

## Een overzicht

# IT GOVERNANCE

*IT governance gaat over het sturen en organiseren van ICT-voorzieningen. Het doel hierbij is om zo veel mogelijk waarde uit de investeringen te halen met zo min mogelijk risico, zonder de randvoorwaarden gesteld door wetgeving, standaards en gebruiken uit het oog te verliezen. De auteur gaat in op de theorie achter IT governance. Hij geeft een overzicht van de actuele onderwerpen en geeft inzicht in de opbouw van de cursussen voor PE-punten op het terrein van IT governance.*

DOOR THEO THIADENS

**H**et begrip ICT-governance kent in de literatuur geen eenduidige definitie en uitleg. In een studie naar ICT-governance bij driehonderd organisaties stelden Weill en Ross (2005) vast dat hierover ook bij topmanagers weinig duidelijkheid bestaat. Zij zijn niet alleen onbekend met het begrip, maar ook met de wijze waarop de ICT-governance in hun eigen organisatie is ingericht. Eenzelfde beeld is terug te vinden bij de definities van ICT-governance in de literatuur. Er zijn verschillende definities van het begrip. Simonsson en Ekstedt (2006) onderzochten de definitie van ICT-governance in zestig wetenschappelijke artikelen. De meest voorkomende definities zijn weergegeven in figuur 1.

Op basis van hun analyse, constateerden Simonsson en Ekstedt dat ICT-governance gaat over de besluitvorming van de *ICT assets*. Dat wil zeggen: de gebruikte hard- en software, de uitgevoerde processen, het personeel en de strategische IT-doelen van de organisatie. De Haes en Van Grembergen (2004) merken op dat de definities van IT governance weliswaar op onderdelen verschillen, maar dat de meeste zich concentreren op het realiseren van de verbinding tussen IT en de business én op de primaire verantwoordelijkheid van het topmanagement van een organisatie.

Ik stelde in 2008 vast dat in de definities vaak wordt gesproken over besluitvorming over en verantwoordelijkheden voor de ontwikkeling, het beheer en de exploitatie van ICT-voorzieningen binnen een organisatie. Daarom heb ik de definitie verruimd, zodat deze ook toepasbaar is in een keten of *com-*

*munity* van samenwerkende organisaties.

In dit artikel kies ik die definitie van IT governance, waarin ook de organisatieoverstijgende ICT-governance voorkomt. In dit artikel ontleed ik het begrip IT governance. In de volgende paragraaf geef ik aan wat de doelen zijn van IT governance en hoe u de sturing ernaar kunt ondersteunen. Daarna ga ik in op de sturing van de IT-organisatie en geef ik aan welke mogelijkheden de techniek daarbij biedt.

## De processen die nodig zijn om tot inzet van ICT komen, kan een organisatie zelf uitvoeren

### Onderdelen IT governance

Figuur 2 geeft aan welke doelen een organisatie bij het sturen en organiseren van ICT nastreeft. Applegate c.s. (2009) stellen dat het doel van IT governance of besluitvorming over ICT is: 1. *het zorgen voor waarde voor de organisatie uit de inzet IT.*

Dit betekent enerzijds dat het voor de organisatie duidelijk is hoe de inzet van ICT bijdraagt aan de realisatie van de strategie en hoe deze leidt tot productiviteitsverhoging. Er moet een aantoonbare verbetering zijn door de inzet van ICT in de kwaliteit van de geleverde producten en diensten,

Auteur	Definitie
Luftman (1996)	IT governance is the degree to which the authority for making IT decisions is defined and shared among management, and the processes managers in both IT and business organizations apply in setting IT priorities and the allocation of IT resources
De Haes en Van Grembergen (2004)	IT governance is the organizational capacity exercised by the board, executive management and IT management to control the formulation and implementation of IT strategy and in this way ensure the fusion of business and IT
IT Governance Institute (2004)	IT governance is the responsibility of board directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organizational structures and processes that ensure that the organization's IT sustains and extends the organization's strategies and objectives
Weill en Ross (2004)	IT governance is specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT
Webb (2006)	IT governance is the strategic alignment of IT with the business such that maximum business value is achieved through the development and maintenance of effective IT control and accountability, performance management and risk management
Simonsson (2008)	IT governance is the preparation for, making of, and implementation of IT-related decisions regarding goals, processes, people, and technology on a tactical or strategic level
Thiadens (2008)	Het raamwerk van besluitvorming en verantwoordelijkheid in een organisatie of in een geheel van organisaties zoals een keten of community, om het gewenste resultaat met ICT te realiseren

