ook in Nederland liggen gevallen zoals Baan, KPNQuest, AHOLD en Shell nog vers in het geheugen. In Nederland is op het gebied van Corporate Governance de commissie-Tabaksblat actief geweest. De code-Tabaksblat werd eind 2003 geaccepteerd maar, het is geen wet.

Maar, het zal duidelijk zijn, vroeger of later zal ook Europa met een formele wetgeving moeten volgen.

Het NAF

In Nederland zijn er verscheidene organisaties actief op het gebied van IT Governance.

Niet onvermeld mag blijven het recente werk van Jaap Bloem en Menno van Doorn met hun werk dat in 2004 werd gepubliceerd.*



Een ander belangrijk initiatie is het NAF, het Nederlands Architectuur Forum, een samenwerkingsverband van Universiteiten, Bedrijfsleven en Leveranciers op het gebied van IT.



Het NAF ondersteunt verscheidene werkgroepen die als doel hebben informatie te verzamelen, een Body of Knowledge te creëren en de kennis te verspreiden door middel van publicaties, en presentaties.

Wat dat laatste betreft organiseert het NAF ook het bekende Landelijk Architectuur Congres (LAC), dat nu voor het 5e achtereenvolgende jaar in het najaar zal worden gehouden. Op het LAC worden een aantal parallelle series presentaties ('tracks') gegeven over bepaalde onderwerpen. In de

* Bloem, J.—Doorn, M. van: *Realisten aan het roer*. Naar een prestatiegerichte governance van IT, 2004

laatste paar jaren was er altijd één van de tracks gereserveerd voor het onderwerp IT Governance.

De invulling van deze track is de verantwoordelijkheid van de werkgroep IT Governance van het NAF. Zoals elke werkgroep van het NAF bestaat ook deze werkgroep uit vertegenwoordigers van Universiteiten, het bedrijfsleven en leveranciers op het gebied van IT. Unisys bekleed voor deze werkgroep thans het voorzitterschap.

De 7 essentiële elementen voor een goede IT Governance

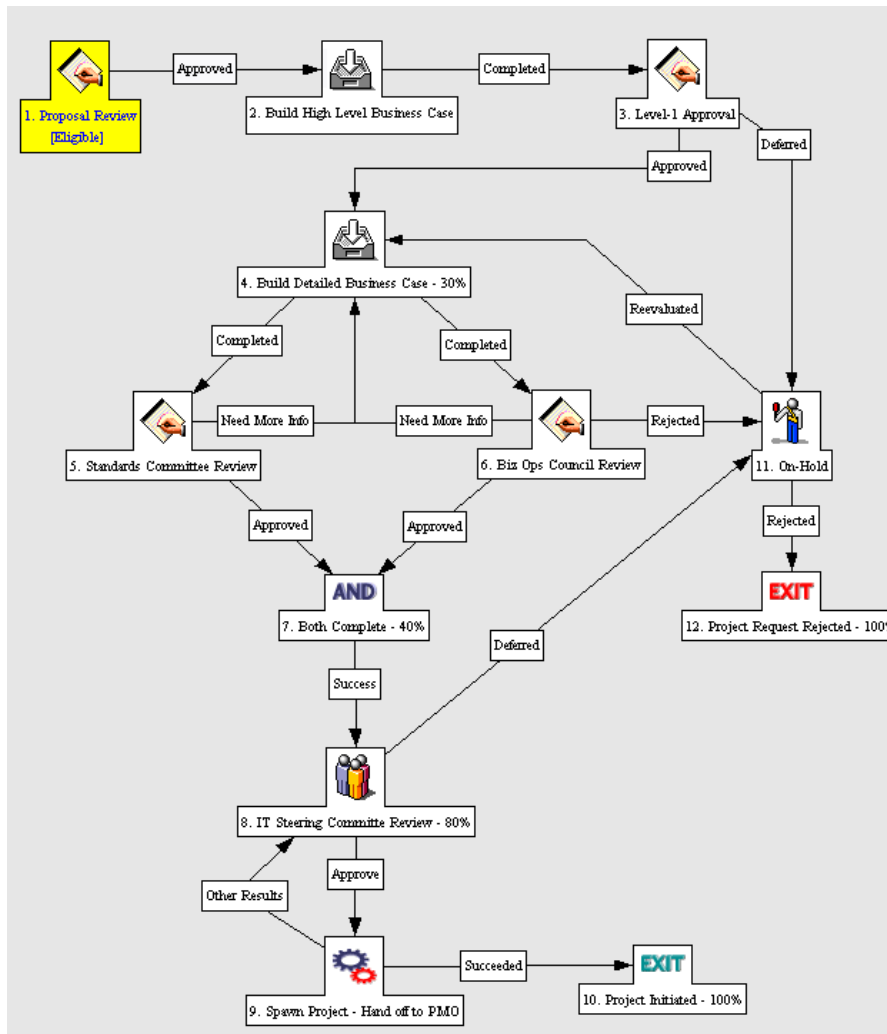
Er zijn zeven essentiële elementen te onderkennen die kenmerkend zijn voor een goede IT Governance:

