
IT-governance

Intro

Hvorfor IT-governance?

Definitioner af IT-governance

5 centrale beslutninger om IT

Dagens program

- Opsamling fra sidste gang
- Forelæsning
 - Peterson: Hvorfor ITG?
 - Weill&Ross: Definitioner og styringsområder
- Pause
- Fremlæggelse af virksomhedspræsentationer



Efter denne lektion skal du...

- vide hvorfor IT-governance er et væsentligt redskab for at opnå alignment
- kunne forklare forskellen på IT-governance, IT-management, ledelse og tilsvarende familiære begreber
- kende de 5 styringsområder for IT-governance



”Integration strategies and tactics for IT-governance”

Ryan R. Peterson

in ”Strategies for information technology governance”

Wim Van Grembergen Idea Group 2004

ISBN 1-59140-284-0

-
- Hvordan kan IT best supportere en kompleks organisation bestående af forskellige globale forretningsenheder?
 - Hvad og hvordan skal vi standardisere?
 - Hvem skal involveres i beslutningsprocessen?
 - Hvordan ser det bedste governance-stup ud og hvad passer bedst til min virksomhed?

(Peterson s40)



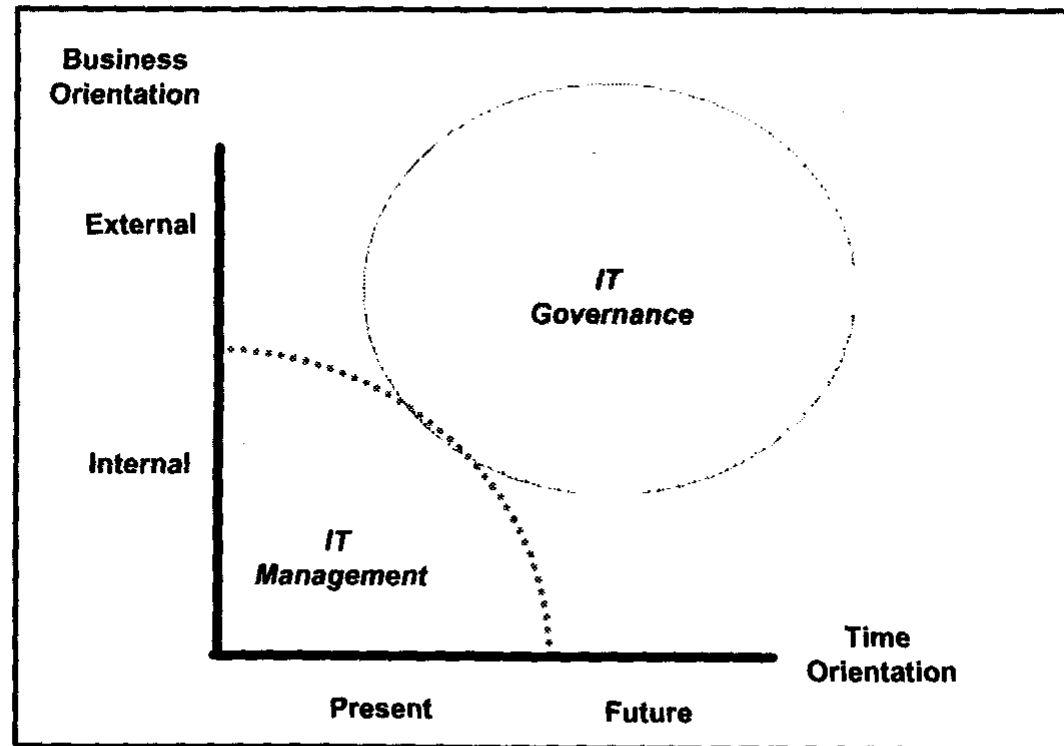
Petersons opgør med myterne

- ITG er IT-chefens ansvar
- ITG handler om at organisere IT-organisationen
- ITG er en ny slags IT-management
- ITG handler om at decentralisere IT



Begrebsafgrænsning

Figure 2. IT Governance and IT Management



Peterson (2003). *Information Strategies and Tactics for Information Technology Governance*. In W. Van Grembergen (Ed.), *Strategies for Information Technology Governance*. Hershey, PA: Idea Group Publishing.