**Figuur 1**  
Definities van ICT-governance gebruikt in de literatuur

de sturing van de kosten, het op tijd leveren van producten en diensten en bij mogelijke verbeteringen aan de processen van de organisatie. Dit houdt in dat de organisatie de inzet van IT afstemt op haar doelen. *In concreto* bijvoorbeeld haar businessmodel verbetert, nieuwe producten en diensten op de markt zet en/of nieuwe klanten realiseert;

2. *het komen tot een betere beheersing van risico's die gepaard gaan met de inzet van ICT.* Als IT van vitaal belang is voor de organisatie, als veel van haar processen sterk informatie-intensief zijn en deze processen onderling sterk verbonden zijn, dan leidt dit vaak tot zeer complexe ICT-ondersteuning. Als deze ondersteuning niet duidelijk is en niet optimaal georganiseerd is en bestuurd wordt, dan loopt de organisatie risico's;

3. *het duidelijk laten zien dat de organisatie stuurt en voldoet aan wetgeving, normen en regels (compliance).* Vele regels leggen informatieplichten op en non-compliance leidt tot boetes, het intrekken van vergunningen en andere mogelijke beperkingen. De reden voor de aandacht voor compliance is de opkomst in de laatste jaren van:

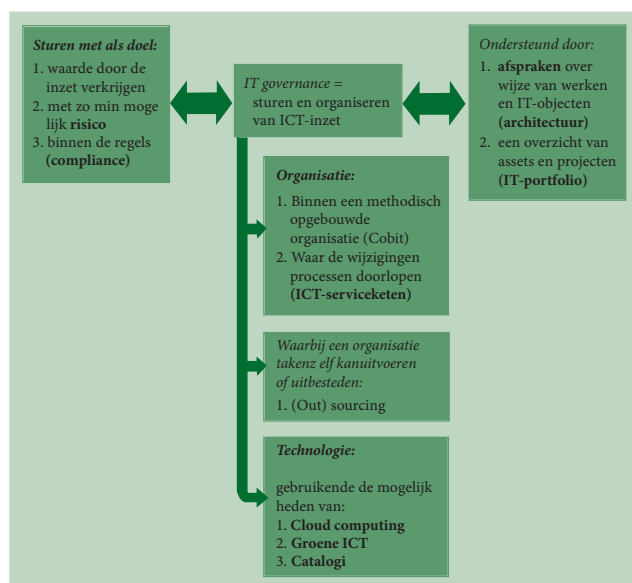
- ~ wetgeving op het terrein van veiligheid, zoals de *Patriot Act* in Amerika;
- ~ het in werking treden van nieuwe wetgeving op financieel terrein, zoals de Sarbanes-Oxley-wetgeving, de wetgeving naar aanleiding van Basel II voor de financiële sector, enzovoort.

Om ICT te kunnen sturen, maakt een organisatie afspraken over de informatievoorziening en de daarbij gebruikte ICT. Deze afspraken gaan onder meer over gegevensstandaards, de rollen bij de informatievoorziening en ICT, de in te zetten ICT-hardware en -software en over de wijze van werken. Deze afspraken kunnen we samenvatten onder het begrip 'architectuur'. Een organisatie kan overzicht houden over de lopende ICT-projecten en de ICT die in productie zijn met behulp van portfolio's.

Sturing van ICT betekent sturing van de IT voor de eigen organisatie, voor een keten van organisaties of voor een *community* en zo nodig aansturing van de organisatie(s) die deze ICT-ondersteuning levert. Bij de sturing van ICT zal een organisatie gebruik willen maken van de mogelijkheden die de techniek biedt, zoals *cloud computing* en de zorg om zo veel mogelijk 'groen' te werken bij het gebruik van ICT.

#### Organisatie ICT en technische mogelijkheden

Het organiseren van ICT betekent het organiseren van de vraag naar ICT en het organiseren van het aanbod van ICT.

