

ICT alignment en ICT governance: theorie en praktijk

lezing voor de MBO raad , dd. 21/1/2010.

Dr.mr.ir. Th.J.G Thiadens,

Lector ICT governance Fontys Hogeschool,
Docent aan de UvA, Erasmus, UvT,
RuG, OU en Avans+ én schrijver!
(download www.ict-management.com)

**ICT
governance,
management
and
organization.**

Theo Thiadens



Kern:

1. Organisatie/ICT alignment, governance en management
2. Alignment: doen we wat de klant wil? En bij de ROC's?
3. De IT governance kan beter en wat kun je eraan doen?
4. En wat helpt echt sturen van de ICT?

1. Definities.

- 1.1. Alignment, governance: waar speelt dat?
- 1.2. Waar gaat het over?
- 1.3. En hoe speelt dat in het HBO/MBO?

2. Aligment.

- 2.1. Kijken naar alignment.
- 2.2. En wat ziet je dan?
- 2.3. En wat zien we in ons MBO: twee MBO's bekeken!

3. IT governance volgens Weil.

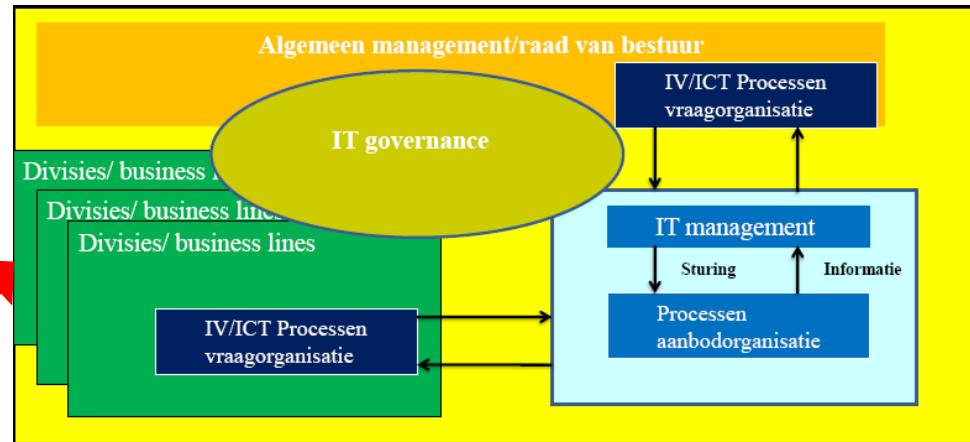
- 3.1. Governance en wat /hoe stuurt men dan?
- 3.2. Een snelle verbetering van de sturing.
- 3.3. Redenen om er iets aan te doen.
- 3.4. En nu HBO/MBO!

4. Betere governance, betere resultaten.

1.1. ICT Alignment en governance : waar speelt dat?

Twee vragen:

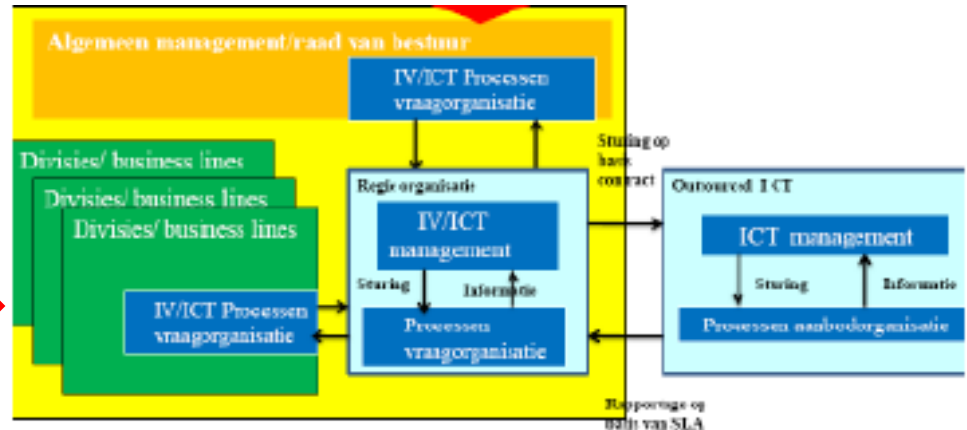
- doen ze het juiste?
→ alignment vraag
- wie beslist wat ze doen?
→ governance vraag



Waar spelen die vragen?