Hvad bestemmer, hvordan ITG organiseres?

- figuren opsummerer en lang række empiriske studier

Faktorer	Centraliseret model	Decentraliseret model
Forretningsstrategi	Omkostningsfokus	Innovativ
Forretningsgovernance	Centraliseret	Decentraliseret
Firmastørrelse	Lille	Stor
Informations intensitet	Lav	Høj
Omgivelsernes stabilitet	Høj	Lav
Forretningskompetencer	Lav	Høj

"Peterson, s.48"



IT's strategiske leverancer

- Udvikle og levere programmer, der gør det muligt for forretningen hurtigt og effektivt at imødekomme kundernes behov
- Tilvejebringe cost-effektiv, skalerbar infrastruktur og drift, der forbedrer omstillingsevnen og strømligner de tværgående forretningsprocesser
- Tilføre værdi til virksomheden ved at fokusere på excellence indenfor drift, produkt og services.

"Peterson, s.52"



FROM...

TO...

**Singular:
Cost-leader
or Differentiator**

Business Value Drivers

**Multiple:
Excellence in
Process, Products,
and Services**

**Singular:
Operate and
Service**

IT Value Drivers

**Multiple:
Transforming while
Performing**

**Fixed Structure
of Functions and
Processes**

Enterprise Architecture

**Dynamic Network
of Strategic
Capalities**

IMPACT

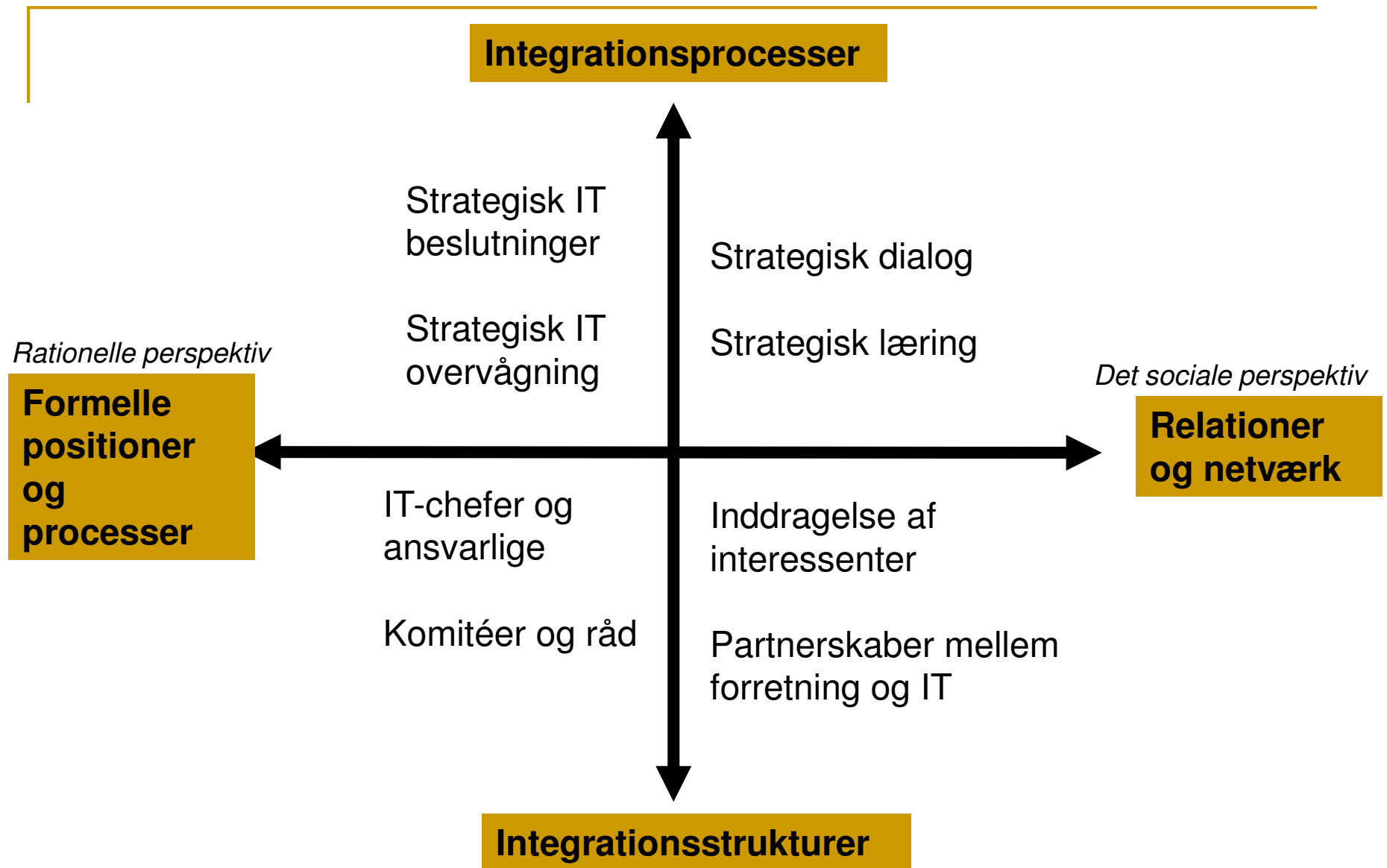
**Monolithic;
Centralized or
Decentralized
IT Control**

