

2008



ITU

[IT-GOVERNANCE I SIRIUS IT]

4 ugers projekt udarbejdet af Mikkel Mertz, Ambreen Khan og Morten Gryning.

Indholdsfortegnelse

| | | |
|-----|--|-------------------------------------|
| 1 | Indledning..... | 4 |
| 2 | Baggrund og problemformulering..... | 4 |
| 3 | Afgrænsning..... | 5 |
| 3.1 | Valg af litteratur..... | 5 |
| 3.2 | Begrebsforklaring | 5 |
| 4 | Metode | 6 |
| 4.1 | IT-Governance opfattelse..... | 6 |
| 4.2 | Formalisering af IT-Governance struktur og Governance Framework..... | 6 |
| 4.3 | Alignment analyse | 6 |
| 5 | Værdien af IT-Governance..... | 6 |
| 5.1 | Implementering i virksomheden | 7 |
| 5.2 | Kerneværdien af IT-Governance..... | 7 |
| 6 | Om Sirius IT..... | Error! Bookmark not defined. |
| 6.1 | Virksomhedens struktur | Error! Bookmark not defined. |
| 6.2 | Forretningsmodel | Error! Bookmark not defined. |
| 7 | Empiri og data..... | Error! Bookmark not defined. |
| 7.1 | Interview med CIO - Michael Bøje..... | Error! Bookmark not defined. |
| 7.2 | Interview med Afdelingschefen for CT4 – Gabi Omdahl | Error! Bookmark not defined. |
| 7.3 | Interview med vicedirektøren – Jesper Drustrup..... | Error! Bookmark not defined. |
| 8 | Udarbejdelse af rammeværk..... | Error! Bookmark not defined. |
| 8.1 | IT-Governance arrangements..... | Error! Bookmark not defined. |
| 8.2 | Strategi, ønskelig IT adfærd, mekanismer og ydelse..... | Error! Bookmark not defined. |
| 9 | Modenhedsanalyse | Error! Bookmark not defined. |
| 9.1 | Brug af en samlet modenhedsanalyse | Error! Bookmark not defined. |
| 9.2 | Anvendte modenhedsmodeller..... | Error! Bookmark not defined. |
| 9.3 | Betydningen af et højt modenhedsniveau | Error! Bookmark not defined. |
| 9.4 | Modenhed efter IT i praksis..... | Error! Bookmark not defined. |
| 9.5 | Modenhedsanalyse efter Luftman | Error! Bookmark not defined. |
| 9.6 | Modenhedsanalysens resultat | Error! Bookmark not defined. |
| 9.7 | Samlet modenhedsanalyse..... | Error! Bookmark not defined. |
| 10 | Best practices..... | Error! Bookmark not defined. |

| | | |
|------|--|-------------------------------------|
| 10.1 | Valg af Best Practices litteratur | Error! Bookmark not defined. |
| 10.2 | Fremgangsmåden | Error! Bookmark not defined. |
| 10.3 | Hvad er best practices? | Error! Bookmark not defined. |
| 10.4 | Best Practices ifølge Weill & Ross..... | Error! Bookmark not defined. |
| 10.5 | Dansk IT og ITGI's bud på Best practices | Error! Bookmark not defined. |
| 11 | Alignment analyse | Error! Bookmark not defined. |
| 11.1 | Rammeværkets tilpasning | Error! Bookmark not defined. |
| 11.2 | Karakteristik af firmaer med god IT-Governance | Error! Bookmark not defined. |
| 11.3 | Hvilke IT-Governance arrangementer virker bedst | Error! Bookmark not defined. |
| 11.4 | Finansielle top performere | Error! Bookmark not defined. |
| 11.5 | DANSK IT best practice analyse | Error! Bookmark not defined. |
| 11.6 | Alignment efter vurderet modenhedsniveau..... | Error! Bookmark not defined. |
| 11.7 | Delkonklusion for alignment analyse | Error! Bookmark not defined. |
| 12 | Anbefalinger | Error! Bookmark not defined. |
| 13 | Perspektivering..... | Error! Bookmark not defined. |
| | Fejlkilder | Error! Bookmark not defined. |
| 14 | Konklusion | Error! Bookmark not defined. |
| 15 | Litteratur..... | Error! Bookmark not defined. |
| 16 | Bilag | Error! Bookmark not defined. |
| 16.1 | Bilag 1 - Metode diagram | Error! Bookmark not defined. |
| 16.2 | Bilag 2 - IT-Governance samlet beslutningsstruktur | Error! Bookmark not defined. |
| 16.3 | Bilag 3 – Michael Bøje..... | Error! Bookmark not defined. |
| 16.4 | Bilag 4 – Gabi Omdahl | Error! Bookmark not defined. |
| 16.5 | Bilag 5 – Jesper Dustrup | Error! Bookmark not defined. |
| 16.6 | Bilag 6 – Resultat af modenhedsanalyse efter (Luftman, 2000) | Error! Bookmark not defined. |
| 16.7 | Bilag 7 – DANSK IT best practice analyse..... | Error! Bookmark not defined. |

