

IT governance: de doelen en de middelen

In kaart brengen van IT governance in theorie en praktijk

Afstudeerscriptie

Naam: Selmer Derwort
Studentnummer: 0026085
Studie: Business Information Technology

Opdrachtgever:

Naam: M&I/Partners
Begeleider: Paul Hendriks

Opleidingsinstelling:

Naam: Universiteit Twente
Begeleiders: Theo Thiadens (Universiteit Twente)
Corrie Huijs (Universiteit Twente)

Datum: 10 september 2007

Samenvatting

Aanleiding en opzet – in kaart brengen van IT governance

Onder IT governance wordt door zowel wetenschap als praktijk uiteenlopende zaken verstaan. De vraag is zodoende wat er nu onder IT governance wordt verstaan, en hoe en in hoeverre organisaties daar in de praktijk aandacht aan besteden.

In dit onderzoek zijn naar aanleiding van deze vraag zowel theorie als praktijk van IT governance in kaart gebracht en er is gekeken of organisatiekenmerken op die praktijk van invloed zijn. Hiervoor is een raamwerk ontwikkeld, dat IT governance overzichtelijk maakt aan de hand van vier doelen die men met IT governance probeert te bereiken. Aan dit raamwerk is bovendien een instrument gekoppeld dat het in de praktijk toepasbaar maakt. Dit is bij zeven deelnemende organisaties gedaan. Bepaalde kenmerken van de deelnemers, zoals de grootte van het IT-budget, bleken daarbij van invloed op de inrichting van IT governance bij de organisaties.

In kaart brengen aan de hand van doelen en middelen

In het onderzoek blijken doelen van IT governance een geschikte benadering om verschillen in theorie en praktijk te overbruggen. IT governance kent drie brede doelen:

- **resultaten boeken**
- **verantwoord handelen**
- **afstemmen tussen IT en bedrijf**

die worden ondersteund door een vierde, overkoepelend doel:

- **orkestreren**

Deze doelen vormen de vier *hoofdaspecten* van het ontwikkelde raamwerk. Er kunnen diverse inspanningen onder deze hoofdaspecten vallen. Concreet vallen deze te groeperen in structuren, verantwoordelijkheden, processen en relaties. Deze vormen in het raamwerk de *elementen* van IT governance.

In kaart brengen met geïnventariseerde inspanningen

Bij het raamwerk is een instrument ontwikkeld, dat het voor een organisatie mogelijk maakt haar IT governance in kaart te brengen. Het instrument bestaat uit 96 inspanningen, met een vragenlijst om te achterhalen welke van die 96 worden verricht. Voorbeelden van inspanningen zijn de aanwezigheid van een strategisch informatieplan en betrokkenheid van algemeen management bij de ontwikkeling van IT-strategie.

Ieder van de inspanningen is gekoppeld aan één *hoofdaspect* en één *element* uit het raamwerk. Op deze wijze is het instrument direct gekoppeld aan het raamwerk. Het kan worden ingezet om in de praktijk te bekijken in hoeverre organisaties aandacht besteden aan bijvoorbeeld **verantwoord handelen** of **resultaten boeken**.

Het inzetten van het instrument is een manier om te kijken waaraan aandacht is besteed en geeft geen indicatie van de kwaliteit waarmee dit gebeurt.

Toepassing bij organisaties

Het instrument is door zeven organisaties op zichzelf toegepast. Hiermee werd duidelijk hoe de IT governance bij die deelnemers is vormgegeven.

Bij vergelijking van de resultaten blijkt dat de deelnemende organisaties met het grootste IT-budget, invulling geven aan de meeste inspanningen. Ook het percentage dat dit IT-budget uitmaakt van de totale omzet is van invloed op de hoeveelheid verrichte IT governance inspanningen.

De twee organisaties met het grootste (absolute) IT-budget gaven aan 78% en 95% van de inspanningen invulling geven – bij de overige organisaties was hooguit 66% aanwezig.

De grootste verschillen bevinden zich binnen de gebieden **resultaten boeken** en **orkestreren**. De kleinste verschillen zijn te vinden binnen **verantwoord handelen**, waar bij alle organisaties veel aandacht voor blijkt te bestaan.

Beoordeling door de deelnemers

Om de kwaliteit van het nieuw ontwikkelde raamwerk en instrument te toetsen, zijn deze beoordeeld door de deelnemers. Zij oordelen dat het raamwerk met hoofdaspecten en elementen voldoet. Het instrument is na suggesties van de deelnemers met enkele inspanningen uitgebreid.

De resultaten van het instrument sloten volgens de deelnemers nauw aan bij de praktijksituatie op het moment van invullen.

Aanvullende kwantitatieve analyses

Door de koppeling tussen raamwerk en instrument en daarnaast de door deelnemers gegeven antwoorden te analyseren, werd duidelijk dat:

- de verdeling op *hoofdaspecten* en de verdeling naar elementen voldoende gebalanceerd is.
- een oorspronkelijke derde invalshoek naast de *hoofdaspecten* en *elementen* die ingaat op verschillen tussen “voldoen” en “verbeteren”, niet geschikt is voor het overzichtelijk maken van IT governance. De invalshoek overlapt namelijk deels met de *hoofdaspecten* en *elementen*. Daarnaast zijn inspanningen moeilijk aan deze invalshoek toe te kennen.
- IT governance inspanningen in verschillende mate onderscheidend zijn. Aan sommige inspanningen zijn bijvoorbeeld door alle deelnemers invulling gegeven. Gevolgen hiervan zijn afhankelijk van het beoogde gebruik van raamwerk en instrument. Voor een eenvoudiger, korter instrument is het bijvoorbeeld mogelijk alleen de onderscheidende inspanningen in te zetten.

Mogelijkheden voor gebruik

De resultaten van dit onderzoek en de producten die het onderzoek heeft opgeleverd (raamwerk, instrument, en manier van terugkoppeling van resultaten), kunnen op verschillende manieren worden ingezet:

- *Als methode voor zelfevaluatie.* Door het instrument toe te passen krijgen organisaties een beeld van IT governance in de organisatie, inclusief de inspanningen waar zij geen invulling aan geven.
- *Als “quick scan”.* De resultaten van het instrument en het raamwerk sluiten goed aan bij de praktijk. Deze kunnen daarom worden gebruikt om snel op de hoogte te raken van de IT governance bij een organisatie.
- *Als basis voor assessment.* Bij een uitgebreide analyse van de IT governance bij een organisatie, kan raamwerk en/of instrument als een basis dienen. Er kan met de organisatie worden gesproken aan de hand van de doelen uit het raamwerk, of aan de hand van de resultaten. Het uit balans zijn van resultaten (bijvoorbeeld veel aandacht voor **verantwoord handelen**, maar weinig voor **orkestreren**) kan dan bijvoorbeeld aanleiding zijn voor verder onderzoek, zoals vervolginterviews. Zodoende kan een detailbeeld ontstaan van IT governance.

- *Als ontwerp voor benchmarking.* Het instrument is nu ingezet bij zeven organisaties. Als het bij meer organisaties kan worden ingezet, kan een beeld ontstaan van de markt en deelnemende organisaties kunnen zich vergelijken met de markt en de sector.

Mogelijkheden voor onderzoek

Enkele mogelijkheden voor aanvullend onderzoek zijn:

- Validatie van raamwerk en instrument
- Ontwikkeling tot een model dat kwaliteit en/of volwassenheid beoordeelt
- Ontwikkeling tot een model dat concrete verbeteringen voor deelnemers oplevert.

Terugkoppeling doel

Uit het onderzoek blijkt dat:

- IT governance in kaart kan worden gebracht door te kijken naar de aanwezigheid van 96 inspanningen, verdeeld over de vier doelen van IT governance.
- organisaties met grote IT-budgetten die een hoog percentage uitmaken van de totale omzet, kwantitatief de meeste aandacht aan IT governance besteden.

Summary

Motivation and outline – describing IT governance

Both research and everyday practice denote several different things by “IT governance”. Therefore, the question arises what IT governance actually is, and how and to what degree organisations devote attention to it.

Both IT governance theory and practice are described to answer this question. In addition to that, relationships between IT governance and organizational characteristics are examined. To do these things, a framework is developed which categorizes IT governance, using four goals it should achieve. This framework is connected to an instrument that enables it to be applied to organizational practice. Seven organizations applied the instrument. Certain characteristics of these organizations appeared to have an impact on their IT governance.

Describing by using goals and measures

In this research, IT governance goals are an appropriate way of uniting different views existing in theory and practice. There are three general goals IT governance should achieve:

- ensuring results
- acting responsibly
- business/IT alignment

that are supported by a fourth, overarching goal:

- orchestrating

These goals are considered to be the four *main aspects* of the developed framework. Many efforts can support these main aspects. These efforts can be grouped into structures, responsibilities, processes and relationships. In the developed framework, they are considered *elements* of IT governance.

Describing by using elicited efforts

An instrument is adjunct to the framework, enabling organizations to describe their IT governance. The instrument consists of 96 efforts, along with a questionnaire with which the presence of the efforts can be determined. Examples of efforts are the presence of a strategic information plan and engagement of general management in the development of IT strategy.

Each effort is allotted a single *main aspect* and a single *element* from the framework. By doing so, the instrument is directly connected to the framework. It can be used to examine to which degree organizations devote attention to for example *acting responsibly* or *ensuring results*.

Using the instrument is a way of looking which subjects are devoted attention to, and does not give an indication of the quality with which this is done.

Application at organizations

Seven organizations applied the instrument to their selves. This demonstrated the way IT governance was shaped at these participants.

Upon comparing the results, the participating organizations having the largest IT budget appeared to perform the largest amount of efforts. In addition, the organizations spending a large percentage of total revenues on IT perform more efforts.

The two participating organizations with the largest (absolute) IT budget performed 78% and 95% of all efforts – this figure was at most 66% at other organizations.

The greatest differences are found in *ensuring results* and *orchestrating*. The smallest differences are found within *acting responsibly*, which all organizations devote much attention to.

Judgment by participants

To test the quality of the newly developed framework and instrument, they were judged by the participants. They found that the framework with its main aspects and elements is appropriate, and that the results of the instrument accurately describes IT governance at the organization. The instrument was extended by some efforts after suggestions by the participants.

Additional quantitative analyses

By analysing the connection between the framework and the instrument, and by analysing the answers given by participants, it became clear that:

- the categorization into *main aspects* and *elements* is sufficiently balanced.
- an original third categorization next to the *main aspects* and *elements* was not suitable for describing IT governance. It showed partial overlap with *main aspects* and *elements*. Also, it was hard to position efforts using this categorization.
- IT governance efforts caused different degrees of segregation between participants. For example, some efforts were performed by all participants. The implications thereof depend on the usage of the framework and instrument. For an easier, shorter instrument, using segregating efforts only is an option.

Suggestions for usage

The results of this research and the products that were developed (framework, instrument and way of presenting the results) can be used in different manners:

- *As a method of self evaluation.* By applying the instrument, organizations get a view on their IT governance, including efforts they do not spend time on.
- *As a quick scan.* The results of the instrument and the framework itself accurately describe reality according to the participants. Therefore, it can be used to get up to speed on IT governance in an organization.
- *As a basis for assessment.* When elaborately analysing IT governance within an organization, the framework and/or the instrument can provide the basis for that. The goals from the framework, or the results, can be a subject of discussion with the organization. If results are unbalanced (for example, it there is a lot of attention on acting responsibly, but relatively little on orchestrating), this can be the reason for further research, such as additional interviews. This way, a detailed view on IT governance can emerge.
- *As a benchmarking design.* The instrument has been applied to seven organizations. If it can be applied to more organizations, this provides a view on the market, and participating organizations would be able to compare themselves to the market and their sector.