Vooral bij grotere organisaties en dan:

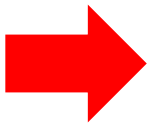
- die met eigen ICT
- die waarbij het aanbod van derden komt



1.2. Definities en de praktijk.

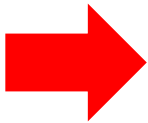
Definities voor IT governance:

1. IT GI: verantwoordelijkheid leiding bestaat uit **sturen, organisatiestructuren en processen, zodat** ICT de strategie en doelen organisatie ondersteunt en uitbreidt.
2. Van Grembergen (Universiteit Antwerpen,2007): de capaciteit van een organisatie vanuit de algemene, de divisie en ICT leiding om **de formulering en implementatie van de ICT strategie te sturen**
3. MIT (Peter Weil,2004): raamwerk **besluitvorming &verantwoordelijkheid tav. ICT**

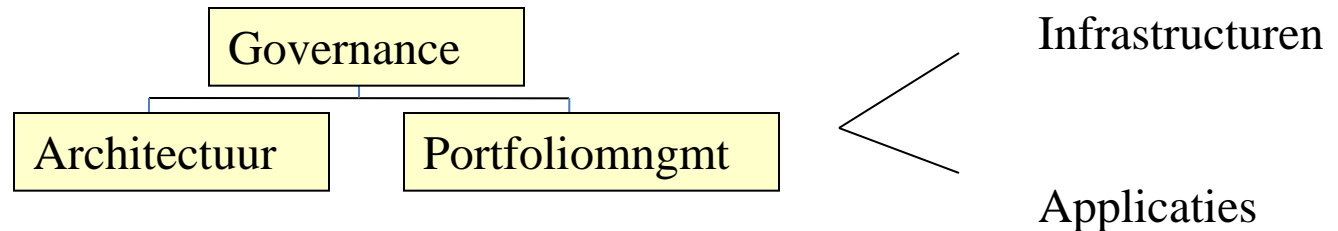


Definities voor organisatie/ICT alignment:

1. ITGI: sturing door beleid, procedures ontworpen om te verzekeren dat de doelen worden bereikt en niet gewenste gebeurtenissen worden voorkomen
2. Luftman (2007): afstemming tussen de wensen van de organisatie en zijn ondersteuning door ICT



1.3. En hoe speelt dat in het HBO/MBO?



HBO's: - van vele afdelingen naar één ICT services: veelal infrastructuur en (Fontys) schoolbrede applicaties voor P., F, Office, Blackboard etc. (40000) - innovatie zit hem in de onderwijsgerelateerde applicaties en elke school heeft dan ook wat eigen applicaties: bij Fontys 590 decentraal om 10. - centraal informatiemanagement aanwezig, decentraal in opbouw (geen zicht erop) maar men kan zich afvragen hoe dat geborgd is bij het college van bestuur.

ROC's: - een afdeling of bureau ICT services
(Helicon, - centraal gebruikersraad en stuurgroep ICT
ROC in - per school resp. 14 scholen/5 vestigingen: ICT coordinator
Noorden) en functioneel beheerder
(6900 resp. - vooral exploitatie van ICT en definiëren van de vraag.
10000 leerl) (*size 300 applicaties en 14 medewerkers bij een van de 2.*)

2.1. Kijken naar alignment.

Luftman: alignment is een bewegend doel en deze factoren beïnvloeden het:

Uitwisseling: van ideeën ,
kennis en informatie oa..

- begrip
- inter/intra organisatie
opleidingen
- delen van kennis

Waarde: in een taal, die én
de klant én IT aanvaardt. oa.

- ICT metrieken
- Service level overeenkomsten
- Gebruik van benchmarking

Governance: bevoegdheid om
te beslissen én de processen
om prioriteiten te zetten mbv.

- Strategische planning en ICT
- Stuurgroepen
- Proces voor prioriteitstelling

Partnerschap: relatie org/ICT
oa. rol ICT bij strategie, ver-
trouwen & waardering o.a.