IT Governance

**Differentiated;
Federal IT Control
(Centralized and
Decentralized)**

"Peterson, s.57"





"Peterson, s.64"



Kursuslitteraturens definition af IT-governance

”Specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT” (Weill & Ross 2004)

- På dansk

at specificere beslutnings- og ansvarsfordeling for at fremme en ønskelig adfærd i brugen af IT

- Mao.: struktur, adfærd, resultater



Hvorfor IT-governance?

- et nyt og indbringende management paradigme eller

- Teknologisk betinget – teknologien stiller nye udfordringer til styringen?
- Forretningsmæssigt betinget – forretningen stiller nye krav til it?
- Udtryk for en ændring i tilgangen til it?
- Udtryk for en stigende modenhed i udviklingen af alignment?
- Resultat af særlige historiske/samfundsmæssige omstændigheder?
- Andre grunde?



Kravet om corporate governance

- Går tilbage til 80'ernes finansskandaler i USA og UK, samt Hafnia og Nordisk Fjer i DK, samt ikke mindst det stigende institutionelle ejerskab
- Aktualiseret i
 - erhvervsskandalerne i 2002, hvor management drænedeselskaber for mange mio. \$: Enron, Worldcom, Tyco...
 - globalisering af aktiemarkeder, selskaber og interessenter
- Formaliseret i Sarbanes-Oxley Act
- Taget under behandling af OECD og i en dansk kontekst i Nørby-udvalgets rapport om Corporate Governance i Danmark fra december 2001.



Formålet med corporate governance

- gøre det mere attraktivt at investere i selskabet og derved forbedre selskabets **adgang til kapital** ved at skabe større tryghed for investorerne
- øge bestyrelser og direktioners evne til at tackle de **strategiske udfordringer**, som følger af globaliseringen og dermed styrke selskabernes konkurrenceevne
- generel øget kvalitet i selskabsledelsen
- løsning af principal-agent problemet

(Kilde: Nørbyudvalget, 2001)