Suggestions for additional research

Some possibilities for additional research are:

- Validation of framework and instrument
- Development into a model that judges quality and/or maturity
- Development into a model that suggests possibilities for improvement to participants.

Feedback on research goal

In the research, it was demonstrated that:

- IT governance can be described by looking at the presence of 96 efforts, divided among the four IT governance goals
- organizations with large IT budgets that make up a large share of total revenues, quantitatively devote the most attention to IT governance.

Voorwoord

Het voorbije halfjaar stond voor mij volop in het teken van afstuderen. Aangezien niet iedere lezer dit aan den lijve zal hebben ondervonden, wil ik een vergelijking maken met het halen van een rijbewijs (alhoewel de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat afstuderen mij in de praktijk beter blijkt te liggen).

De eerste dagen van een stage lijken op de eerste keer achter het stuur van een auto: de omgeving is onbekend, de nieuwe ervaringen stapelen zich op en je weet nauwelijks welke kant je op gaat. Naarmate de tijd vordert, vallen puzzelstukjes op hun plaats: je hebt het idee dat je weet wat je aan het doen bent. Uiteraard, zo af en toe waarschuwt je instructeur je en helpt je bij belangrijke verkeerssituaties, maar het verkeer is geen vreemd terrein meer en langzamerhand maak je er zelf bewust onderdeel van uit.

Op een gegeven moment is de tijd daar: je weet dat het einde in zicht komt en werkt daar concreet naartoe. Dan blijken er nog allerlei verbeteringen nodig, die veel van je vragen. Gelukkig voel je je zeker en ondersteund, zodat ook deze laatste loodjes mogelijk blijken.

In mijn afstudeerperiode heb ik de hulp van mijn instructeurs zeker nodig gehad, maar ben al die tijd achter het stuur blijven zitten. Ik heb mijn ritten als intensief, leerzaam en vooral een mooie tijd ervaren. Mijn echte rijbewijs heb ik binnen, maar mijn aanstaande afstuderen betekent uiteraard veel meer.

Ik hoop dat zij die me hebben geholpen met de juiste kant op rijden weten dat het veel voor me heeft betekend. Daarbij zijn mijn begeleiders de "instructeurs" geweest: bedankt Theo, Corrie en Paul. M&I/Partners is voor mij een meer dan prima "rijkschool" geweest, waar iedereen klaar stond voor adviezen en ondersteuning: ook daarvoor bedankt. De deelnemers aan mijn onderzoek waren het "verkeer", dat anders dan op de Nederlandse wegen waar mogelijk meewerkte en me probeerde te helpen, waar ik ze dankbaar voor ben. Tenslotte waren er nog de "bijrijders", degenen die me in deze tijd hebben bijgestaan – zonder hen had ik deze rit niet willen maken.

Veel leesplezier!

Selmer Derwort

Amersfoort/Utrecht, 10 september 2007

Inhoudsopgave

Deel A – Context	11
1 Inleiding	12
1.1 Opdrachtgever	12
1.2 Inleiding IT governance	12
2 Onderzoekopzet en leeswijzer	14
2.1 Doel van het project	14
2.2 Onderzoeksvragen	14
2.3 Onderzoeksaanpak	15
2.4 Leeswijzer	16
Deel B – Theoretisch kader	18
3 Begripsbepaling en theorieverkenning IT governance	19
3.1 Naar een definitie van IT governance	19
3.2 Bestaande IT governance modellen	23
3.3 Ontwikkelingen	26
3.4 Overzicht relevante onderzoeksgebieden voor IT governance	28
3.5 Relatie met overige onderzoeksonderdelen	30
4 Begripsbepaling en verkenning organisatiekenmerken	31
4.1 Definitie	31
4.2 Historie	31
4.3 Bestaande modellen	33
4.4 Conclusie: gebieden organisatiekenmerken	34
Deel C – Conceptueel kader	35
5 Ontwikkeling IT governance raamwerk	36
5.1 Structuur van het raamwerk	36
5.2 Verdere uitwerking van de hoofdaspecten	39
5.3 Verdere uitwerking van de oriëntaties en elementen	46
6 Operationalisering van raamwerk naar instrument	47
6.1 Werkwijze	47
6.2 Gevonden inspanningen	47
6.3 Positionering	47
6.4 Verwerking tot vragenlijst	48
7 Keuze van organisatiekenmerken	50
7.1 Kenmerken binnen organisatiegebieden	50
7.2 IT- en IT governance gerelateerde kenmerken	51
Deel D – Toepassing en toetsing	52
8 Opzet praktijk –toepassing en toetsing	53
8.1 Doelen	53
8.2 Onderzoeksmethode praktijkonderzoek	53
8.3 Beschrijving deelnemers	55
9 Uitwerking toepassing	58
9.1 Wijze van verwerking resultaten	58
9.2 Resultaten toepassing	58
9.3 Vergelijking bevindingen	65
9.4 Relatie organisatiekenmerken	67
9.5 Koppeling met literatuur	73
9.6 Conclusies toepassing	75
10 Uitwerking toetsing	76
10.1 Wijze van verwerking resultaten	76
10.2 Bevindingen toetsing	76
10.3 Vergelijking bevindingen	79
10.4 Analyse bevindingen	79

10.5	Koppeling met literatuur	80
10.6	Conclusies toetsing: aangepast instrument	80
Deel E – Analyse en reflectie		81
11	Aanvullende analyses	82
11.1	Kwantitatieve interne analyse instrument en raamwerk	82
11.2	Kwantitatieve analyse van gegeven antwoorden	85
11.3	Conclusies aanvullende analyses	87
12	Conclusies	88
12.1	Onderzoeksresultaten	88
12.2	Beantwoording onderzoeksvragen	89
13	Reflectie.....	92
13.1	Mogelijkheden tot verbetering.....	92
13.2	Relevantie – mogelijk gebruik	94
13.3	Relevantie - relatie bestaande literatuur.....	94
13.4	Mogelijkheden voor verder onderzoek	95
Literatuurlijst.....		97
Bijlage A -	Lijst van afkortingen en vertalingen.....	99
Bijlage B -	Uitwerking van hoofdaspecten IT governance raamwerk.....	100
Bijlage C -	Mogelijke inspanningen met bron	102
Bijlage D -	Positionering inspanningen.....	104
Bijlage E -	Gegevens deelnemende organisaties	106
Bijlage F -	Interviewplan.....	107
Bijlage G -	Uitreikstuk interviews.....	108
Bijlage H -	Vragenlijst behorende bij het instrument.....	111
Bijlage I -	Gevonden inspanningen bij deelnemers.....	116
Bijlage J -	Verwerking gevonden inspanningen.....	118
Bijlage K -	Notulen interviews	121
Bijlage L -	Subjectiviteit/betrouwbaarheid positionering.....	135
Bijlage M -	Kruistabellen positioneringen.....	136
Bijlage N -	Inspanningen en onderscheidend vermogen	137

Deel A – Context

Inhoud

1	Inleiding	12
1.1	Opdrachtgever.....	12
1.2	Inleiding IT governance	12
2	Onderzoeksopzet en leeswijzer.....	14
2.1	Doel van het project.....	14
2.2	Onderzoeksvragen	14
2.3	Onderzoeksaanpak	15
2.4	Leeswijzer.....	16

Dit deel leidt het onderzoek in, aan de hand van de achtergronden en de onderzoeksopzet. De opzet beschrijft de overige delen en welke doelen daarin nagestreefd zullen worden. Het ontwikkelen van een raamwerk, het operationaliseren naar een instrument en de resultaten relateren aan kenmerken zijn hierin drie belangrijke pijlers. Tenslotte is in dit deel de leeswijzer te vinden.

1 Inleiding

Twee eenvoudige maar veelzeggende observaties over IT governance:

- De term wordt door veel organisaties en onderzoekers gebruikt.
- Eenieder lijkt de term op zijn of haar eigen manier te gebruiken.

Het resultaat hiervan is dat iedere organisatie zijn eigen invulling aan IT governance geeft, zodat vergelijken niet eenvoudig is. Om dit eenvoudiger te maken, wordt een raamwerk ontwikkeld, zodat IT governance inspanningen eenduidig in kaart kunnen worden gebracht.

1.1 Opdrachtgever

Dit afstudeeronderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van M&I/Partners. Dit is een onafhankelijk adviesbureau, gevestigd te Amersfoort, op het gebied van management en informatie. De ongeveer 60 adviseurs leveren diensten als advies, projectmanagement en audits aan het management van overheidsinstellingen en bedrijven uit verscheidene sectoren.

De aandachtsgebieden van M&I/Partners zijn het organisatie- en het ICT-domein (M&I staat hierbij voor management en informatie). Bij verschillende opdrachten kan het accent op één of beide domeinen liggen.

M&I/Partners kent verschillende zogeheten Task Forces. Dit zijn groepen die zich bezighouden met een specifiek onderwerp dat in ontwikkeling is. Deze opdracht valt te plaatsen onder de breedgeoriënteerde Task Force "Strategisch Management van Informatietechnologie".

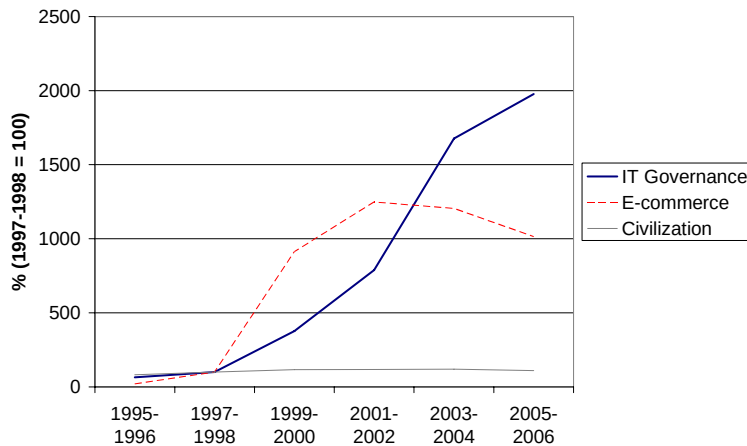
Gezien de adviesactiviteiten van M&I/Partners is een raamwerk voor het gebied IT governance een handig instrument om bij opdrachten in te zetten. Veel bedrijven willen zich gaan richten op het starten van IT governance inspanningen of het verbeteren van de huidige IT governance activiteiten.

1.2 Inleiding IT governance

1.2.1 Een populair onderwerp

IT governance is sinds eind jaren '90 een populair onderwerp in theorie en praktijk.

Om een beeld te krijgen van de populariteit van IT governance als onderzoeksgebied in de afgelopen jaren is de volgende grafiek een tekenende ruwe indicatie. Het gaat hier om aantal artikelen weer dat Google Wetenschap (<http://scholar.google.nl/>) retourneerde voor de zoekterm "IT governance" over de afgelopen jaren, geïndexeerd naar de jaren 1997-1998:



Figuur 1. Populariteit IT governance: "hits" op 3 zoektermen, (1997-1998 = 100)

Ter illustratie zijn de resultaten voor de termen "E-commerce" - een term die heel erg opkwam maar enigszins op zijn retour is - en het neutrale "civilization" ook geïndexeerd naar 1997-1998 opgenomen in de grafiek. De grafiek laat bijzonder duidelijk zien dat het onderzoeksgebied (of toch tenminste de terminologie) enorm aan populariteit heeft gewonnen.