- Rol van ICT in It. planning
- Relaties/vertrouwen
- Sponsor/Kampioen in organisatie

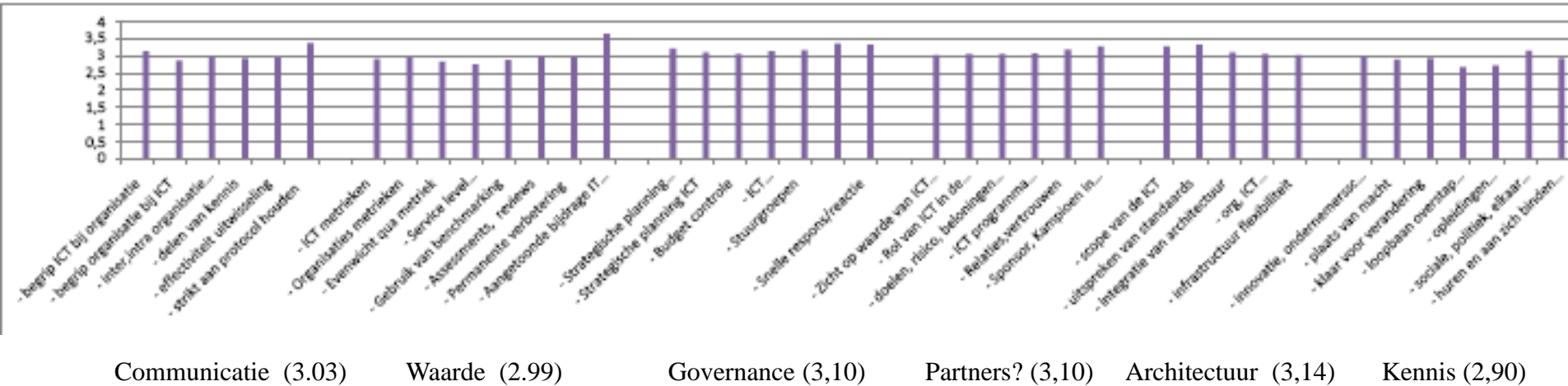
Scope en architectuur: capa-
citeit voor flexibele architect-
uur; ICT proberen, processen
te veranderen & te leveren, oa.

- uitspreken van standaards
- sturen van opkomende ICT

Kennis/vaardigheid: de HRM
praktijk, de bereidheid te veran-
deren & nieuwe ideeën proberen

- plaats van macht
- loopbaan overstap /opleidingen
- huren en aan zich binden van
mensen

2.2. En wat ziet Luftman in de praktijk?



Wat zijn de bevindingen van Luftman (2007)?

* Per categorie scoren het slechtst:

communicatie	→ wederzijds begrip
waarde	→ service niveaus vastgelegd?
governance	→ budget controle
partners	→ zicht op waarde
architectuur	→ flexibiliteit
kennis	→ crossovers

* Structuur heeft impact: met centrale én decentrale ICT hoger n. 3,31 tov. 2,85

* Rapporteren aan:

CEO	→ 3,42
divisie directeur	→ 3,23
COO	→ 3,02
CFO	→ 2,89

1	Communicatie	Begrijpt men IT	±	
		Begrijpt IT het bedrijf	+	
		Leert men van elkaar	+	
		Houdt men zich aan regels	±	
		Effectieve relaties	±	
2	Business Case	Meet men effect	±	
		Zijn er normen	+	
		Vergelijkt men met normen	-	←
		Formele Reviews	+	
		Permanent Beter	+	
3	Sturing	Planning organisatie	±	
		Planning IT	+	
		Rapportage/budgetten	-	←
		Sturing IT investeringen	±	
		Stuurgroep/portfolio-management	±	
4	Partnership	Kent de organisatie de waarde van IT	-	←
		IT deel van de strategie	-	←
		IT programmamanagement	±	
		Steunpunten in de organisatie	±	
5	Architectuur/ scope	Traditioneel, enabler, driver	Enabler	
		Nadruk op standards	+	
		Transparant? Flexibel?	+	
		Integrale visie binnen keten	-	←
6	Skills	Ondernemend	+	
		Veranderingsbereid		
		<ul style="list-style-type: none"> • IT • organisatie-algemeen 	+	
			±	
		Men vertrouwt op elkaar	±	
		IT ligt op carrière pad	nvt	←