1. Een (goede) organisatie die de IT Governance uitvoert

De Raad van Bestuur wordt ondersteund door een aantal medewerkers die gezamenlijk de IT Governance uitvoeren. Een goede organisatie voor IT Governance is afhankelijk van meerdere factoren die verschillen per onderneming.

2. Goede procedures voor IT Governance

Het is niet voldoende om alleen een goede organisatie te hebben voor IT Governance. Er dienen ook procedures te worden afgesproken en te worden vastgelegd en uiteraard ook te worden toegepast.



Figuur 2 Voorbeeld van IT Governance procedures, zoals die worden uitgevoerd en beheerd door het Mercury ITG tool.

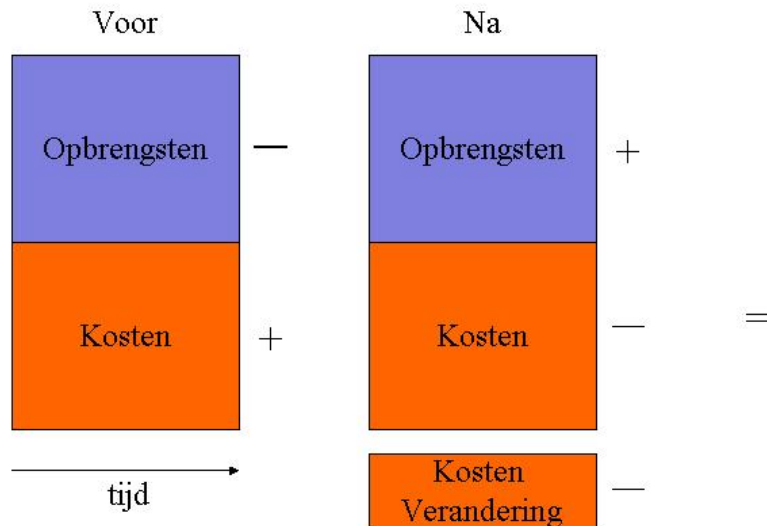
3. Business Cases

In het verleden werd IT beschouwd als een kostenpost.

Thans gaat het meer om de vaststelling of- en in welke mate een investering (waarvan IT een onderdeel vormt) bijdraagt aan de bedrijfsresultaten. Dit gaat verder dan alleen maar een EVA (Economic Value Added) of ROI (Return on Investment) berekening.

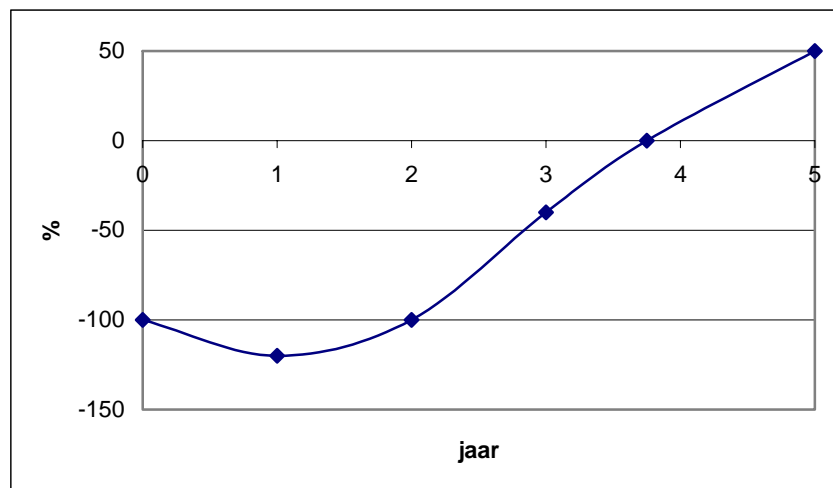
Een goede Business Case behoort uit te gaan van *alle* kosten en opbrengsten vóór en na de verandering, de kosten van verandering,

de kosten van het kapitaal (NPV) en eventueel belastingvoordeel bij afschrijvingen.