De populariteit in de praktijk blijkt bijvoorbeeld in artikelen van Gartner. Volgens de Gartner groep stond het verbeteren van IT governance de afgelopen jaren steeds in de top tien van door CIOs (Chief Information Officers) gevolgde strategieën [Gar07]. Ook Van der Velden en Van Grembergen constateren een grote belangstelling voor IT governance in de praktijk [Vel04].

1.2.2 Vertrekpunt – deugdelijk bestuur

Om de literatuur te benaderen is gekozen voor een vertrekpunt uit de literatuur: IT governance als "behoorlijk" of "deugdelijke" sturing en besturing [Blo04, Vel04, Gre00]. Het is in die zin onderdeel van corporate governance [Cap06].

Bepalen of deugdelijk wordt bestuurd en gestuurd (of het nu gaat om een gehele organisatie of alleen diens IT) veronderstelt impliciet dat bekend is, waaraan dat dan moet voldoen. De "eisen" waaraan het sturen en besturen moet voldoen, worden gesteld door de belanghebbenden [Vel04, Web06]. Men kan dus stellen dat zo lang een organisatie opereert binnen de grenzen die belanghebbenden aangeven, sprake is van deugdelijk bestuur, oftewel voldoende sprake is van governance.

1.2.3 Gebruikte definitie IT governance

De definitie die wordt gehanteerd in dit onderzoek is de volgende:

IT governance is het deugdelijke sturen en besturen van de voor de informatievoorziening benodigde IT, op strategisch en tactisch niveau, met behulp van structuren, processen, relaties en verantwoordelijkheden, zodat de IT-organisatie kan beantwoorden aan verwachtingen die daar aan worden gesteld.

Deze definitie is gebaseerd op verschillende invalshoeken, met daarbij uiteenlopende literatuur. De uitwerking van deze verschillende invalshoeken uit de literatuur naar bovenstaande definitie wordt in paragraaf 3.1 expliciet gemaakt.

2 Onderzoeksopzet en leeswijzer

2.1 Doel van het project

Bij de start van het in dit rapport beschreven project is het volgende doel overeengekomen:

Het aan de hand van bestaande literatuur en modellen opstellen van een op algemeen management gericht, raamwerk dat de wijze van IT governance bij een organisatie in kaart kan brengen en daarbij zo eenduidig, objectief en meetbaar mogelijk is, zo veel mogelijk door iedere organisatie op zichzelf toepasbaar is en het veld afdekt. Voorts het toepassen van dit raamwerk op ten minste vijf organisaties, teneinde verbanden te vinden tussen relevante en actuele kenmerken van deze organisaties en hun invulling van het raamwerk.

Hieruit blijkt een opdeling in een theoretisch deel en een praktisch deel, die terugkeert in de aanpak en in het gehele project wordt aangehouden.

2.2 Onderzoeksvragen

Het doel wordt nader omschreven en vormgegeven door een aantal onderzoeksvragen, opgesplitst in een theoretisch deel en een praktisch deel.

A. Theoretisch deel:

1. Wat wordt verstaan onder IT governance en waaruit bestaat het "veld"?
 - a. Welke verschillende invalshoeken zijn te onderscheiden?
 - b. Hoe valt het te definiëren?
 - c. Wat is de historie van IT governance?
 - d. Hoe staat het in relatie tot andere onderzoeksgebieden en ontwikkelingen?
2. Welke modellen bestaan voor IT governance?
 - a. Vanuit welke visie is het model opgesteld? (welk deel van het veld is de focus van het model?)
 - b. Uit welke aspecten bestaat het model?
3. Met welk raamwerk wordt het veld afgedekt, met als perspectief de invalshoeken en definitie uit 1a. en 1b.?
4. Hoe leidt een combinatie van de modellen uit 2. tot een instrument dat het raamwerk uit 3. dusdanig operationaliseert dat organisaties het op zichzelf kunnen toepassen?
5. Welke actuele en relevante organisatiekenmerken zouden de wijze van IT governance kunnen beïnvloeden?
 - a. Welke identificeerbare kenmerken kent een organisatie?
 - b. In hoeverre zijn de kenmerken ook meetbaar?

B. Praktisch deel:

1. Hoe ziet de toepassing van het instrument uit A4. eruit voor ten minste vijf organisaties die verschillen wat betreft de kenmerken uit A5.?
 - a. Op welke kenmerken verschillen de organisaties?
 - b. Hoe ziet de IT governance van de organisaties eruit?
2. Welke verbanden bestaan tussen het verschillen op de genoemde organisatiekenmerken en de wijze van IT governance zoals ingevuld in het raamwerk?
3. Welke verbeteringen zijn te maken aan het raamwerk en het instrument?

2.3 Onderzoeksaanpak

2.3.1 Keuze onderzoeksstrategie

De gekozen onderzoeksstrategie is die van de "gefundeerde theoriebenadering", zoals beschreven door Verschuren en Doorewaard [Ver98]. Zoals uit het doel en de onderzoeksvragen blijkt, is er in dit onderzoek sprake van ontwikkeling van theorie, met behulp van praktijkonderzoek. Het is zodoende voornamelijk een kwalitatief onderzoek, gericht op diepgang in plaats van breedte. De gebruikte onderzoeksstrategie die hierbij aansluit is die van de gefundeerde theoriebenadering.

Bij gefundeerde theoriebenadering wordt gebruik gemaakt van bestaande theorie om theoretische concepten te ontwikkelen en te beschrijven. Deze concepten kunnen vervolgens worden getoetst aan de praktijk. Voor de toetsing in de praktijk wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van een kleine survey, zoals wordt omschreven in paragraaf 8.2. De keuze voor gefundeerde theoriebenadering sluit aan bij een veld waarbinnen weinig overeenstemming is over de theorie, zoals bij IT governance het geval is.

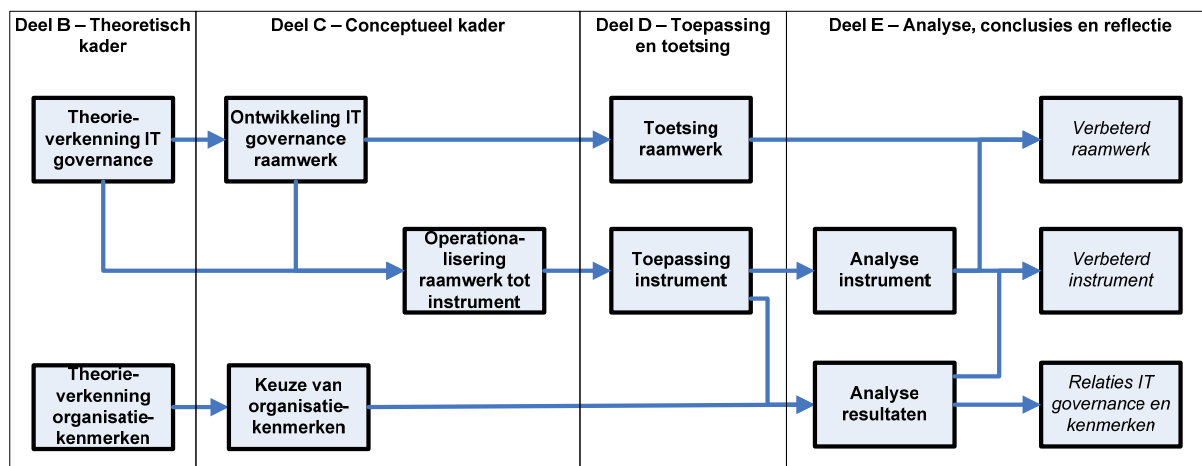
De strategie vraagt verder om voortdurend vergelijken van de resultaten met bestaande theorieën en de praktijk. In het praktijkgedeelte zal daarom ook expliciet de terugkoppeling naar de bestaande theorieën gemaakt worden.

2.3.2 Onderzoeksstructuur

Het onderzoek bestaat globaal uit vier delen:

- Theoretisch kader. Hier wordt de theorie verkend en worden begrippen gedefinieerd. Voor dit onderzoek betreft het theorie rond twee verschillende onderwerpen – IT governance en organisatiekenmerken.
- Conceptueel kader. In dit deel wordt de ontwikkeling van de concepten (twee in dit onderzoek - raamwerk en instrument) uitgevoerd aan de hand van theorie. Ook wordt hier een keuze gemaakt voor de organisatiekenmerken die in de praktijk worden gebruikt. Deze concepten zullen worden getoetst aan de praktijk.
- Toepassing en toetsing. Ook wel de empirie – hier wordt gekeken in hoeverre de praktijk aansluit bij het ontwikkelde concept. Ook hier is in dit onderzoek een tweedeling gemaakt: er worden zowel een survey als interviews gehouden. Uit de survey blijken mogelijkheden en beperkingen van de concepten, uit de interviews volgen concrete suggesties.
- Analyse, conclusies en reflectie. In dit deel wordt teruggekeken op het onderzoek – door middel van aanvullende analyses, maar ook door kritische terugblik.

Omdat de delen die hier worden beschreven ieder uit verschillende onderdelen bestaan, is het aantal hoofdstukken groot. Daarom is gekozen voor het expliciet aangeven van deze delen. Zie voor meer hierover paragraaf 2.4.



Figuur 2. Onderzoeksstructuur, over de verschillende delen van het verslag

Deze figuur geeft de verschillende stappen in het onderzoek weer, zoals die verspreid zijn over de delen van het verslag. De theorieverkenning op het gebied van IT governance is input voor zowel de ontwikkeling van het raamwerk als de operationalisering van dit raamwerk tot instrument. Daarnaast is de theorieverkenning van organisatiekenmerken de basis voor het kiezen van geschikte organisatiekenmerken. Het instrument wordt bij deelnemers toegepast, waarna het instrument en de resultaten daarvan geanalyseerd kunnen worden. Samen met de toetsing van het raamwerk leidt dit tot een verbeterd raamwerk, een verbeterd instrument, en conclusies over de relaties tussen IT governance en organisatiekenmerken.

2.4 Leeswijzer

2.4.1 Structuur scriptie

Deze scriptie bestaat uit vijf delen, met in totaal 13 hoofdstukken. De delen komen overeen met de delen uit zoals genoemd in 2.3.2, hier is ook de hoofdstukindeling toegelicht.

- Deel A – context. Hoofdstuk 1 geeft inleiding op de opdracht en het onderwerp. In hoofdstuk 2 wordt de aanpak van het onderzoek beschreven.
- Deel B – theoretisch kader. In hoofdstuk 3 wordt theorie rondom IT governance verkend; hoofdstuk 4 gaat in op theorie over gebieden van organisatiekenmerken.
- Deel C – conceptueel kader. In hoofdstuk 5 wordt de ontwikkeling van het IT governance raamwerk beschreven. In hoofdstuk 6 wordt dit geoperationaliseerd tot instrument. In hoofdstuk 7 wordt een keuze gemaakt in de te beschouwen organisatiekenmerken in relatie tot het ontwikkelde raamwerk en instrument.
- Deel D – toepassing en toetsing. In hoofdstuk 8 wordt de aanpak hiervan toegelicht en de redenen achter deze splitsing van het praktijkgedeelte. Hoofdstuk 9 gaat vervolgens in op de toepassing en hoofdstuk 10 op de toetsing.
- Deel E – analyse, conclusies en reflectie. In hoofdstuk 11 wordt op basis van aanvullende analyses uitspraken gedaan over kwaliteit van raamwerk en instrument en worden suggesties gedaan voor aanvullend onderzoek. In hoofdstuk 12 worden de conclusies samengenomen. Tenslotte is hoofdstuk 13 een reflectie op het uitgevoerde onderzoek, inclusief mogelijkheden voor gebruik van de resultaten en mogelijkheden voor aanvullend onderzoek dat aansluit bij dit onderzoek.