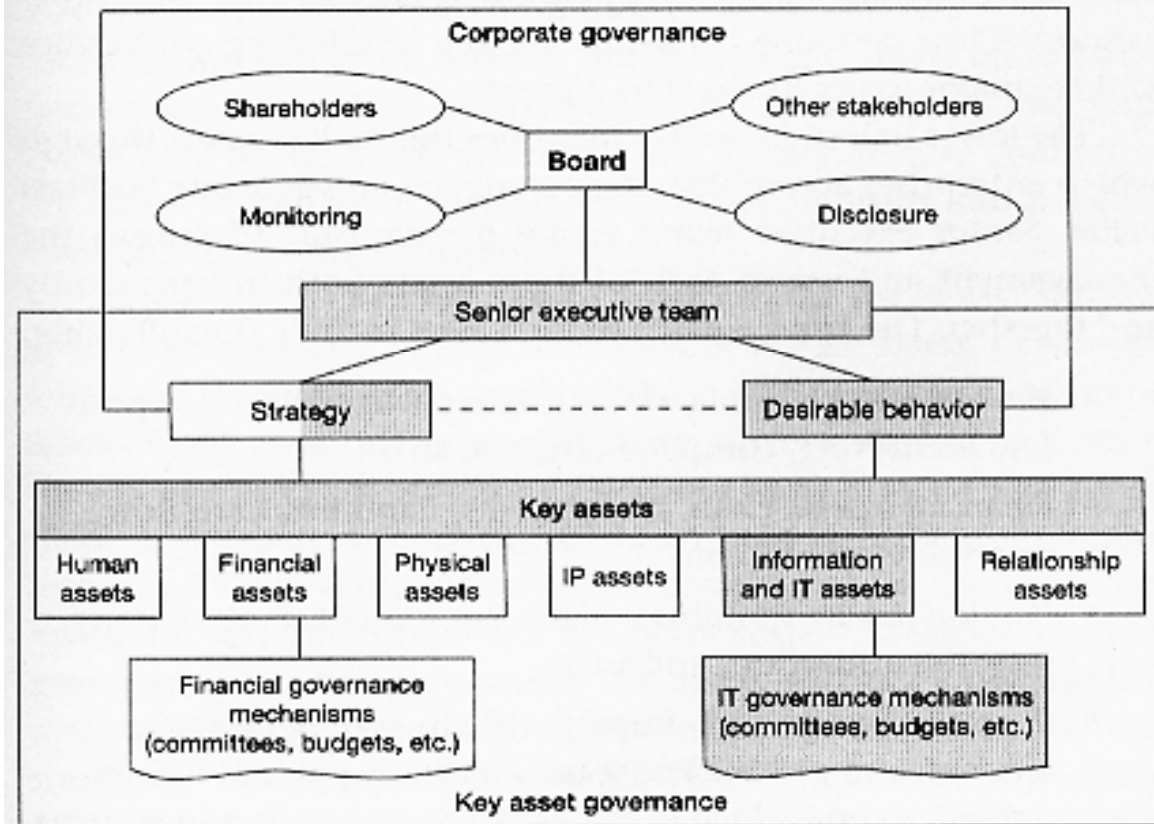
IT Governance bør være en del af corporate governance

Fordel:

IT-styringen formuleres som en integreret og almindelig del af virksomhedens styringsopgave.

FIGURE 1-1

Corporate and Key Asset Governance



IT governance.

Weill&Ross, 2004

© 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR). Used with permission.



Definitioner

- læs dem og diskuter forskellene to og to

- Specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in using IT (Weill & Ross, 2004)
- IT governance is the responsibility of the board of directors and executive management. It is an integral part of enterprise governance and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation's IT sustains and extends the organisations strategies and objectives. (*IT Governance Institute, www.itgi.org*)
- *IT Governance is the organisational 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 (Van Grembergen, 2002)*



Hvad er og hvad er ikke governance?

- Governance
 - Hvilke beslutninger kræves for effektiv ledelse og udnyttelse af IT?
 - Hvem skal træffe disse beslutninger?
 - Hvordan vil de blive truffet og overvåget? (Weill & Ross, 2004)
- Ledelse
 - de store og små beslutninger, som ledelsen/lederen løbende træffer inden for rammerne af virksomhedens governance
- IT-management
 - En samling specifikke discipliner: ITIL, SLA og tilsvarende
- Digital ledelse
 - En ledelsesudfordring for den enkelte leder på linie med personaleledelse, fx Lederen skal være rollemodel for sine medarbejdere med hensyn til anvendelse og udnyttelse af informationsteknologien



Hvorfor skal IT-lederen have IT governance med i sin metodiske bagage?