Figuur 3 Rekenschema Business Case

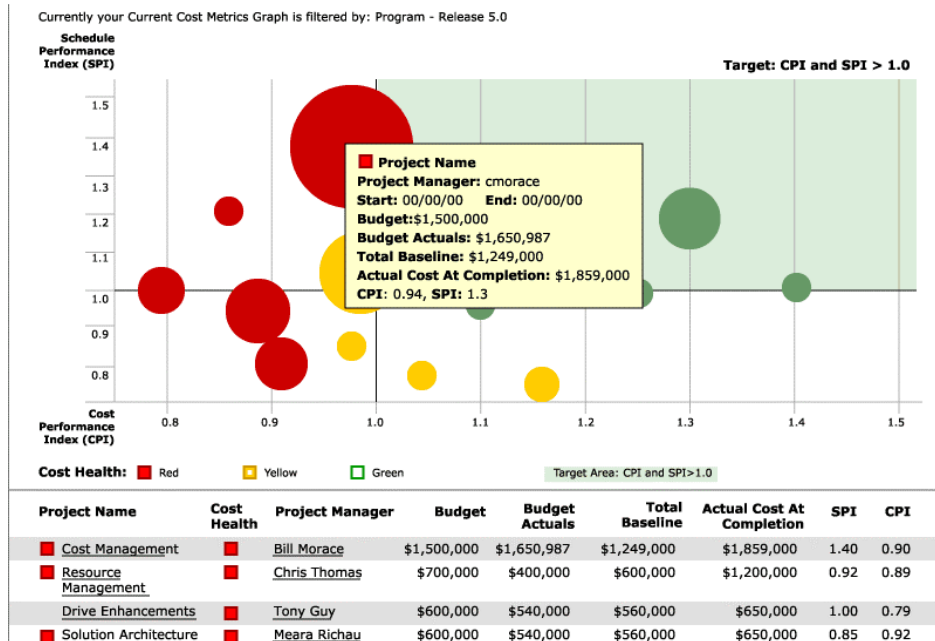
De Business Cases behoren die resultaten te projecteren over een langere termijn en rekening te houden met allerlei mogelijke risicofactoren.



Figuur 4 Investering van initieel 100% geprojecteerd over 5 jaar, na plm. 3.75 jaar terugverdiend

4. IT Portfolio Management

Het betreft hier een de verzameling van voorgestelde en onder handen zijnde projecten waarvan IT een onderdeel vormt.



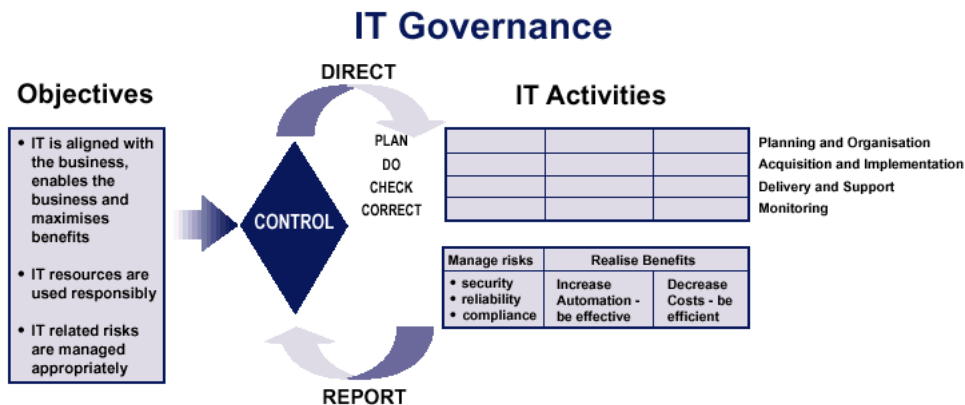
Figuur 5 'Dashboard' van IT Portfolio beheerd door Mercury ITG, de assen zijn 'op tijd' (verticaal) en 'binnen budget' (horizontaal).

5. Standaards en Best Practices



We denken hierbij aan de CobiT standaard van het ISACA* Institute die zich duidelijk profileert als dé opkomende standaard, volledig gericht op IT Governance. Er zijn andere standaards als CoCo, COSO en Six Sigma. Het is van belang dat de standaard uitgaan van een cyclische verwerking.

* ISACA, International Systems Audit and Control Association, de internationale organisatie van EDP Auditors. Zie hiervoor ook www.isaca.org.