2.4.2 Taalkwesties

In deze scriptie is waar mogelijk voor Nederlandse terminologie gekozen. Voorbeelden hiervan die regelmatig in de scriptie voorkomen zijn “afstemming tussen IT en bedrijf” in plaats van “Business/IT alignment” en “raamwerk” in plaats van “framework”. De uitzondering op deze richtlijn vormt de Engelse term IT governance die bewust niet is vertaald¹, bij gebrek aan een vergelijkbaar Nederlands begrip dat op herkenning kan rekenen. Ook zijn aangehaalde definities niet vertaald: hierbij leek de kans op interpretatieverschillen te groot. Gebruikte terminologie is verder te vinden in bijlage A.

Afkortingen zijn zo veel mogelijk vermeden, en waar nodig overeenkomstig met algemeen gebruik. Verder is de afkorting IT overal aanwezig. De enige nieuw geïntroduceerde afkortingen zijn de onderdelen van het voorgestelde raamwerk, die voor ruimtebesparing in enkele tabellen en grafieken met vaste lettercombinaties zijn afgekort. De gebruikte afkortingen zijn te vinden in bijlage A.

¹ De keuze voor handhaven van de Engelse term IT governance in een Nederlandse scriptie brengt wel enige spellingsproblematiek met zich mee. Was het een Nederlands woord, dan zou IT governance, evenals daarmee geconstrueerde samenstellingen, één woord zijn. Er is bij samenstellingen omwille van consistente spelling van “IT governance” gekozen voor de Engelse manier van samenstellen – met een aanvullende spatie en zonder streepjes. In deze scriptie dus bijvoorbeeld geen “IT-governance-inspanningen” maar “IT governance inspanningen”.

Deel B – Theoretisch kader

Inhoud

3	Begripsbepaling en theorieverkenning IT governance.....	19
3.1	Naar een definitie van IT governance	19
3.2	Bestaande IT governance modellen	23
3.3	Ontwikkelingen.....	26
3.4	Overzicht relevante onderzoeksgebieden voor IT governance	28
3.5	Relatie met overige onderzoeksonderdelen.....	30
4	Begripsbepaling en verkenning organisatiekenmerken	31
4.1	Definitie.....	31
4.2	Historie.....	31
4.3	Bestaande modellen	33
4.4	Conclusie: gebieden organisatiekenmerken	34

Behandelde onderzoeksvragen

- A1. Wat wordt verstaan onder IT governance en waaruit bestaat het “veld”?
 - a. Welke verschillende invalshoeken zijn te onderscheiden?
 - b. Hoe valt het te definiëren?
 - c. Wat is de historie van IT governance?
 - d. Hoe staat het in relatie tot andere onderzoeksgebieden en ontwikkelingen?
- A2. Welke modellen bestaan voor IT governance?
 - a. Vanuit welke visie is het model opgesteld? (welk deel van het veld is de focus van het model?)
 - b. Uit welke aspecten bestaat het model?

In dit deel worden van IT governance en organisatiekenmerken definities gegeven, en de theorie over deze onderwerpen wordt verkend.

Het vertrekpunt bij de definitie van IT governance, is dat het gaat om het deugdelijk sturen en besturen van de benodigde IT. De volledige definitie wordt gebaseerd op de breedte van het veld. Dat veld wordt bekeken vanuit vier invalshoeken, kort gezegd: het “waarom”, het “bestuurde”, welke elementen en welke verantwoordelijkheden van IT governance.

Ook komen bestaande modellen die worden gebruikt bij IT governance aan bod (CobiT, IT BSC en de verantwoordelijkhedenmatrix), en worden relevante ontwikkelingen zoals Sarbanes-Oxley genoemd.

Op het gebied van organisatiekenmerken worden op basis van literatuur zes gebieden onderscheiden: strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en omgeving.

De definities en de verkenningen worden in deel C gebruikt bij het opstellen van het conceptueel kader.

3 Begripsbepaling en theorieverkenning IT governance

3.1 Naar een definitie van IT governance

IT governance draait om deugdelijke sturing en besturing van IT, zoals ook in paragraaf 1.2.2 werd gesteld. Met dit vertrekpunt zal IT governance vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd, om zo tot een eenduidige en volledige definitie van IT governance te komen.

Er kan overlap zitten tussen de invalshoeken, omdat deze zijn gebaseerd op uiteenlopende literatuur. Deze overlap wordt hier bewust niet beoordeeld, om een zo volledig mogelijk overzicht van IT governance literatuur te kunnen geven. In 5.1 worden deze onderlinge relaties tussen de invalshoeken benoemd, bij het opstellen van het conceptueel kader.

3.1.1 Eerste invalshoek: waarom IT governance?

Als we IT governance zien als het deugdelijk sturen en besturen van IT, dan betekent dat impliciet dat dat sturen en besturen aan bepaalde verwachtingen moet voldoen. In deze paragraaf wordt gekeken wat voor verwachtingen dit kunnen zijn. Met andere woorden: welke doelen dient IT governance te bereiken?

Webb, Pollard en Ridney hebben in een poging IT governance te definiëren een inventarisatie gemaakt van twaalf uiteenlopende definities [Web06]. De gemeenschappelijke elementen die zij zien, zijn de volgende:

- Strategic alignment
- Delivery of business value through IT
- Performance management
- Risk management
- Control and accountability
- Policies and procedures

Zij geven overigens verder geen verklaring van deze termen. Het laatste element nemen ze niet op in hun definitie, als zijnde "geen bewijs voor het aanwezig zijn van IT governance". Het samennemen van de elementen die zij wel als relevant beoordelen leidt tot de volgende definitie:

"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." [Web06]

Deze definitie legt de focus vooral op het waarom, oftewel de doelen van IT governance.

Als IT governance inderdaad ten doel heeft te voldoen aan verwachtingen, kan worden verondersteld er een stakeholder is die deze verwachting aan de IT-organisatie stelt. De volgende tabel bevat:

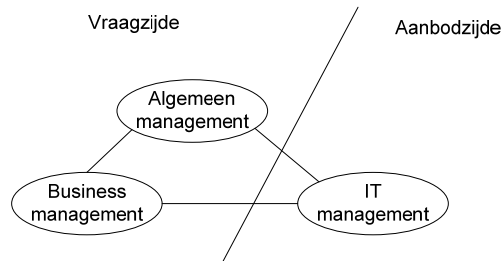
- Een bundeling van de elementen van Webb et al. tot drie doelen, op basis van aanvullende literatuur. Deze driedeling komt ook sterk overeen met de elementen die van Grembergen, Guldentops en de Haes in één van hun artikelen onderscheiden [Gre04:p32].
- De belangrijkste groep belanghebbenden bij het behalen van ieder doel. Hiermee wordt aangegeven wie primair deze verwachtingen stelt aan de IT-organisatie.
- Een opsomming van een aantal artikelen waarin het doel in kwestie terugkomt.

Tabel 1. Belangen als doelen van IT governance

Belang / doel	Belanghebbenden	Relevante literatuur
Resultaten boeken	Aandeelhouders (eigenaren)	[Cap06, Gre00, Gul04, Vel04, Web06, Wei04a, Wei05]
Verantwoord handelen	Maatschappij, politiek	[Blo04, Cap06, Gul04, Vel04, Web06, Wei04a]
Afstemmen van IT en bedrijf	Algemeen management	[Cap06, Dah06, Gul04, Hen93, Gre00, Hae06, Ros02, Vel04, Web06]

De eerste twee doelen zijn doelen van buiten de IT-organisatie. Het zijn eveneens doelen van corporate governance. Door IT governance puur als bijdrage voor corporate governance te zien, zijn dit doelen die naar voren komen. Kijken we breder naar IT governance, dan zien we ook de afstemming tussen IT en bedrijf (misschien bekender onder de Engelse terminologie: "Business/IT alignment").

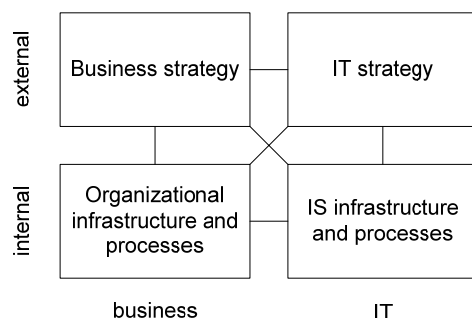
Naast resultaten boeken en verantwoord handelen is ook de afstemming van IT en bedrijf gericht op voldoen aan verwachtingen. Hierbij is de primaire stakeholder het algemeen management. Vergelijk bijvoorbeeld het volgende model zoals omschreven door Thiadens [Thi05].



Figuur 3. Management aan vraag- en aanbodzijde (bron: [Thi05])

3.1.2 Tweede invalshoek: wat bestuurt men met IT governance?

Er is nu besproken waarom sprake moet zijn van IT governance, dus waarom gestuurd en bestuurd moet worden. De vraag rijst vervolgens *wat* dan wordt bestuurd. Een visie hierop is te vinden in de volgende figuur, het "strategic alignment model" van Henderson en Venkatraman:

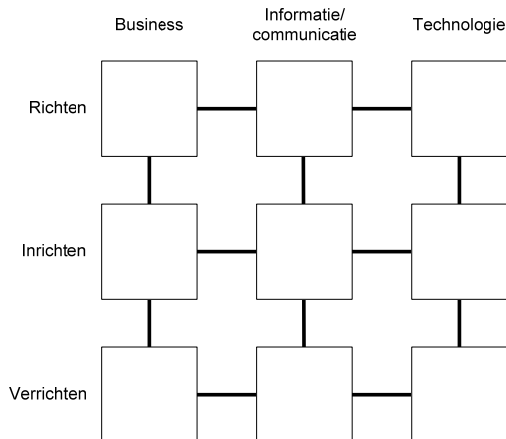


Figuur 4. Vereenvoudigd Strategic Alignment Model (gebaseerd op [Hen93])

We zien in de figuur twee assen: op de horizontale as de splitsing tussen business en IT, op de verticale as zien we het zogenaamde "domein". In het externe domein vindt strategiebepaling plaats, in het interne domein draait het volgens Henderson en Venkatraman om "infrastructuur en processen". In deze figuur dient afstemming plaats te vinden tussen elk van de vier vlakken.

