



Handleiding voor het SURF Groene ICT Maturity Model

Een zelfscan voor Groene ICT en Duurzaamheid in de organisatie

Auteur(s): Albert Hankel

Met dank aan: Henk Plessius, Dirk Harryvan, Bert van Zomeren

Versie: 2.0

Gebaseerd op: SGIMM v2.0

Datum: 16-04-2015



Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Werkwijze	4
2.1	Uitvoering van een zelfscan SGIMM.....	4
2.2	Het opstellen van een verbeterplan	5
2.3	Samenstelling van het assessmentteam	6



1 Inleiding

Dit document geeft een toelichting op het SURF Groene ICT Maturity Model (SGIMM) en hoe hiervan in de eigen organisatie gebruik gemaakt kan worden.

Het SGIMM is ontwikkeld nadat bij Nederlandse hoger onderwijsinstellingen bleek dat er behoefte was aan meer feiten en voorbeelden over groene ICT en aan een indicatie voor 'waar men stond'. In navolging van het SURF Sourcing Maturity Model, is het SGIMM gemaakt om instellingen zelfstandig en op een eenvoudige manier inzicht te geven. Het SGIMM geeft een indicatie van de mate waarin ICT wordt ingezet om (uiteindelijk) de CO₂eq-uitstoot te minimaliseren. De nadruk ligt hierbij op efficiëntie in energie- en materiaalgebruik.

Het SGIMM bestaat uit 18 + 6 attributen waarop een maturity-score kan worden gegeven. Elk attribuut bestaat uit een nadere toelichting en beschrijvingen van elk van de vijf maturity levels. Deze attributen zijn onderverdeeld in vier domeinen, te weten:

- Groene ICT in de organisatie
- Vergroenen van ICT
- Vergroenen van bedrijfsvoering door ICT
- Vergroenen van primaire processen door ICT

Hoewel het SGIMM is ontwikkeld voor het hoger onderwijs, kan het ook door andere organisaties gebruikt worden. Het model is zo opgesteld dat de eerste drie domeinen generiek zijn en toegepast kunnen worden in elke organisatie. Het vierde domein (primaire processen) kan per sector ontwikkeld worden. Bij de huidige versie is alleen een vierde domein voor het hoger onderwijs toegevoegd bestaande uit 6 attributen.

Dit document bevat instructies voor het uitvoeren van een zelfscan met behulp van het SURF Groene ICT Maturity Model. Omdat het uitgangspunt een praktische 'lichtgewicht' scan is, is het model enigszins beperkt in detail. Daar staat tegenover dat het snel, goedkoop en zelfstandig kan worden uitgevoerd. Het model pretendeert geen volledigheid, maar dient als katalysator om essentiële volwassenheidsaspecten van groene ICT te benadrukken en een organisatie daarin op weg te helpen. Het SGIMM is dan ook bedoeld om:

- een intern dialoog op gang te brengen;
- draagvlak en consensus te bereiken over de stand van zaken; en
- verbeterpunten te identificeren.

Een formele maturity audit laten uitvoeren door een externe, gecertificeerde auditor wordt aanbevolen voor instellingen die al ruim ervaring hebben met groene ICT, al enige verbeterlagen achter de rug hebben, zoals het vastleggen van processen, maar nu op zoek zijn naar verdere verbetering.

2 Werkwijze

2.1 Uitvoering van een zelfscan SGIMM

Het SURF Groene ICT Maturity Model geeft een indruk van de mate waarin groene ICT binnen een organisatie tot ontwikkeling is gekomen. In navolging van maturity modellen zoals CMMi en eSCM-CI kan de volwassenheid van elk attribuut gescoord worden op een schaal van 1 tot 5. Wanneer meerdere personen binnen een organisatie de attributen scoren en deze scores naast elkaar worden gelegd, ontstaat er een algemeen beeld van de volwassenheid van de organisatie op het gebied van groene ICT.

Het doel van deze scores is echter niet een berekening van volwassenheid op zichzelf en kan ook niet gebruikt worden om organisaties kwantitatief te vergelijken. De echte meerwaarde voor de organisatie ontstaat pas als de resultaten van de zelfscan leiden tot verbeteracties die het groene ICT-proces op een hoger plan brengen. Uiteraard is ook *dàt* nog geen *garantie* voor een succesvolle groene ICT activiteit, maar de *kans* dat zoiets succesvol is wordt er wel door verhoogd.

Om te komen tot een zelfscan van de volwassenheid van groene ICT in de organisatie wordt de volgende werkwijze aanbevolen:

1. Binnen de organisatie neemt iemand het initiatief. Dat zou de CIO kunnen zijn, of een ICT manager met duurzaamheid in het portfolio. Deze initiatiefnemer wordt de Assessment Manager (AM) genoemd. Het is van belang dat de AM een positie binnen de instelling heeft met voldoende inzicht en invloed om ervoor te zorgen dat niet alleen de zelfscan zelf wordt uitgevoerd, maar ook de uitvoering van de daaruit voortvloeiende verbetermaatregelen wordt bevorderd.
2. De AM stelt een assessmentteam samen. Dit is de groep medewerkers aan wie in eerste instantie wordt gevraagd om, met behulp van het SGIMM, de vragen te beantwoorden en daarmee tot een gemiddelde volwassenheidsscore te komen op de verschillende attributen. In een later stadium wordt dit team uitgenodigd voor een evaluatiebijeenkomst, waarin de individuele resultaten worden besproken, en waar verbetermaatregelen worden vastgesteld. De juiste samenstelling van dit team is cruciaal (zie sectie 2.3).
3. De AM organiseert een startbijeenkomst voor het assessmentteam. Tijdens deze bijeenkomst wordt het model besproken, worden de volwassenheidsniveaus uitgelegd en wordt tenslotte het assessmentproces toegelicht. Na de bijeenkomst wordt het SGIMM naar de deelnemers toegestuurd.
4. De leden van het assessmentteam vullen individueel de volwassenheidsscores in, en sturen dit terug naar de AM. De AM maakt vervolgens een samenvatting van de individuele resultaten. De gegevens die dan bijvoorbeeld beschikbaar gemaakt kunnen worden, zijn:
 - a. Individuele scores van alle deelnemers op alle attributen, gevisualiseerd als radardiagram per hoofdcategorie.
 - b. Per deelnemer per hoofdcategorie een mediane score, gevisualiseerd als 1 radardiagram met de hoofdcategorieën op de assen.
 - c. Voor het hele team het samenvattende radardiagram, met daarin de mediaan van alle (mediane) scores op de hoofdcategorieën, maar ook de minimale en de maximale waarde.
 - d. Ter illustratie van grote overeenkomsten c.q. grote verschillen op de hoofdcategorieën een staafdiagram per hoofdcategorie, waarin minimum, maximum en mediaan worden uitgebeeld.
5. De individuele resultaten worden besproken in een evaluatiebijeenkomst van het assessmentteam. Op grond van de resultaten wordt een verbetervoorstel geformuleerd.