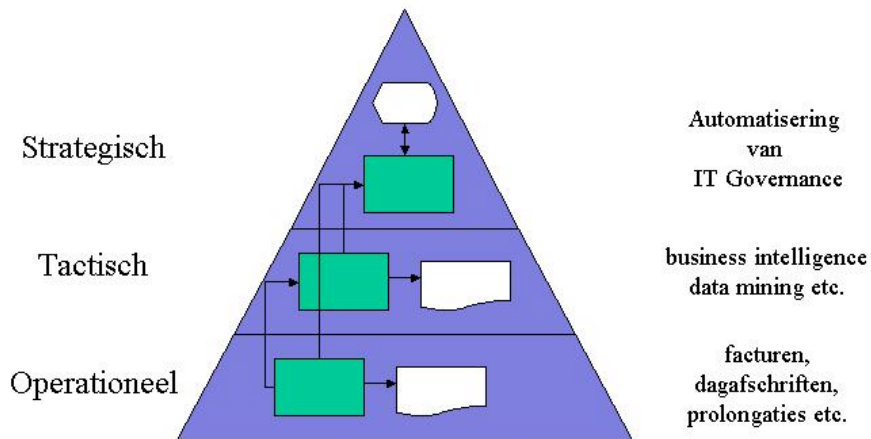


Figuur 6 de CobiT Cyclus
 (“Plan—Do—Check—Act”)

6. Meten, tools, terugkoppeling

CobiT geeft wel meetpunten aan maar is zelf geen tool en stelt ook niet hoe er gemeten moet worden. Er zijn enkele geautomatiseerde hulpmiddelen op de markt op het gebied van IT Governance die op dit punt een belangrijke ondersteuning kunnen leveren.

Het betreft daarbij niet alleen het beheer van de IT Portfolio, zie hiervoor Figuur 5) maar ook het beheer en ondersteuning van de workflow van IT Governance procedures (zie hiervoor Figuur 2)



Figuur 7 Automatisering van IT Governance

7. Life Cycle management

Een Business Case is een projectie in de toekomst van wat een project in de toekomst zou moeten opleveren. Dergelijke projecten worden opgenomen in de IT Portfolio.

Echter, het volgen van de performance van de verschillende projecten houdt niet op bij het in productie nemen. Ook gedurende de tijd dat het project in productie is dient het project gevolgd te worden. Er kunnen zich immers allerlei interne en externe omstandigheden voordoen, waardoor de werkelijkheid gaat afwijken van de projectie van de Business Case.

Een onderzoek van NAF werkgroep IT Governance

Het zal duidelijk zijn dat er bij het hiervoor genoemde punt 1, geen *standaard*-organisatie kan worden opgezet voor IT Governance. De noodzakelijke organisatie hangt immers zeer sterk af van de structuur van het bedrijf en niet in de laatste plaats ook de bedrijfscultuur. Gartner zegt hierover:

Every enterprise has a corporate culture — the informal rules that determine how things get done in the organization and the types of behavior that are acceptable. To maximize the effectiveness of IT governance, the governance mechanisms that are implemented must reflect and support the prevailing culture.*

Het onderzoeken van dit verband tussen een bedrijfscultuur en een goede IT Governance was onderdeel van een studie die door de NAF werkgroep IT Governance werd ondernomen.

Het onderzoek is overigens nog niet afgesloten. Wij hebben allereerst contact gezocht met een 20-tal organisaties uit de relatiedatabase van Unisys, waarvan we zeker waren dat die enige affectie hadden tot het onderwerp IT Governance.

De interesse in het onderwerp en de medewerking van vrijwel alle organisaties die wij hadden benaderd was opvallend positief.

Ondanks het feit dat het onderzoek nog niet is afgesloten en de beperkte opzet van het onderzoek zijn er toch een aantal zeer interessante feiten boven water gekomen:

* Gartner, Research Note: DF-21-4630, jan. 2004

- Alle bedrijven onderkennen het eminente belang van IT Governance en hebben hiertoe een organisatie opgezet. De organisatieonderdelen hebben verschillende namen. Er wordt in vele gevallen verschil gemaakt tussen het verzamelen van informatie ten behoeve van de beslissingen en de beslissingen zelf. In enkele gevallen worden beslissingen vrijwel geheel overgelaten aan lagere echelons dan het RvB niveau. Opvallend was wel dat in enkele gevallen de CFO niet of pas in een laat stadium bij IT Governance werd betrokken.
- In vele gevallen is er wel sprake van vaste procedures voor IT Governance. Maar niet duidelijk is in hoeverre die procedures ook werkelijk worden gevolgd. In geen enkel geval is er sprake van een door automatisering ondersteunde procedures.
- In alle gevallen is er wel sprake van het uitwerken van Business Cases.
- Maar slechts in enkele gevallen is er sprake van IT Portfolio Management. In die gevallen is men bezig met implementatie. In de meeste gevallen betreft het dan een zelf gebouwde implementatie, slechts in een enkel geval wordt er een pakket toegepast voor Portfolio Management.
- Dat geldt ook voor Standaards en Best Practices. Meerdere organisaties zijn nog niet op de hoogte van CobiT. Enkele organisaties hebben CobiT in onderzoek of een beperkt aantal punten van CobiT operationeel.
- Van ondersteunende tools bij IT Governance (zoals bijvoorbeeld Mercury ITG) is in vrijwel alle gevallen nog geen sprake.
- Ook van Life Cycle Management (het volgen van de projecten ook na in gebruik name en het vergelijken van de behaalde- met de geprognosticeerde resultaten) is in de meeste gevallen geen sprake.