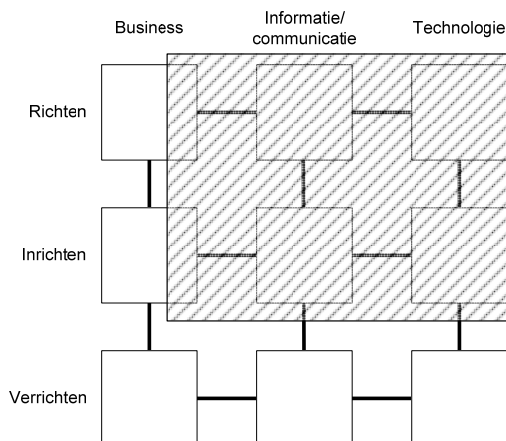
Hiermee is nog niet direct duidelijk wat het bestuurd element is: is dit de IT-zijde, de afstemming tussen business en IT, of geen van beiden? Maes breidt in dit kader

het model uit tot een 9-vlaksmodel [Mae03]. De verticale dimensie wordt daarbij uitgebreid om zo tot de driedeling richten-inrichten-verrichten te leiden. De horizontale dimensie wordt uitgebreid door tussen business en IT een informatie/communicatie kolom te plaatsen. Men zou dit ook kunnen zien als een splitsing van IT naar informatie en technologie. Dit alles leidt tot het volgende model:



Figuur 5. 9-vlaksmodel van Maes [Mae03]

Maes brengt hiermee informatiemanagement in kaart [Mae03]. Alhoewel de term misschien anders doet vermoeden, gaat IT governance niet slechts over de rechterkolom. IT governance houdt zich immers ook bezig met de afstemming tussen technologie en bedrijf, en voornamelijk op niveau van richten en inrichten. IT governance is dus het richten en inrichten van de voor de informatievoorziening benodigde technologie in relatie tot de business. Het houdt zich bezig met de strategie (bijvoorbeeld het opstellen van een informatieplan) en het tactisch niveau (bijvoorbeeld het aanstellen van verantwoordelijken voor dat informatieplan). De daadwerkelijke verrichting valt niet onder IT governance. In het 9-vlaksmodel is dat ongeveer als volgt weer te geven:



Figuur 6. Plaatsing van IT governance in 9-vlaksmodel Maes

3.1.3 Derde invalshoek: hoe – elementen van IT governance

Een andere manier om het abstracte begrip IT governance concreter maken, is door te kijken naar *hoe* (als aanvulling op *waarom* en *wat*). We zien een dergelijke blik terug in de definitie van het IT governance institute (ITGI):

“IT governance is the responsibility of executives and the board of directors, and consists of the leadership and organisational structures and processes that ensure that the organisation’s IT sustains and extends the organisation’s strategy and objectives” [Itg05]

In deze definitie worden drie elementen onderscheiden, die ook een prominente rol krijgen in onderzoek van Haes en Van Grembergen [Hae06]:

- leiderschap
- organisatiestructuren
- processen

Haes en Van Grembergen nemen hierbij leiderschap iets breder en vervangen het door “relaties”. Deze drie elementen beschrijven hoe er wordt gestuurd. Het CobiT-framework [Itg05] van het al genoemde ITGI behandelt deze drie elementen ook, met als voornaamste focus de processen.

In grote lijnen is dit CobiT-framework gebaseerd op de planning and control cyclus (plan-do-check-act). Organiseren komt dus niet neer op het eenmalig vastleggen van structuren, maar juist op het inrichten, handelen naar en waar nodig aanpassen van de situatie. In paragraaf 3.2 wordt verder ingegaan op de specifieke onderdelen van het CobiT-framework.

3.1.4 Vierde invalshoek: hoe – IT governance verantwoordelijkheden

Het IT governance institute beschouwt IT governance in zijn definitie als verantwoordelijkheid van executives en de raad van bestuur. In het licht van alignment tussen bedrijf en IT is dit ook verklaarbaar. Bij het afstemmen tussen IT en bedrijf is immers alleen het algemeen management in een positie om de belangen te overzien. Het gaat hier dan om de eindverantwoordelijkheid voor IT governance.

Het toekennen van de eindverantwoordelijkheid aan één groep, zou in zekere zin voorbijgaan aan Weill, Ross en Woodham, die in verschillende toonaangevende boeken en artikelen [Wei04a, Wei04b, Wei05, Ros02] zich toeleggen op beslissingsbevoegdheid en aansprakelijkheden. Het gaat hen dus *niet* alleen om de eindverantwoordelijkheid. Weill en Woodham definiëren IT governance als volgt:

“We define IT governance as specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT.” [Wei04b]

Deze definitie richt zich op één aspect van IT governance: verantwoordelijkheden. Een zeer smalle interpretatie van deze definitie zou zijn dat bij toewijzing van beslissingsbevoegdheid en aansprakelijkheid de IT zich “als vanzelf” laat besturen.

In werkelijkheid onderscheidt Weill in verschillende onderzoeken meer dan alleen verantwoordelijkheden, zoals de domeinen waarin de relevante beslissingen genomen dienen te worden. Het belangrijkste model (de verantwoordelijkhedenmatrix) van Weill en Woodham wordt beschreven in paragraaf 3.2.

3.1.5 Conclusie: definitie van IT governance

Het vertrekpunt uit paragraaf 1.2.2 vormt samen met de vier invalshoeken de basis voor een brede definitie. Hierin zal dus worden samengenomen dat IT governance:

- neerkomt op deugdelijke sturing en besturing (*vertrekpunt*)
- als doel heeft het voldoen aan verwachtingen (*eerste invalshoek*)
- zich op strategisch en tactisch niveau met de voor informatievoorziening benodigde informatietechnologie bezighoudt (*tweede invalshoek*)
- wordt gerealiseerd door middel van structuren, processen en relaties (*derde invalshoek*)
- het vastleggen van beslissingsbevoegdheden en aansprakelijkheden (oftewel de verantwoordelijkheden) vereist. (*vierde invalshoek*)

In één definitie gebundeld luidt dit:

IT governance is het deugdelijk sturen en besturen van de voor de informatievoorziening benodigde technologie, op strategisch en tactisch niveau, met behulp van structuren, processen, relaties en verantwoordelijkheden, zodat de IT-organisatie kan beantwoorden aan verwachtingen die daar aan worden gesteld.

Dit is de definitie die in dit onderzoek wordt gehanteerd en bovendien wordt gezien als definiërend voor de breedte van het veld. De verschillende invalshoeken uit de definitie zullen verder worden uitgewerkt bij het opstellen van het raamwerk in hoofdstuk 5.

3.2 Bestaande IT governance modellen

Op hoofdlijnen zijn twee stromen van IT governance literatuur en modellen te onderscheiden: aan de ene kant de "bestuurskundigen" (bijvoorbeeld Weill) en aan de andere kant de "accountants" (bijvoorbeeld Van Grembergen). Men zou kunnen stellen dat de modellen die bestuurskundigen omschrijven ten doel hebben houvast te bieden om het bereiken van doelen mogelijk te maken. Dit in contrast tot de modellen van de accountants, die meer gezien moeten worden als controlemechanismen en best practices, waaraan moet worden voldaan zodat doelen bereikt kunnen worden. Kortom, de verschillen in oriëntaties kunnen omschreven worden als 'mogelijk maken' versus 'controleren'.

In deze paragraaf wordt uit de bestuurskundige oriëntatie de verantwoordelijkhedenmatrix van Weill en Ross besproken. Vanuit de accountantoriëntatie komen het CobiT-framework en de IT Balanced Scorecard aan bod. De modellen in deze paragraaf vormen samen met de relevante aanvullende literatuur in 3.4 de basis voor de operationalisering tot instrument in hoofdstuk 6.

3.2.1 Verantwoordelijkhedenmatrix van Weill en Ross

Weill en Ross hebben organisaties doorgelicht om de wijze van IT governance te bekijken en te koppelen aan de prestaties van die organisaties [Wei04a, Wei04b]. Zo verkregen ze een overzicht van de wijze van IT governance bij een "typische" organisatie en een "buitengewoon presterende" organisatie.

De wijze van IT governance is volgens Weill en Ross aan te duiden met een verantwoordelijkhedenmatrix. Dat wil zeggen, ze zetten input- en beslissingsrechten uit tegen "governance archetypes". Deze archetypes geven aan waar de verantwoordelijkheden liggen, zoals in onderstaande tabel te zien is:

Tabel 2. Governance archetypen van Weill en Ross (uit [Wei04a])

Archetype	Executive-laag	IT-afdeling	Business units
Business monarchy	x		
IT monarchy		x	
Feudal			x
Federal	x	(x)	x
IT duopoly (1)	x	x	
IT duopoly (2)		x	x
Anarchy	Individuen		

Deze archetypen geven dus aan wie in de organisatie (executive-laag, IT-afdeling, business units) verantwoordelijk is. De namen van de archetypen zijn aansprekende termen die staan voor een bepaalde combinatie aan verantwoordelijkheden. Hierbij staat de term "IT duopoly" voor iedere combinatie van twee afdelingen waarbij de IT-afdeling betrokken is.

Het aanwijzen van verantwoordelijkheden doen Weill en Ross voor vijf domeinen, zoals in onderstaande tabel beschreven:

Tabel 3. De vijf beslissingsdomeinen van Weill en Ross (gebaseerd op [Wei05])

Domein	Betekenis
IT principles	Beslissingen over de strategische rol van IT in het bedrijf
IT architecture	De geïntegreerde set van technische keuzes om de organisatie te begeleiden in het voldoen aan wensen vanuit het bedrijf
IT infrastructure	De centraal geregelde IT services, die meestal al eerder aanwezig zijn dan een specificatie van de wensen
Business application needs	De eisen aan intern ontwikkelde applicaties
Prioritization and investment decisions	Hoeveel en waaraan moet worden uitgegeven

Als we nu de genoemde domeinen en archetypes tegen elkaar uitzetten, krijgen we wat Weill en Ross verstaan onder “designing IT governance on one page”. Zij splitsen de verantwoordelijkheid voor ieder domein op in beslissingsbevoegdheid en inputbevoegdheid. Dit ziet er als volgt uit:

Tabel 4. IT governance verantwoordelijkhedenmatrix (uit [Wei05])

Decision domain Govern. archetype	IT principles		IT architecture		IT infrastructure		Business application needs		Prioritization and investments	
	Input	Dec.	Input	Dec.	Input	Dec.	Input	Dec.	Input	Dec.
Business mon.										
IT monarchy										
Feudal										
Federal										
IT duopoly										
Anarchy										

Weill en Ross hebben dit raamwerk bij ruim 250 organisaties ingevuld, en kwamen zo achter typische patronen voor de gemiddelde en voor uitzonderlijk presterende organisaties.

Kanttelingen

Het model van Weill en Ross – autoriteiten in het vakgebied – is aantrekkelijk door zijn betrekkelijke eenvoud en het grote aantal onderzochte organisaties. Het nadeel is hun sterk op verantwoordelijkheden gerichte blik: met hun model wordt niet het hele IT governance veld, zoals dat in dit project wordt gezien, op een gebalanceerde wijze afgedekt.

3.2.2 CobiT

COBIT is een uitgebreid en uitvoerig getest “control framework for IT governance” van het IT governance institute (ITGI) [Itg05]. Ook Guldentops geeft in een boek van Van Grembergen aan het framework te zien als geschikt voor het onderkennen van processen op het gebied van IT governance [Gul04]. Oorspronkelijk was het framework vooral een audit-standaard, tegenwoordig richt het zich in bredere zin op de processen die aanwezig moeten zijn binnen een organisatie die zich bezighoudt met IT governance. Deze processen zijn op verschillende manieren ingedeeld:

- Er zijn vier domeinen, met in totaal 34 hoofdprocessen en 384 deelprocessen of ook wel activiteiten. De domeinen zijn:
 - o Plan & Organize

- o Acquire & Implement
- o Deliver & Support
- o Monitor & Evaluate
- Voor ieder hoofdproces wordt aangegeven waar de primaire en secundaire focus ligt binnen de volgende gebieden, die dicht aansluiten bij de doelen van IT governance die zijn genoemd in paragraaf 3.1. Deze focus kan zijn strategic alignment, value delivery, risk management, resource management en/of performance measurement
- Verder worden nog zogenaamde business goals en resources aangegeven voor ieder hoofdproces.