2.3. En wat zien we in het MBO: twee MBO's bekeken.

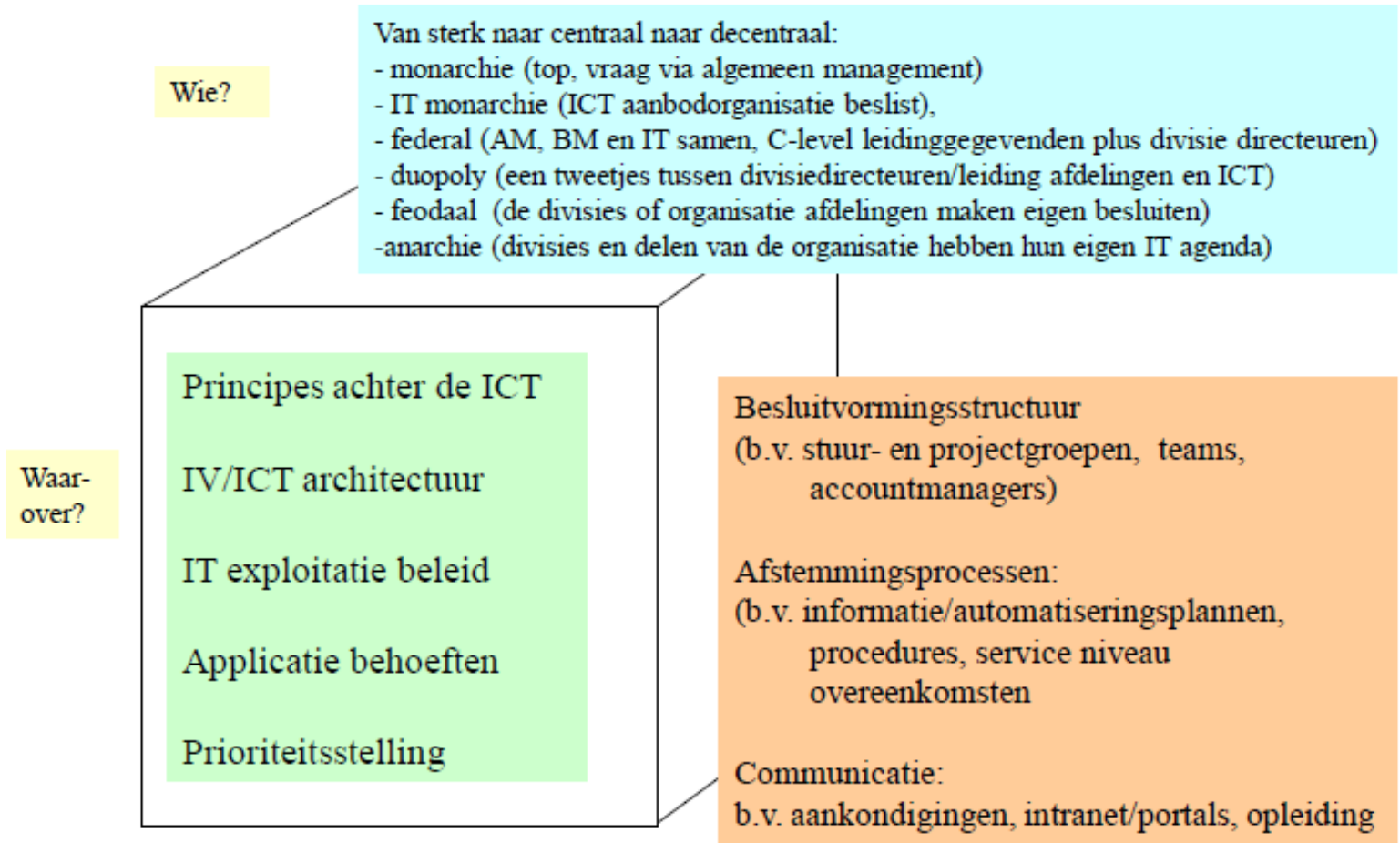
Wat doet men eraan?