Wij zijn bij ons onderzoek gestuit op een tweetal gevallen van outsourcing op grotere schaal. Bij outsourcing is de kostenstructuur exact bekend. De noodzakelijke service-levels voor de gevraagde functies kunnen goed worden afgedekt door middel van SLA's.

Maar hoe zit het met vernieuwing en verbetering, verlaging van de kosten, verbetering van de efficiency? Ontbreekt dan bij de instantie waarbij de outsourcing is ondergebracht niet elke prikkel? Hoe moet dit contractueel

worden geregeld? Het was duidelijk dat dit een heel bijzonder geval was van IT Governance, iets, dat nader onderzoek verdient.

Verband tussen bedrijfscultuur en IT Governance organisatie

Wij zijn bij het onderhavige onderzoek van de NAF werkgroep IT Governance gemakshalve uitgegaan van een classificatie van bedrijfsculturen zoals die wordt beschreven in het werk van Caluwé—Vermaak: *Leren Veranderen*, 2002. Weliswaar was die classificatie bedoeld bij veranderingen in de organisatie (de subtitel was: *Een handboek voor de veranderkundige*), maar tenslotte heeft IT Governance ook te maken met veranderingsprocessen binnen de organisatie.

De “kleuren”die daarbij worden gehanteerd zijn, kort weergegeven:

Blauw	Maakbaarheid en resultaatgericht denken, geen flauwe kul.
Geel	Macht en belangen, lobbyen, consensus zoeken, samenwerking, regels, overheden, grote instellingen.
Rood	Straffen en belonen, helden, Amerikaans.
Groen	Mensen en organisaties willen leren, adviesbureaus.
Wit	Energie binnen een organisatie, autonome cellen.

Figuur 8 Tabel van 'kleuren' volgens Caluwé en Vermaak: *Leren Veranderen*

- Weinig organisaties zijn geheel van één kleur, de meesten zijn dominant blauw en/of geel met wat groen of wit. Rood kwam vrijwel niet voor.
- Wit en groen worden als iets positiefs gezien, dat is een verworvenheid die men niet kwijt wil raken.
- In het geval een bedrijf dominant geel is, is de organisatie van IT Governance zeer complex en zijn de procedures ook ver uitgedoceerd.
- Maar geel/blauwe organisaties, wordt het gele element—veel overleg, consensus en interne politiek—toch wel als nadeel gezien en ook wel als ‘ouderwets’ of ‘remmend’ aangeduid. In enkele

gevallen was er dan ook een bewuste actie om de bedrijfscultuur meer 'blauw' te maken.

- De indruk bestaat aldus dat met een 'gele' organisatie een goede IT Governance wel mogelijk maar niet eenvoudig is. Of 'blauw' een *conditio sine qua non* is voor een goede IT Governance kan niet worden gesteld, maar het gaat kennelijk wel vaak samen. Wellicht is het zo dat een goede IT Governance een meer 'blauwe' organisatie kan faciliteren.

Tenslotte:

IT Governance staat nu duidelijk op de landkaart. Maar het is ook duidelijk dat Amerika enkele straatlengten voor ligt ook al omdat e.e.a. in de Verenigde Staten een duidelijke wettelijke basis heeft gekregen.

Het onderzoek van de NAF werkgroep IT Governance gaat door, de conclusies zullen verder worden verfijnd, verder uitgewerkt en nader toegelicht.

Dit onderzoek van werkgroep IT Governance krijgt overigens mogelijk een uitgebreider vervolg. Prof. dr. R. Wieringa van de Universiteit van Twente die als bestuurslid betrokken is bij het NAF en ook deelneemt aan de werkgroep IT Governance, heeft hiertoe het VITAL project gedefinieerd en heeft inmiddels hiervoor een subsidieaanvraag ingediend. Bij dit onderzoek zal zeker ook worden gekeken naar de relatie tussen Outsourcing en IT Governance.