De 34 hoofdprocessen van CobiT zijn als volgt:

Tabel 5. De 34 hoofdprocessen van CobiT binnen 4 domeinen

Plan and organize (PO)	Deliver and support (DS)
PO1: Define a strategic IT plan	DS1: Define and manage service levels
PO2: Define the information architecture	DS2: Manage third party services
PO3: Determine technological direction	DS3: Manage performance and capacity
PO4: Define the IT proc., org. and relationships	DS4: Ensure continuous service
PO5: Manage the IT investment	DS5: Ensure systems security
PO6: Communicate mgt. aims and direction	DS6: Identify and allocate costs
PO7: Manage IT human resources	DS7: Educate and train users
PO8: Manage quality	DS8: Manage service desk and incidents
PO9: Assess and manage IT risks	DS9: Manage the configuration
PO10: Manage projects	DS10: Manage problems
	DS11: Manage data
	DS12: Manage the physical environment
	DS13: Manage operations
Acquire and implement (AI)	Monitor and evaluate (ME)
AI1: Identify automated solutions	ME1: Monitor and evaluate IT performance
AI2: Acquire and maintain application software	ME2: Monitor and evaluate internal control
AI3: Acquire and maintain technology infr.	ME3: Ensure regulatory compliance
AI4: Enable operation and use	ME4: Provide IT governance
AI5: Procure IT resources	
AI6: Manage changes	
AI7: Install and accredit solutions and changes	

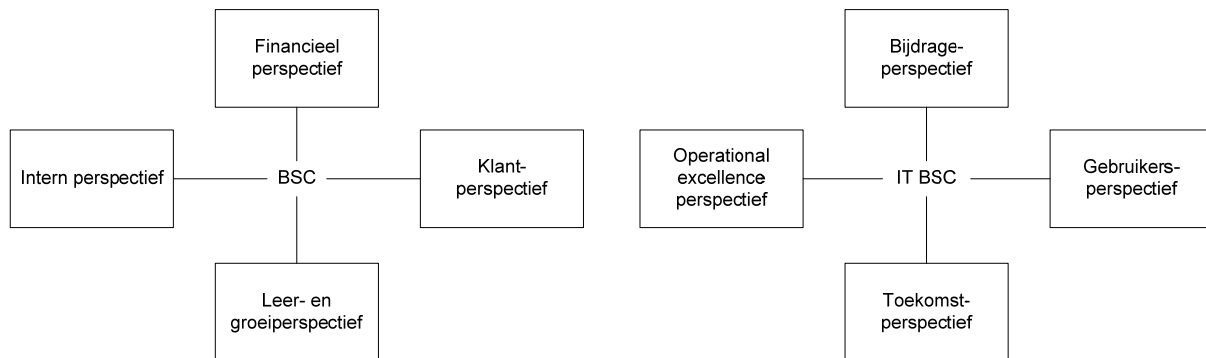
Kanttekeningen

COBIT is bijzonder uitgebreid. Het heeft zo veel verschillende invalshoeken, dat het belangrijk is om niet te "verdrinken" in de mogelijkheden. Daarnaast is het zo dat de processen op zeer verschillend niveau gedefinieerd zijn: processen kunnen input zijn voor elkaar, deelactiviteiten kunnen voor meer doelen gedefinieerd zijn dan sommige hoofdprocessen, en de "ME-processen" zijn veel breder gedefinieerd (een duidelijk voorbeeld is ME4). Dit maakt COBIT soms verwarrend. Dit zijn niet zozeer manco's aan het model, als wel eigenschappen waar rekening mee moet worden gehouden, zodat het als voordeel gebruikt kan worden.

3.2.3 IT Balanced Scorecard

De IT Balanced Scorecard (IT BSC) wordt beschreven door Van Grembergen op basis van de algemene Balanced Scorecard (BSC) die door Kaplan en Norton is ontwikkeld [Gre00]. Het is een model waarmee IT governance doelen en resultaten kunnen worden gemeten. Van Grembergen beschrijft hoe de BSC vorm kan worden gegeven door steeds op een dieper niveau met Scorecards te werken: de IT BSC kan helpen bij het invulling geven aan de algemene BSC, en de IT BSC kan weer worden uitgewerkt in een IT Operations BSC en een IT Development BSC, et cetera.

Het is dus zaak om de voor de context geschikte BSC, of BSCs, te kiezen. In het algemeen bestaan BSCs uit de elementen zoals links in de volgende figuur. Van Grembergen vertaalt dit naar de IT BSC, zoals rechts in de figuur.



Figuur 7. De algemene en IT Balanced scorecard (gebaseerd op [Gre00])

Hiermee is duidelijk welke aspecten de BSC en IT BSC behandelen, maar nog niet waarop een dergelijke Scorecard dan "scores" bijhoudt. Dit wordt gedaan door middel van het in kaart brengen van "objectives, measures, targets and initiatives" [Kap01].

Kanttekeningen

De IT BSC bevindt zich op een concreter niveau dan de algemene BSC. Toch blijft het, naast een meetmethode, meer een denkwijze dan een concreet model waar zekerheden uit gehaald kunnen worden.

3.3 Ontwikkelingen

Deze paragraaf omschrijft de belangrijkste ontwikkelingen ten aanzien van IT governance.

3.3.1 Voor 1999

Voor 1999 was nauwelijks sprake van de term IT governance. Tot die tijd was wel sprake van Strategic Information Systems Planning (SISP) (zoals omschreven door Earl [Ear93]) en van Business-IT alignment (zoals omschreven door Henderson en Venkatraman [Hen93]).

De visie van Earl uit 1993 is al vergelijkbaar met de huidige visie op IT governance. SISP beoogde volgens hem de volgende zaken:

- *Aligning investment in IS with business goals*
- *Exploiting IT for competitive advantage*
- *Directing efficient and effective management of IS resources*
- *Developing technology policies and architectures*" [Ear93]

Deze zienswijze sluit vrij nauw aan bij de doelen van IT governance zoals eerder geformuleerd. Het verschil is echter dat hierbij meer gericht wordt op risicobeheersing, integriteit, et cetera. Waar Earl SISP oriënteerde op presteren, ligt de focus tegenwoordig ook op verantwoord presteren.

Er is in deze context een interessante parallel te zien in een constatering van Thiadens over IT management [Thi05]. Volgens Thiadens was in de jaren negentig IT vooral gericht op de te leveren service (en daarmee het inrichten op front en back office). Inmiddels ligt de nadruk veel meer op de te leveren kwaliteit van de service, het niveau van de dienstverlening. Vertalend naar IT governance: waren de doelen van Earl nog vooral gericht op welke functionaliteit en prestaties de informatiesystemen zouden

moeten leveren, IT governance vereist ook kwaliteit in de zin van integriteit, transparantie, et cetera. Er worden dus inmiddels meer eisen gesteld aan de IT.

3.3.2 Sarbanes-Oxley (2002)

Deze focus op integriteit, transparantie, aansprakelijkheid en het beheersen van risico's en kwaliteit kent haar oorzaak in maatschappelijke veranderingen [Blo04, Web06, Vel04]. Een grote impact had de zogenaamde "Sarbanes-Oxley act", die in het licht kan worden gezien van enkele grote schandalen in het bedrijfsleven. Deze Amerikaanse wet vereist transparantie van bestuur en stelt bestuurders hoofdelijk aansprakelijk voor hun handelen [Vel04]. De wet heeft bovendien voorzien in een zogenaamd "oversight board", waarvan de missie duidelijk de belangen aangeeft die sindsdien dienen te worden bewaakt:

"[...] to oversee the auditors of public companies in order to protect the interests of investors and further the public interest in the preparation of informative, fair and independent audit reports." [Pca06]

Hier zien we duidelijk een focus op kwaliteit van audit reports, die eerlijk bestuur moeten garanderen aan zowel aandeelhouders als publiek.

Daarnaast staan wereldwijd de aspecten veiligheid en zekerheid in de belangstelling. Dit heeft de aandacht op corporate governance versterkt en daarmee ook IT governance verder onder de aandacht gebracht. De eisen van de belanghebbenden zijn dus ook gericht op een deugdelijke werkwijze in plaats van alleen op deugdelijke producten en diensten.

In Nederland is sindsdien de code Tabaksblat ingevoerd. Deze code gaat minder ver dan Sarbanes-Oxley, en organisaties zijn gebonden aan het principe van "pas toe of leg uit": zij moeten of voldoen aan de code, of uitleggen waarom zij dit niet doen. De code is niet gericht op IT governance, maar de invoering ervan geeft aan dat ook in Nederland de aandacht voor governance is toegenomen.

3.3.3 Toekomstbeeld: IT als nutsvoorziening

Er bestaat nog een reden waarom er veel aandacht is voor deugdelijk besturen van IT: de rol die IT inneemt verandert. IT is steeds minder van strategische waarde, en kan steeds meer gezien worden als een soort lopende fabriek, of als een nutsvoorziening. Het provocerende en interessante artikel van Carr genaamd "IT doesn't matter" wijst in deze richting [Car03a]. Hij zegt hierover zelf:

"The core IT functions [...] are becoming costs of doing business that must be paid by all but provide distinction to none." [Car03]

Hij maakt hierbij de parallel met de opkomst van elektriciteits- en spoorwegnetwerken. Hierin zit een kern van de beperking van de vergelijking: het gaat hier om "core IT functions," gedefinieerd als opslag, verwerking en transport van data. Kortom: de bevindingen van Carr zijn van toepassing op de infrastructurele functies van IT en dus niet zozeer op de strategische en bedrijfskritische voorzieningen. Het is daarom niet voor niets dat het artikel kritiek heeft gekregen [Car03b].

Rekening houdend met de beperkingen van de bevindingen van Carr, kan worden gesteld dat steeds meer aspecten van IT gestandaardiseerd en algemeen beschikbaar worden. Dit kan de ontwikkelingen in het veld van IT governance deels verklaren. Als de te leveren IT standaard en algemeen beschikbaar is, is het gevraagde dus altijd te leveren. Voor een organisatie wordt het dan slechts nog zaak om de IT aan te schaffen die:

- de grootste voordelen voor de business biedt
- het minste kost en
- de hoogste kwaliteit biedt.

Kortom, met deze ontwikkeling blijft er een belangrijke rol voor IT governance bestaan.

3.4 Overzicht relevante onderzoeksgebieden voor IT governance

Er is tot nog toe een aantal onderzoeksgebieden genoemd voor zowel het komen tot een definitie als het beschrijven van de geschiedenis. In deze paragraaf een overzicht van de onderzoeksgebieden die een onderdeel vormen van IT governance, van belang zijn voor IT governance, of er invloed op uitoefenen. Kortom: een kort overzicht van relevante onderzoeksgebieden, die zoals gezegd samen met de bestaande modellen voor IT governance uit 3.2 als basis dienen voor de operationalisering in hoofdstuk 6.

3.4.1 Corporate governance

IT governance dient bij te dragen aan corporate governance, deugdelijk bestuur in algemene zin [Cap06, Web06]. De Sarbanes-Oxley act is bijvoorbeeld hierop gericht. Het meest invloedrijke onderzoek in deze richting is gedaan door Shleifer en Vishny in 1997 [Shl97]. Zij definiëren corporate governance eigenlijk ook als het voldoen aan verwachtingen:

“Corporate governance deals with the ways in which suppliers of finance to corporations assure themselves of getting a return on their investment” [Shl97].