Helicon:

- masterclasses ICT in onderwijs en zo activiteitenplannen per vestiging
- ICT beleid versterkt meer informatie managementmedewerkers : één meer aandacht voor ICT in het onderwijs

3.1. Governance en wat /hoe stuurt men dan?

(32 cases studies en 256 interviews met CIO'S in 23 landen)



Hoe?

3.2. Een snelle verbetering.

	Hoeveel % van de onderzochte organisaties gebruikt dit?	Mechanisme door CIO als effectief beschouwd?
Besluitvormingsstructuren:		
Stuurgroep automatisering met algemene en/of leiding divisies.	88%	3,5
Stuurgroep van ICT leidinggevendend.	85%	3,8
Projectgroepen met leden van ICT organisatie.	84%	3,4
Accountmanagers om relatie organisatie/ICT vorm te geven	84%	3,9
ICT gebruikersraad met leiding organisatie en leiding ICT	72%	3,7
Architectuur commissie.	65%	3,1
Goedkeuringscommissie ICT investeringen	55%	3,1
Afstemming processen:		
Bijhouden ICT projecten qua planning en gebruik middelen	95%	3,4
Service niveau overeenkomsten	88%	3,2
Formeel de waarde van ICT bepalen en achteraf evalueren	62%	2,9
Doorbelasting van kosten	62%	2,8
Communicatie:		
Actie ondernemen bij leidinggevendend die de afgesproken regels niet volgen	90%	3,2
Aankondigingen van senior management	86%	2,9
Organisatie eenheid van de CIO of secretariaat stuurgroep IV/ICT	84%	3,6
Webportals en intranetten voor ICT ondersteuning	78%	2,9

3.4. Redenen om iets aan te doen.

Symptomen:

1. De leiding heeft het gevoel dat investeringen in ICT er niet komen
2. ICT is vaak een belemmering als men een nieuwe strategie wil invoeren
3. De wijze van besluitvorming tav. ICT is langzaam en tegenstrijdig.
4. De leiding kan niet aangeven, wie nu beslist over ICT aangelegenheden.
5. ICT projecten worden vaak te laat opgeleverd en zijn vaak duurder dan begroot
6. De leiding ziet uitbesteding als een snelle manier om de ICT problemen op te lossen.
7. De besluitvorming over ICT verandert snel.

En wat doe je dan?

Wat doe je dan?:

1. Maak voor de organisatie een diagram, waarin staat: hoe over welke ICT onderwerpen besloten wordt;

Als je dit niet snel kunt → waarschijnlijk een probleem!
2. Bekijk het diagram en vraag je af, hoe goed de doelen van de organisatie worden bereikt door de wijze van besluitvorming

Richt u hierbij op de niet bereikte doelen. Hoe zou de besluitvorming moeten zijn om deze te halen?
3. Audit de governance mechanisme:
 - hoeveel gebruikt men? Is er overlap?
 - zijn ze elk op zich effectief? En ook in relatie met elkaar?
4. Bespreek in een vergadering van de algemene leiding beide diagrammen. Bepaal de optimale situatie.

3.5. En nu HBO/MBO!

Beslissen: - besluiten over ICT door algemeen mngmnt of bureau Automatisering
- in zeer beperkte mate heeft lijnmanagement invloed: keuze voor applicaties en dan mag men deelnemen aan de vergadering vd. Stuurgroep ICT.