**Figuur 2****Het begrip IT-governance ontleed**

De vraag naar ICT noemen we ook wel business-information-management of functioneel beheer. Het aanbod kent twee taken: het ontwikkelen en onderhouden van ICT-voorzieningen en het in productie houden van deze voorzieningen. Deze taken noemen we wel applicatiebeheer en exploitatie. Voor elk van deze drie taken zijn er methoden voorhanden. Deze methoden specificeren de processen die in elk van de drie onderkende ICT-organisaties aanwezig zouden moeten zijn. De

## ICT-governance kent in de literatuur geen eenduidige definitie en uitleg

methode voor de exploitatie van ICT ITIL is internationaal het meest bekend. Auditors gebruiken bij het kijken naar ICT-organisaties vaak de methode Cobit. Deze methode geeft de processen weer die ICT-organisaties belegd moeten hebben. De processen die nodig zijn om tot inzet van ICT te komen, kan een organisatie zelf uitvoeren. Zij kan deze echter ook door derden laten uitvoeren. Deze derden kunnen onderdeel van de eigen organisatie zijn. In dit geval spreken we van *sourcing*. Behoren deze derden tot een andere organisatie, dan hebben we het over *outsourcing*.

Bij de inzet van ICT kan een organisatie gebruikmaken van catalogi, die alle te leveren producten en diensten beschrijft. Deze producten en diensten kan een bedrijf betrekken uit een *cloud* van verwerkings- en opslagmogelijkheden. Een organisatie zal zo min mogelijk energie willen verbruiken bij het

gebruik van deze mogelijkheden. We noemen dit 'groene' rekencentra.

**Conclusie**

Het begrip IT governance is te ontleden. Dan komen de afzonderlijke onderwerpen waaruit het bestaat naar voren. Een organisatie ziet duidelijk waarheen zij stuurt. Het wordt duidelijk hoe zij daarbij gebruikmaakt van architectuur en portfolio's. Ook komen de mogelijkheden van de IT-organisatie en de rol van de techniek op dit terrein naar voren. Een organisatie kan dieper ingaan op de verschillende facetten van IT governance.

De komende tijd komen er PE-cursussen beschikbaar over elk van de in figuur 2 in vet aangegeven onderwerpen. De eerste twee cursussen gaan over 'IT en risico' en 'Cloud computing'.

**Literatuur**

- ~ L. Applegate, R. Austin en D. Soule (2009), *Corporate Information Strategy and Management*, New York: McGraw-Hill/Irwin.
- ~ S. De Haes en W. Van Grembergen (2004), 'IT Governance and Its Mechanisms', *1 Information Systems Control Journal*.
- ~ IT Governance Institute (2004), *Board Briefing on IT Governance*, 2nd edn.
- ~ J. Luftman (1996), *Competing in the Information Age*, Oxford: Oxford University Press.
- ~ M. Simonsson en M. Ekstedt (2006), 'Getting the Priorities Right – Literature vs Practice on IT Governance', paper presented at the Proceedings of Portland International Center for Management of Engineering Technology.
- ~ M. Simonsson en P. Johnson (2008), 'The IT Organization Modelling and Assessment Tool: Correlating IT Governance Maturity with the Effect of IT', paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences.
- ~ T. Thiadens (2008), *Sturing en organisatie van ICT-voorzieningen*, 2e druk, Zaltbommel: Van Haren Publishing.
- ~ P. Webb (2006), 'Attempting to Define IT Governance: Wisdom or Folly?', paper presented at the Hawaii International Conference on System Sciences.
- ~ P. Weill en J. Ross (2004), *IT Governance, How Top Performers Manage IT Decision Rights for Superior Results*, Boston, MA: Harvard Business School Press.

*Theo Thiadens is lector IT governance aan Fontys hogeschool voor ICT. Hij doceert het vak IT governance op meerdere universiteiten. Tot 2001 werkte Theo Thiadens bij de Koninklijke Marine, Foxobor, IBM, het ministerie van Binnenlandse Zaken, het kadaster, de IB-groep en de politie in diverse functies op dit vakgebied.*

Bij dit artikel horen de online cursussen 'IT en risico' en 'Cloud computing'. Met deze cursussen kunt u punten behalen in het kader van uw 'Permanente Educatie' (PE). Ter kennismaking kunt u de cursus 'Best in finance' gratis volgen en uw eerste studiepunten behalen.

Kijk voor meer informatie en een overzicht van alle cursussen op [www.finance-control.nl](http://www.finance-control.nl).