1 Indledning

Denne opgave er besvarelsen på et fire ugers projekt taget på IT Universitetet i København. Opgaven er skrevet i samarbejde med konsulent virksomheden Sirius IT og indeholder en analyse af virksomhedens anvendelse af IT-Governance. Konklusionen på denne analyse ville være en synliggørelse af virksomhedens IT-Governance rammeværk, samt en række anbefalinger til forbedringer der kan implementeres med forøget nytteværdi som resultat.

Det er karakteristisk for mange virksomheder at beslutninger omkring IT ikke anses som havende strategisk betydning. Dette resulterer oftest i, at forretningens strategi, og de valg der bliver foretaget med hensyn til IT ikke er tilpasset hinanden. Som følge heraf opstår der tilfælde hvor IT projekter ikke har en nytteværdi for forretningen, og forretningen ender med at smide penge ud på noget, de ikke får gavn af. Denne trend forstærkes yderligere af, at der på det seneste er oplevet en øget fokus på den strategiske anvendelse af IT. IT anses og benyttes ikke blot som en kapacitet, men som en strategisk ressource.

Netop fordi IT er blevet en så stor del af de fleste virksomheder, er det vigtigt at beslutninger der træffes, og processer der udføres, er tilpasset forretningen så virksomheden får mest mulig nytteværdi ud fra deres IT afdeling; og det er her IT-Governance kommer ind i billedet.

Det er dog vores opfattelse at dele af begrebet IT-Governance varierer alt efter hvilken litteratur der anvendes. Derfor er det også svært at foretage en analyse af virksomhedens anvendelse, og nærmest umuligt at komme med anbefalinger, før der haves en fast definition hvori der kan tages udgangspunkt.

Da begrebet er så forskelligt, vil der blive anvendt begreberne fra Weill & Ross (2004). Begreberne vil gælde for resten af opgaven. I dele af den inddragede litteratur har vi differentieret fra de forskellige begreber ved at inddrage det, der var i overensstemmelse med vores egen definition.

Der rettes en stor tak til Sirius IT, der har været meget hjælpsomme med at stille op til interviews og besvare de spørgsmål der har opstået undervejs i forløbet. Yderligere rettes en stor tak til Niels Bjørn Andersen for god vejledning og mange spændende perspektiver på opgaven.

2 Baggrund og problemformulering

Som nævnt i indledningen er formålet med opgaven at analysere og vurdere anvendelsen af IT-Governance i virksomheden Sirius IT. Opgaven tager udgangspunkt i (Weill & Ross, 2004) og benytter terminologien derfra, herunder også IT-Governance begrebet. Dette resulterer i at IT-Governance i denne opgave er defineret som:

Specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behavior in the use of IT.

Denne definition viser simpliciteten ved IT-Governance, nemlig synliggørelse af, hvem der træffer beslutningerne og ansvarligheden af disse beslutninger, sammen med kompleksiteten, nemlig at vurdere hvad ønskelig adfærd helt præcist består i. Det er vigtigt at skelne mellem IT-Governance og ledelse. IT-Governance vedrører ikke hvilken teknologiskstandard en virksomhed skal benytte, men hvem der skal træffe *beslutningen for* om standarden skal benyttes. Endvidere skal det holdes for øje, at IT-Governance

ikke blot vedrører beslutningsstrukturen, men også de tilpasnings-processer og kommunikationsmidler der benyttes. Med teknologistandarden som gennemgående eksempel, vedrører IT-Governance også de processer der fremmer at teknologistandarden bliver overholdt – altså ønskelig adfærd.