6. Na uitvoering van het verbetervoorstel of na een vastgestelde periode kan het tussenliggende traject geëvalueerd worden en kan het SGIMM opnieuw gebruikt worden om nieuwe verbeteringen voor te stellen. Hiermee ontstaat een cyclus die moeten leiden tot constante verbetering en volwassenwording op het gebied van groene ICT in de organisatie.

2.2 Het opstellen van een verbeterplan

De evaluatiebijeenkomst is bedoeld om de individuele volwassenheidsscores te bespreken en om een verbeterplan op te stellen. Bij het bespreken van de resultaten is het aan te raden om aandacht te besteden aan:

- Onderwerpen waarover binnen het team een grote mate van overeenstemming bestaat. Dit schept een gevoel van saamhorigheid en maakt samenwerking mogelijk.
- Onderwerpen waarover een groot verschil van inzicht bestaat. Als er extreme scores voorkomen is het goed om deze te bespreken teneinde er achter te komen waarom de inzichten zo verschillen. Mogelijkerwijs kunnen die verschillen opgelost worden bijvoorbeeld door na te gaan of ze zijn ontstaan door uiteenlopend gebruik van definities.

Bij het opstellen van een verbeterplan is het goed om uit te gaan van die punten waarover men het eens is dat de volwassenheidsscore verbetering behoeft. Er zijn meerdere mogelijkheden om dit aan te pakken:

- Begin met quick wins. Zoek naar veelal kleine verbeteringen die relatief gemakkelijk kunnen worden geïmplementeerd. Indien dat lukt schept dit een gezamenlijk gevoel dat verbetering haalbaar is.
- Begin met die issues waarop zeer laag wordt gescoord. Waarschijnlijk heeft de organisatie daar in de praktijk dan ook last van, en is er meerwaarde te behalen door verbetering te realiseren.
- Vergelijk de eigen organisatie met andere organisaties. Er zullen voorbeelden zijn van organisaties die bekend staan om een goede uitvoering van bepaalde attributen. Deze zogenaamde best practices kunnen een inspiratiebron zijn voor eigen verbeteringen. De Assessment Manager kan van tevoren nagaan op welke wijze de andere instellingen hun resultaat hebben bereikt.
- Stel een grafiek op waarin de complexiteit van verbeteracties wordt uitgezet tegen de opbrengst. Op die manier kunnen prioriteiten worden bepaald: hoge opbrengst en lage complexiteit eerst. Uiteraard is het opstellen van en het eens worden over zo'n grafiek een lastige en bewerkelijke zaak.
- Bepaal de risico's van "niets doen". Begin daar waar de risico's het grootst zijn.

De aard van de uit te voeren verbetermaatregelen wordt in veel gevallen gedicteerd door de beschrijving van het volwassenheidsniveau dat men wil bereiken. Als men op een bepaald punt nog in het "ad hoc" stadium is, dus op het beginnersniveau, moet er gewerkt worden aan een beschrijving en documentatie. Is men al op niveau drie dan is het zaak om meetinstrumenten te bedenken. In ieder geval geeft de beschrijving van de ideale toestand (level 5) een handvat voor een verbeteractie.

2.3 Samenstelling van het assessmentteam

Het is van belang dat het assessmentteam de “juiste” samenstelling heeft. De leden van het team vallen in tenminste één van de volgende categorieën:

- Medewerkers van wie men weet of mag verwachten dat zij in staat zijn om de meeste van de attributen in het model gemotiveerd te beoordelen qua volwassenheid.
- Medewerkers die van belang zijn bij het laten uitvoeren van de verbetermaatregelen, bijvoorbeeld de lijnmanagers van de afdelingen die de acties moeten uitvoeren of die object zijn van de acties.
- Medewerkers die noodzakelijk zijn voor het draagvlak. Bijvoorbeeld diegenen die zullen dwarsliggen en tegenwerken als ze niet bij de besluitvorming over de verbetermaatregelen worden betrokken.

Inhoudelijk gezien, raken de attributen van het SGIMM de volgende zaken:

- Beleid van de organisatie, zowel op het gebied van ICT als van duurzaamheid
- Strategische zaken rondom ICT
- Operationele zaken rondom ICT
- Bedrijfsvoering en andere facilitaire zaken en de rol van ICT daarin
- (Het primaire proces en de rol van ICT daarin – in het geval van hoger onderwijsinstellingen dus onderwijs en onderzoek)

Het is duidelijk dat de Assessment Manager de organisatie goed moet kennen om tot een evenwichtige samenstelling van het team te komen.