3.4.2 Business-IT alignment

Business-IT alignment, ofwel afstemmen van IT en bedrijf, was begin jaren negentig één van de ontwikkelingen voorafgaand aan IT governance. Henderson en Venkatraman hebben in een zeer bekend artikel hier een zogenaamd “Strategic Alignment Model” voorgesteld. Zij zien alignment als volgt:

“A process of continuous adaptation and change [...] to create a strategic fit between the position of an organization in the competitive product-market arena and the design of an appropriate administrative structure to support its execution.” [Hen93]

3.4.3 Information economics

Information economics richt zich op de daadwerkelijke (waar mogelijk financiële) waarde die IT toevoegt aan het bedrijf. De relevantie voor het onderwerp IT governance blijkt bijvoorbeeld uit de uitspraak die Weill en Ross optekenden en gedaan werd door een topmanager: “Ik weet dat de helft van mijn IT uitgaven goed is besteed, ik weet alleen niet welke helft” [Wei04a]. Parker, Benson en Trainor zien Information economics als:

“[The assessment of] the true economic impact of Information Technology [...] to make the best decisions about the investment in Information Technology.” [Ben88].

Gezien de toenemende concurrentie waarmee organisaties te maken hebben, onder andere door de opkomst van nieuwe markten, ligt de focus steeds meer op het terugdringen van kosten, ook voor CIOs [Gar07].

3.4.4 IT portfolio management

IT portfolio management kan worden gezien als een ontwikkeling die volgt op Information economics. Ook IT portfolio management is gericht op financiën en toegevoegde waarde van IT. Het verschil is dat er meer aandacht is voor de verschillende projecten en eigendommen. In plaats van een focus op één business case, wordt er meer gericht op het gehele portfolio van aanwezige IT. Het maken van keuzes staat hierbij centraal, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de definitie van Jeffery:

"IT portfolio management [is] managing IT as a portfolio of assets similar to a financial portfolio and striving to improve the performance of the portfolio by balancing risk and return." [Jef04]

De keuze voor welke IT men bestuurt, is in het licht van de ontwikkelingen zoals die gaande zijn bijvoorbeeld op het gebied van outsourcing relevant. In de meeste kleinere organisaties is bijvoorbeeld sprake van slechts standaardpakketten, terwijl grote verzekeraars sneller geneigd zijn om een breder portfolio aan te (moeten) sturen. Deze keuzes zijn van groot belang voor de IT governance. Het maken van keuzes in het portfolio en daarmee keuzes maken over outsourcing leggen een extra druk op de vraagkant en de afstemming tussen IT en bedrijf.

Kijken we naar Maizlish, dan biedt hij een manier om keuzes in het IT portfolio te maken, door vergelijking tussen business cases [Mai05]. Of dit in de praktijk ook altijd haalbaar is, is maar zeer de vraag. Voor dit onderzoek is belangrijk dát er keuzes worden gemaakt. Peterson gaat zover te zeggen dat IT governance het systeem is om het portfolio te beheren:

"IT Governance is the system by which an organization's IT portfolio is directed and controlled." [Pet04]

3.4.5 SISP

Strategic Information Systems Planning, ofwel SISP, is eerder aan bod gekomen in paragraaf 3.3. Het was één van de ontwikkelingen waarbij men IT begon te beschouwen als strategisch waardevol.

3.4.6 Beheer

Het sturen en besturen van informatie en technologie ligt dicht bij het beheren ervan. Beheer is meer operationeel gericht. Looijen definieert bijvoorbeeld beheer van informatiesystemen als volgt:

"Beheer van informatiesystemen houdt in de instandhouding van informatiesystemen overeenkomstig de eisen en de randvoorwaarden vanuit het gebruik, rekening houdend met de situationele factoren van de organisatie en de karakteristieken van de informatiesysteem-componenten." [Loo04]

Hierbij moet worden aangetekend dat Looijen hier eigenlijk juist een definitie geeft van beheer van informatievoorziening (zie het model van Maes dat eerder werd besproken in paragraaf 3.1).

Thiadens kijkt naar beheer van ICT door taken en objecten te onderscheiden. Volgens Thiadens gaat ICT beheer over het ontwikkelen, onderhouden en exploiteren (de taken) van ICT infrastructuur en applicaties (de objecten) [Thi05].

3.4.7 Projectmanagement

Onder verantwoord handelen, één van de geïnventariseerde doelen, valt ook het beheersen van risico's. Dit wordt vaak genoemd in IT governance literatuur (bijvoorbeeld in [Web06]) , maar haast even vaak niet verder uitgewerkt. Het CobiT-framework noemt het wel als één van de 34 hoofdprocessen (met zes deelprocessen). Er is ook specifiekere projectmanagementliteratuur die hierop ingaat, zoals PRINCE2 [Ogc02]. Projectmanagement wordt door CobiT gezien als een afzonderlijk proces en schaart risicomanagement daar niet onder.

3.4.8 Outsourcing

Steeds meer organisaties kiezen ervoor om (delen van) hun IT-aanbodorganisatie uit te besteden, oftewel te outsourcen [Sca06]. De voordelen hiervan zijn bijvoorbeeld dat de organisatie zich meer kan richten op de core business en producten en diensten sneller geleverd kunnen worden [Thi05]. Een verkeerde conclusie zou zijn dat de organisatie daarmee niets meer aan IT hoeft te doen: het uitbesteden van de aanbodzijde betekent des te meer dat goede sturing nodig is aan de vraagzijde. Deze trend heeft dus tot gevolg dat IT governance zich meer richt op de vraagzijde.

3.5 *Relatie met overige onderzoeksonderdelen*

Ter afsluiting van het hoofdstuk nog éénmaal de verschillende onderdelen en hoe dit in het vervolg van het onderzoek wordt toegepast.

Dit hoofdstuk heeft vier invalshoeken, de definitie, bestaande modellen, geschiedenis en relevante literatuur naar voren gebracht. De invalshoeken en definitie vormen de basis voor het raamwerk in hoofdstuk 5. De geschiedenis rond IT governance dient voornamelijk ter beeldvorming. De bestaande modellen en de relevante literatuur vormen de basis van de operationalisering in hoofdstuk 6.

4 Begripsbepaling en verkenning organisatiekenmerken

Dit hoofdstuk beschrijft wat in het in dit rapport beschreven onderzoek wordt verstaan onder "organisatiekenmerken", geeft hierbij kort historie en gaat uitgebreider in op bestaande modellen. Het doel is de context te schetsen door gebieden van organisatiekenmerken te identificeren. De daadwerkelijke keuze en uitwerking binnen die gebieden is te vinden in hoofdstuk 7.

4.1 Definitie

Zoals genoemd in paragraaf 2.1 is een deel van het doel van het hier beschreven onderzoek *"het toepassen van het raamwerk op ten minste vijf organisaties, teneinde verbanden te vinden tussen relevante en actuele kenmerken van deze organisaties en hun invulling van het raamwerk."*

De term "organisatiekenmerk" wordt hier gedefinieerd door praktische overwegingen. Bij ieder deel van de definitie wordt uitleg gegeven doormiddel van een tegenvoorbeeld – een begrip dat geen organisatiekenmerk is.

Een organisatiekenmerk dient:

- *Een bepaalde eigenschap van een organisatie te beschrijven.* Dit is de triviale bepaling. Een organisatiekenmerk dient niet een willekeurig fenomeen te beschrijven – trends in IT zijn bijvoorbeeld geen organisatiekenmerk.
- *Bij iedere organisatie aanwezig te zijn.* Hiermee wordt aangegeven dat in dit onderzoek wordt gewerkt met kenmerken waarop organisaties te vergelijken zijn. De leidinggevende van de afdeling productie is dus in het hier omschreven onderzoek géén organisatiekenmerk, omdat verscheidene organisaties niet een dergelijke afdeling kennen.
- *Te kunnen verschillen van organisatie tot organisatie.* Het al dan niet werken met personeel is bijvoorbeeld geen organisatiekenmerk, omdat (in de praktijk) iedere organisatie met oog voor IT governance personeel in dienst heeft.
- *Te achterhalen zijn.* Dit is enigszins voor interpretatie vatbaar, maar te achterhalen wordt hier gezien als zonder uitgebreid vervolgonderzoek aan de organisatie te vinden. Humeur van de gemiddelde werknemer over 2001-2002 is bijvoorbeeld in deze context geen organisatiekenmerk.
- *Eenduidig te omschrijven zijn.* Dit sluit aan de ene kant zogenaamde containerbegrippen uit (cultuur is dus geen kenmerk, alhoewel het wel een verzamelnaam van kenmerken kan zijn) en aan de andere kant vermijdt het kenmerken die vaag blijven ("rol van de leidinggevende" is bijvoorbeeld zonder verdere context te vaag).

Een organisatiekenmerk wordt kortom gedefinieerd als:

Een bepaalde te achterhalen en eenduidig te omschrijven eigenschap, die van organisatie tot organisatie kan verschillen, maar wel bij iedere organisatie aanwezig is.

4.2 Historie

In deze paragraaf wordt een korte historie rondom organisatiekenmerken gegeven. Enkele kernwoorden zijn *cursief* gemaakt, deze zijn relevant voor de verdere bespreking van modellen voor organisatiekenmerken in paragraaf 4.3.

In de literatuur is vaak aandacht voor management (ook wel: bedrijfskunde) in plaats organization science (ook wel: organisatiekunde). De eerste beschrijft hoe een bedrijf bestuurd kan worden, de tweede beschrijft organisaties zelf. Deze twee zijn vaak met elkaar verbonden. De hierna volgende globale en korte beschrijving van de historie (gebaseerd op Van Dam en Marcus [Dam05], Daft [Daf00] en Laudon en Laudon [Lau98]) maakt daarom geen onderscheid.

4.2.1 Industriële revolutie

De industriële revolutie (vanaf ongeveer eind 19^e eeuw) kan worden gezien als de beginperiode van management en organization science. Voor het eerst werden organisaties en structuren wetenschappelijk geanalyseerd in wat "scientific management" werd genoemd. De resultaten waren voornamelijk rigide *structuren* om de organisatie zo efficiënt mogelijk te laten functioneren.

4.2.2 Tegenbeweging: humanisme

In de loop van de 20^e eeuw ontstond een tegenbeweging. Alhoewel de theorie van het scientific management zich richtte op efficiëntie, kwamen de werkomstandigheden die daarvan het gevolg waren de efficiëntie juist niet ten goede. Daarom werden de werknemers en hun behoeften meer centraal gesteld. Dit markeerde de opkomst van de beschrijving van organisatie*cultuur* en *relaties*.

4.2.3 Groeiende organisaties

Richting het derde kwart van de 20^e eeuw begonnen organisaties steeds groter te worden en multinationals waren in opkomst. Door deze ontwikkelingen werd aan de ene kant juist weer gekeken naar structuren (bijvoorbeeld in de organisatietypologie van Mintzberg) en aan de andere kant werd het steeds belangrijker of een organisatie wel paste in haar *omgeving* – een vraag die zeker voor een multinational relevant is gezien de verschillende culturen waarin hij opereert.