For at definere hvordan IT-Governance bliver benyttet i Sirius IT skal der udføres to dele: en kortlægning af beslutningsstrukturen og ansvarligheden for beslutningerne. Dernæst udføres en analyse af, hvad ønskelig adfærd indenfor Sirius IT rammer egentlig er. Når disse dele er færdiggjorte kan opgavens problemstilling besvares:

Hvordan anvender Sirius IT IT-Governance og på hvilken måde kan anvendelsen ændres til at give merværdi for forretningen?

3 Afgrænsning

Da opgaven er et fire ugers projekt og begrænser sig til omkring 30-35 sider uden bilag, er der områder der er blevet fravalgt; enten fordi de ikke er fundet relevante for vores problemstilling, eller fordi andre områder er vægtet højere.

Der er valgt kun at foretage interviews med 3 personer i Sirius IT da det viste sig at være en tidskrævende proces. For begrænse bredden af IT-Governance rammeværket, har vi kun set på IT-Governance inden for den danske afdeling af Sirius IT. Dette medfører dog ikke at vi har set bort fra IT-Governance mekanismer der er skabt for at skabe konsensus på tværs af de regionale afdelinger.

Der blev ikke benyttet (MVTU-modenhed 2006) i modenhedsanalysen, da denne fandtes at være for fokuseret på projektstyring og for omfattende.

3.1 Valg af litteratur

Opgaven benytter hovedsageligt bogen (Weill & Ross, 2004). Anden litteratur er anvendt, enten for at perspektivere, eller fordi litteraturen i højere grad, omhandlede den valgte problemstilling. Grunden til at der tages udgangspunkt i (Weill & Ross, 2004) skyldes at bogen har været anvendt på et kursus hvor vi alle tre deltog. Yderligere har forfatterne bag (Weill & Ross, 2004) foretaget en analyse af over 500 virksomheder indenfor IT-Governance. Vores vurdering er, at denne analyse samt vores kendskab til litteraturen er et godt grundlag for at vælge (Weill & Ross, 2004), selvom denne litteratur ikke er den mest benyttede indenfor feltet.

3.2 Begrebsforklaring

For at sikre konsensus med læseren, vil dette afsnit kort gennemgå betydning af de anvendte begreber benyttet i opgaven. Begrebet IT-Governance er defineret i afsnittet Baggrund og problemformulering. Der vil i opgaven blive anvendt IT-Governance begreber omkring mekanismer der formelt set ikke er IT-Governance begreber i Sirius IT, men som overlapper med begrebsdefinitionen anvendt i opgaven. Derudover vil der blive brugt det danske ord tilpasning og ensretning som ækvivalent for ordet alignment, selvom dette teknisk set ikke dækker definitionen fuldkommen.

4 Metode

Den anvendte metode bestod af en række trin, hvor der først blev indsamlet information, derefter analyseret ud fra den indsamlede information og til sidst udført en overordnet analyse og perspektivering ud fra best practices. Et diagram over metoden kan ses i **Error! Reference source not found..**

Metodediagrammet har været anvendt som arbejdsplan under rapportens udarbejdelse.

4.1 IT-Governance opfattelse

Der blev først foretaget interviews med tre personer fra Sirius IT for at afdække deres opfattelse af den anvendte IT-Governance struktur i Sirius IT. Personerne fik en kort introduktion til projektet og den anvendte terminologi for IT-Governance. Gennem disse interviews blev personernes syn på anvendelsen af IT-Governance indenfor Sirius IT afdækket. Personer fra forskellige områder med forskellige hierarkiske placeringer i Sirius IT blev interviewet.

4.2 Formalisering af IT-Governance struktur og Governance Framework

På baggrund af de interviewedes opfattelser af IT-Governance strukturen i Sirius IT, blev der udarbejdet en formaliseret IT-Governance struktur for hver interviewet person. Disse IT-Governance strukturer, blev samlet til én struktur hvor der til denne samling indgik bl.a. en analyse af hver persons rolle i Sirius IT ift. deres syn på den anvendte struktur og yderligere spørgsmål over e-mail. Derudover blev der set på værdien af at få strukturen formaliseret, frem for blot at bevare en uformaliseret struktur i Sirius IT.