**Waar-
over?**

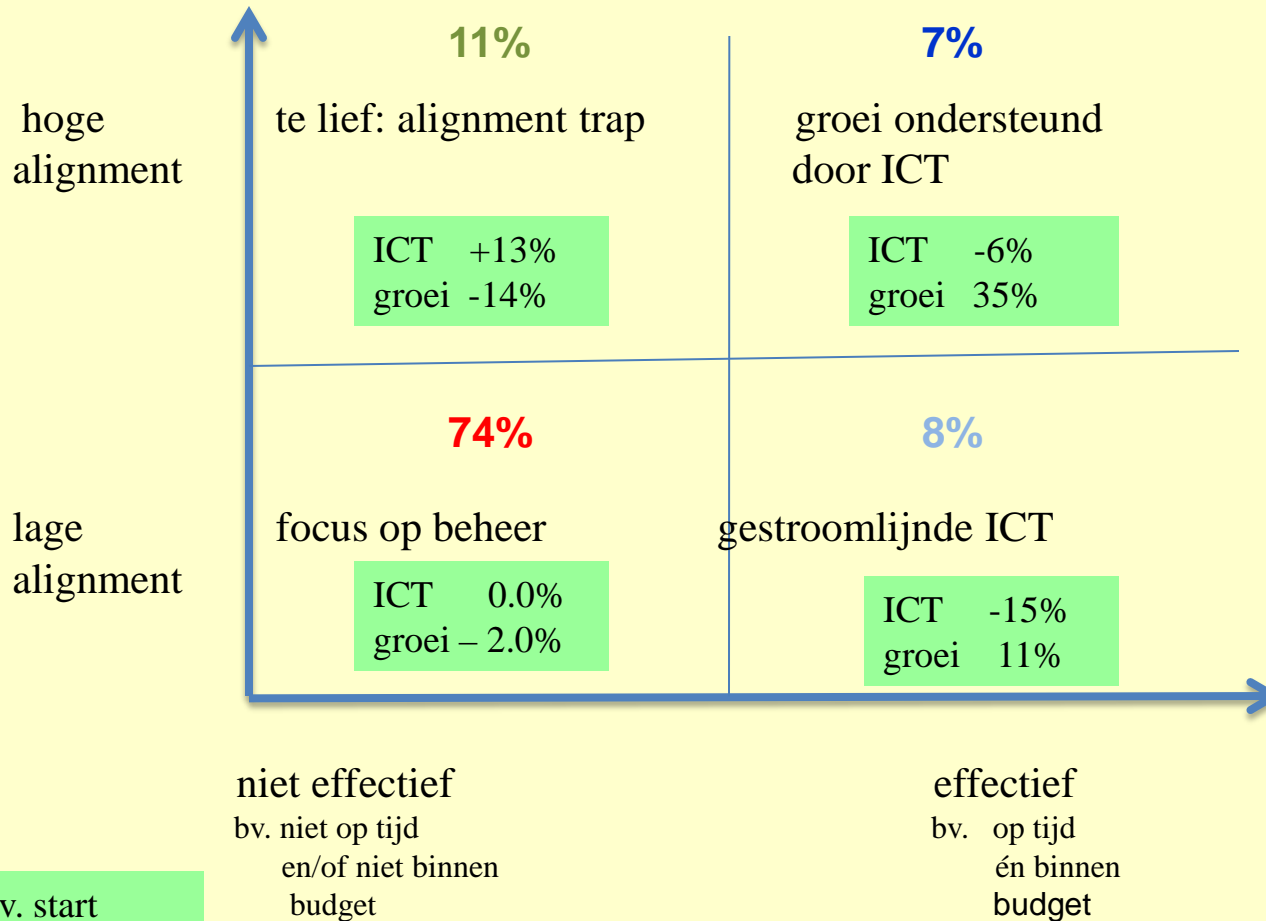
Onderwerp	Wie beslist
Beginselen	IT Stuurgroep of CvB
Informatievoorzieningsarchitectuur de ICT architectuur	– bureau Automatisering
beleid voor de ICT infrastructuur	Bureau Automatisering
Applicatiebehoeften	Leidinggevenden (toetsing in IT Stuurgroep)
prioriteiten voor de inzet van ICT	Binnen de kaders: bureau Automatisering Anders: CvB

Hoe?

- structuren van besluitvorming:
 - stuurgroep IT,
 - directeur Facilitair bedrijf en CvB.
- afstemmingsprocessen: netwerk facilitaire contactpersonen, service-desk, bilaterale contacten met sleutelfiguren
- communicatie over besluiten en ontwikkelingen: intranet, e-mail, wekelijkse bijeenkomsten voor leidinggevenden, bijeenkomsten facilitaire contactpersonen.

4. Betere governance, betere resultaten.

Onderzoek Shpilberg c.s. (SMR, fall 2007):



ICT uitgaven tov. start
Totale omzetgroei in 3jr
Aantal organisaties =504