1. Good IT governance pays off
2. IT is expensive
3. IT is pervasive
4. New information technologies bombard enterprises with new business opportunities
5. IT governance is critical to organizational learning about IT value
6. IT value depends on more than good technology
7. Senior management has limited bandwidth
8. Leading enterprises govern IT differently

(Weill & Ross, 2004)



Styringsopgaven for IT governance

IT governance skal styre beslutningstagen indenfor følgende områder:

- IT-politikker eller principper
- IT-arkitektur
- IT-infrastruktur
- Behovet for forretningsapplikationer
- IT-investeringer og prioriteringer



Karakteren af IT-principper

- Gode og dokumenterede erfaringer med et lille antal klart formulerede principper (W&R,2004, s27)
- Ex på principper, der skal styre IT anvendelsen
 - Enable the business
 - Ensure information integrity
 - create a common customer view
 - promote consistent architecture
 - Utilize industry standards
 - Reuse before buy, buy before build
 - Mange IT as an investment



Hvilke principper skal lede brugen af IT i din virksomhed?

- Ledelsen skal arbejde med følgende svære spørgsmål.
 - Hvordan skal virksomheden skabe resultater?
 - Hvad er IT's rolle i forretningen?
 - Hvilken IT-adfærd er ønskelig?
 - Hvordan skal IT finansieres?

-> Brug to minutter på at diskutere spørgsmålene (mangler/overflødige)



Hvordan skal IT-arkitekturen se ud for at den understøtter forretningen?

- Hvad er kerne forretningsprocesserne og hvordan hænger de sammen?
- Hvilke informationer driver disse processer og hvordan skal data integreres?
- Hvilke tekniske kompetencer skal standardiseres på koncernplan for at understøtte effektiv it og facilitere standardisering af processer og integration?
- Hvilke aktiviteter skal standardiseres på koncernplan for at fremme dataintegration?
- Hvilke teknologivalg vil understøtte en koncerntilgang til it-initiativer?



Hvilken infrastruktur er nødvendig for forretningens applikationer og data?

- Hvilke infrastrukturservices er de mest kritiske for at opnå koncernens strategiske mål?
- For hver "capability cluster" hvilken infrastrukturservice skal implementeres på koncernplan og hvad er SL-kravene?
- Hvordan skal infrastrukturservices prissættes?
- Hvad er planen for at holde basisteknologierne up-to-date?
- Hvilke infrastrukturservices skal outsources?



Hvilke behov har vi for applikationer til forretningsunderstøttelse?

- Hvad er markedet - og forretningsprocesmulighederne for nye forretningsapplikationer?
- Hvordan skal forsøg udformes for at afgøre om forretningsapplikationerne er en succes?
- Hvordan kan forretningsmæssige behov formuleres indenfor arkitekturstandarderne? – og hvornår kan en forretningsenhed have behov for at afvige fra standarderne?
- Hvem vil eje resultatet af hvert projekt og varetage den organisatoriske forandring for at sikre gevinsthjemtagningen?



Hvor mange penge skal der investeres i IT og hvordan skal der prioriteres?

- Hvilke procesforbedringer er strategisk de mest vigtige for virksomheden?
- Hvad er investeringsfordelingen i den nuværende og foreslåede it-portefølje og er denne fordeling i overensstemmelse med koncernens strategiske mål?
- Hvad er den relative betydning af koncerndækkende versus forretningsenheds investeringer? Afspejler de faktiske investeringer deres relative betydning?



Opsummering af beslutninger

Key IT Governance Decisions

IT principles decisions High-level statements about how IT is used in the business		
IT architecture decisions Organizing logic for data, applications, and infrastructure captured in a set of policies, relationships, and technical choices to achieve desired business and technical standardization and integration	IT infrastructure decisions Centrally coordinated, shared IT services that provide the foundation for the enterprise's IT capability	IT investment and prioritization decisions Decisions about how much and where to invest in IT, including project approvals and justification techniques
	Business applications needs Specifying the business need for purchased or internally developed IT applications	

© 2003 MIT Sloan School Center for Information Systems Research (CISR). Used with permission.

Kilde: Weill&Ross s.27



Fremlæggelse af virksomhedspræsentationer

- Alvin Cheneymann DK-hostmaster
- Anders Christian Lasrsen PBS
- Jørgen Fastrup BEC
- Jan Telling SKAT
- Christian Ørntoft DONG
- ----- Næste tirsdag -----
- Lise Pedersen Danske Bank
- Christian Lindeskov FALCK
- Søren Cosmus Valtech
- Kristian Thy ATKINS DANMARK
- M.fl.