Udover interviewene blev der indsamlet information om virksomheden for at kunne udfærdige et billede af virksomhedens strategiske og forretningsmæssige mål. Der blev indsamlet informationer om disse mål, men også om allerede formaliserede IT-Governance strukturer og mekanismer. Det viste sig dog at der ikke var formaliseret IT-Governance model for Sirius IT. Dette medførte at den anvendte IT-Governance struktur udelukkende kunne blive baseret på den samlede og formaliserede IT-Governance struktur etableret ud fra interviewene.

4.3 Alignment analyse

Den samlede og formaliserede IT-Governance struktur blev sammenholdt med de identificerede strategiske og forretningsmæssige mål, for at udfylde IT-Governance rammeværket fra (Weill & Ross, 2004).

Rammeværket blev benyttet i en samlet alignment analyse hvor der bl.a. blev inddraget en analyse efter best practices og modenhedsanalyse. Som resultat af denne proces blev udfærdiget en række anbefalinger til Sirius IT og konkluderet på projektets resultat ift. problemformuleringen.

5 Værdien af IT-Governance

Formålet med opgaven er, at analysere brugen af IT-Governance i Sirius IT, jf. problemstillingen. For bedre at kunne besvare anden del af problemstillingen, dvs. om det anvendte IT-Governance rammeværk kan ændres for at give virksomheden merværdi. Afsnittet redegør for fordele og ulemper ved at anvende IT-Governance.

5.1 Implementering i virksomheden

For at IT-Governance skal give nytteværdi, skal ledelsen bakke op om rammeværket, og bruge den krævede tid på at forstå og anvende det. Hvis IT-Governance er indført halvhjertet af ledelsen i virksomheden vil det stadig bruge ressourcer, men ikke give nytteværdi. Det er derfor essentielt først og fremmest at vurdere modenhedsniveauet og opbakningen fra ledelsen. Dette danner ligeledes rammerne for vores analyse idet modenhedsniveauet og paratheden kan anses som overlæggeren for anbefalingerne. Yderligere hjælper det ikke at komme med anbefalinger til eksempelvis en ændret beslutningsstruktur, hvis der ikke er opbakning til at formalisere denne.

5.2 Kerneværdien af IT-Governance

Hvis ledelsen bakker op omkring indførslen og brugen af IT-Governance er der en række erfaringer og teorier der angiver fordele ved at benytte IT-Governance.

Den første fordel kommer af en undersøgelse i (Weill & Ross, 2004). Denne undersøgelse når resultatet at virksomheder indenfor samme strategiske gruppe der benytter IT-Governance, opnår bedre ROA¹ end virksomheder der ikke gør. IT-Governance kan ikke anses som værende den eneste faktor til forbedringen, men omvendt kan det heller ikke afvises at der ikke er en sammenhæng. En anden grund er som nævnt i indledningen, at fokusområdet for IT er ved at skifte til at være en strategisk ressource. Idet IT i større grad afspejler sig i forretningen, er behovet for at forretningen aktivt kan styre IT vokset. Dette behov kan IT-Governance dække, idet IT-Governance rummer aktiviteter hvor virksomhedens ønskelige adfærd indenfor IT vurderes. IT-Governance kan med andre ord benyttes til afdække hvorvidt it understøtter forretningen og hvilken nytteværdi dette giver. Virksomheden kan også være uvist om, hvordan beslutningsstrukturen indenfor IT området, og de processer der skal sikre at vedtagne beslutninger, egentlig er. Ved at formalisere og synliggøre disse, kan virksomheden i større grad stille sig kritisk til den nuværende anvendelse.

Derudover er det også et problem, hvis en virksomhed gerne vil tilpasse IT anvendelsen til forretningens strategi, og beslutter sig for, at alle IT-investeringer eller IT-forretningsbehov, skal igennem direktionen. Dette giver en flaskehals, og kan resultere i at beslutningen der bliver truffet, er forhastede eller uformelt træffes af IT-ledelsen. Ved at vurdere beslutningsstrukturen, kan det findes om nogle af beslutningerne kan træffes bedre andetsteds.

.....

¹ Return on assets