4.2.4 Kostenbesparingen

Met name de jaren 80 van de 20^e eeuw werden gekenmerkt als tijden van weinig economische voorspoed waarin veel aandacht was voor kostenbesparing. In deze context werd in plaats van alleen naar structuren voor efficiënt werken ook gekeken naar het efficiënt inzetten van andere *middelen* in de organisatie.

4.2.5 IT en communicatie

De opkomst van technologie vanaf de jaren 80 en 90 van de 20^e eeuw leidde tot meer communicatie en meer procesondersteuning. Waar eerder de industriële revolutie enkele taken automatiseerde, werd het nu steeds makkelijker om te overleggen en de bedrijfsprocessen te begeleiden. Veel meer aandacht kwam daarom op *procesgericht* denken, op de *keten* (te denken valt bijvoorbeeld aan de value chain van Porter).

4.2.6 Kernwoorden

De kernwoorden die op relevante organisatiegebieden duiden die in deze paragraaf zijn onderscheiden, zijn hier nog even opgesomd:

- structuren
- cultuur
- relaties

- omgeving
- middelen
- proces
- keten

Deze lijst is gebaseerd op de omschreven historische ontwikkelingen. Door vergelijking met bestaande modellen in de volgende paragraaf, wordt een vollediger lijst met gebieden van organisatiekenmerken opgesteld.

4.3 Bestaande modellen

Onderzoekers lijken het in dit gebied op grote lijnen met elkaar eens: in de verschillende modellen komen grofweg dezelfde elementen aan bod. In deze paragraaf zijn enkele inventarisaties van kenmerken naast elkaar gezet – twee ontwikkelde theorieën worden genoemd bij wijze van voorbeeld. Onderzoek van Nieuwenhuis [Nie06] is ingegaan op de overeenkomsten en verschillen tussen de modellen. Samen met de kernwoorden uit de historie (paragraaf 4.2) vormt dit de basis voor de gemeenschappelijke elementen in paragraaf 4.4.

4.3.1 Organisatiedeel INK-managementmodel

Het INK-managementmodel [Ink07] (waarbij INK oorspronkelijk stond voor Instituut Nederlands kwaliteit) is een Nederlands model voor 'Total Quality Management'. In het model worden organisatie- en resultaatgebieden onderscheiden. De vijf organisatiegebieden zijn hier relevant:

- *Leiderschap*. Dit is de wijze waarop de leiding de organisatie inspireert tot verbetering.
- *Management van medewerkers*. Dit gaat om de wijze waarop werknemers worden ingezet tot maximaal nut.
- *Strategie en beleid*. Dit organisatiegebied behelst het implementeren en uitvoeren van de missie van de organisatie.
- *Management van middelen*. Bij dit organisatiegebied draait het om de manier waarop met middelen de strategie wordt verwezenlijkt.
- *Management van processen*. Hier draait het om het ontwerp van processen om de strategie te realiseren.

4.3.2 7S-model van McKinsey

Twee oud-werknemers van McKinsey hebben in een bekend boek onderzoek gedaan naar excellente ondernemingen [Pet95]. Achtergrond van het onderzoek waren de tijden van economische tegenspoed die bij velen het geloof in succesvol management wegnamen. Door presterende organisaties te vergelijken, werden de organisatie-elementen waar succesvolle managers zich mee bezighielden. Zij vonden de volgende:

- Strategy
- Structure
- Systems
- Shared values
- Skills
- Style
- Staff

4.4 Conclusie: gebieden organisatiekenmerken

De verschillende modellen overlappen grotendeels [Nie06]. De gemeenschappelijke elementen vormen hierbij de basis voor het kiezen van kenmerken in paragraaf 7. In deze paragraaf worden deze gemeenschappelijke elementen uitgewerkt.

Nieuwenhuis heeft naast de genoemde modellen nog enkele toegevoegd en ze beoordeeld op gemeenschappelijke elementen, die hij "managementbouwstenen" noemt [Nie06]. De volgende tabel geeft weer hoe Nieuwenhuis zijn managementbouwstenen koppelt aan de in 4.3 genoemde modellen. De overige modellen die in zijn vergelijking worden gebruikt, zijn hier weggelaten. Wel zijn de kernwoorden uit 4.2 opgenomen:

Tabel 6. Koppeling van en met Nieuwenhuis [Nie06]

Managementbouwsteen Nieuwenhuis	INK-model	7S McKinsey	Kernwoord uit historie
Strategie	Strategie en beleid	Strategy	-
Structuur	Processen	Structure	Structuren, Proces
Cultuur	Leiderschap	Style, Shared values	Cultuur
Mensen	Medewerkers	Staff, Skills	Relaties
Middelen	Middelen	Systems	Middelen
Resultaten	Resultaten-deel	-	-
-	-	-	Omgeving, keten

Uit de tabel wordt duidelijk dat de managementbouwstenen gebieden van organisatiekenmerken aanduiden, die overeenkomen met twee van de modellen. Overigens is de koppeling tussen cultuur en leiderschap (in de derde rij) één die niet direct voor de hand ligt.

De bouwstenen vertonen een sterke overeenkomst met de kernwoorden uit de historie. Daar valt bij op te merken dat deze kernwoorden één gebied toevoegen – omgeving. De modellen die zijn gehanteerd zijn gebaseerd op het intern naar de organisatie kijken. Echter, de omgeving beschrijft ook vaak de organisatie. Een goed voorbeeld hiervan is de sector waarin de organisatie zich bevindt, of de afhankelijkheid van specifieke leveranciers.

Over de managementbouwsteen "resultaten" zegt Nieuwenhuis dat deze in slechts een beperkt deel van de modellen terugkomt. Deze zijn bovendien moeilijk te achterhalen (vergelijk ook de definitie uit paragraaf 4.1). De volgende gebieden van organisatiekenmerken worden gehanteerd:

- **Strategie**
- **Structuur**
- **Cultuur**
- **Mensen**
- **Middelen**
- **Omgeving**

In hoofdstuk 7 wordt ingegaan op de gekozen organisatiekenmerken binnen deze gebieden.

Deel C – Conceptueel kader

Inhoud

5	Ontwikkeling IT governance raamwerk	36
5.1	Structuur van het raamwerk.....	36
5.2	Verdere uitwerking van de hoofdaspecten	39
5.3	Verdere uitwerking van de oriëntaties en elementen	46
6	Operationalisering van raamwerk naar instrument	47
6.1	Werkwijze	47
6.2	Gevonden inspanningen.....	47
6.3	Positionering	47
6.4	Verwerking tot uiteindelijk instrument	48
7	Keuze van organisatiekenmerken.....	50
7.1	Kenmerken binnen organisatiegebieden	50
7.2	IT- en IT governance gerelateerde kenmerken	51

Behandelde onderzoeksvragen

- A3. Met welk raamwerk wordt het veld afgedekt, met als perspectief de invalshoeken en definitie uit 1a. en 1b.?
- A4. Hoe leidt een combinatie van de modellen uit A2. tot een instrument dat het raamwerk uit A3. operationaliseert?
- A5. Welke actuele en relevante organisatiekenmerken zouden de wijze van IT governance kunnen beïnvloeden?
 - a. Welke identificeerbare kenmerken kent een organisatie?
 - b. In hoeverre zijn de kenmerken ook meetbaar?

In dit deel worden drie concepten uitgewerkt: raamwerk, instrument en organisatiekenmerken.

Het raamwerk bestaat uit vier hoofdaspecten: resultaten boeken, verantwoord handelen, afstemmen IT en bedrijf en orkestreren. Het raamwerk wordt in dit deel verder uitgewerkt met oriëntaties en elementen. Deze zijn gebaseerd op de invalshoeken uit het vorige deel.

Om het raamwerk in de praktijk te kunnen toepassen, is het instrument ontwikkeld. Dit instrument bestaat uit een vragenlijst die de aanwezigheid van 88 inspanningen kan achterhalen, met ieder een plaats in het raamwerk.

Tenslotte wordt gekozen voor meetbare en relevante organisatiekenmerken binnen de gebieden die in het vorige deel zijn geïdentificeerd.

5 Ontwikkeling IT governance raamwerk

In de komende paragrafen wordt het raamwerk voor IT governance uitgewerkt. De structuur wordt gebaseerd op de definitie en invalshoeken uit paragraaf 3.1. Vervolgens zal het raamwerk worden geoperationaliseerd in hoofdstuk 6.

5.1 Structuur van het raamwerk

De volgende figuur geeft het raamwerk weer.



Figuur 8. IT governance raamwerk

De komende paragrafen zullen laten zien hoe dit raamwerk tot stand komt, waarbij de vier eerder genoemde invalshoeken worden gehanteerd om tot afdekking van het veld te komen.

In deze paragraaf wordt stap voor stap de relatie van iedere invalshoek tot vorige invalshoeken bekeken. Zo worden verschillende onderdelen van het model opgesteld en toegelicht.

5.1.1 Vanuit de eerste invalshoek naar doelen en een tweedeling

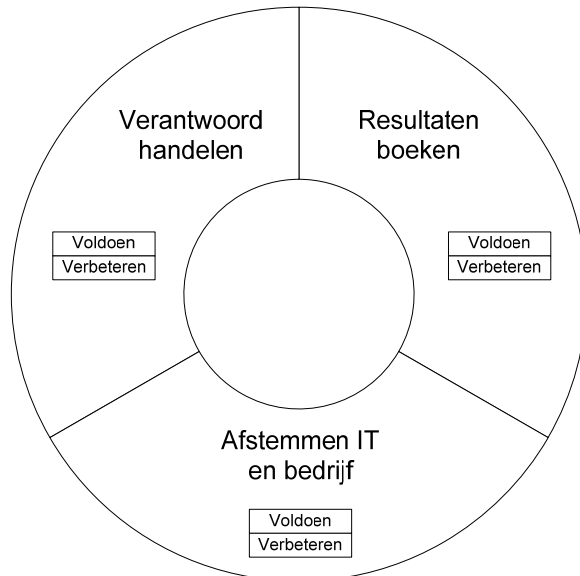
De eerste invalshoek uit de definitie in paragraaf 3.1 vormt de aanleiding voor de driedeling in doelen, zoals bovendien te zien in Tabel 1.

Deze doelen kunnen ieder van twee kanten worden benaderd: voldoen aan het doel, of verbeteren op het gebied van het doel. Kortom: voldoen versus verbeteren. De volgende tabel illustreert deze twee kanten, en vergelijkt deze met terminologie uit relevante literatuur.

Tabel 7. Voldoen versus verbeteren in de literatuur

	Deming cycle	Maizlish (p91)	IT BSC	Definitie ITGI
Voldoen	Do, Check	Policy compliance	Objectives Measures	...sustains...
Verbeteren	Act, Plan	Policy developmt.	Targets Initiatives	...extends...

De eerste invalshoek leidt daarom tot de buitenste ring van het raamwerk:



Figuur 9. Eerste conceptraamwerk op basis van doelen

5.1.2 Tweede invalshoek als lijdend voorwerp

Voor het in kaart brengen van IT governance inspanningen is het waardevol dat het raamwerk deze inspanningen kan categoriseren. Daarbij is de vraag welke IT bestuurd wordt relevant, maar deze draagt niet bij tot categorisering. De bestuurd technologie is "lijdend voorwerp" van IT governance – met IT governance wordt de organisatie dusdanig ingericht dat deze zorgt dat de technologie voldoet aan de verwachtingen. Dit betekent in wezen dat het geen onderdeel uitmaakt van IT governance zelf. Beslissingen over bijvoorbeeld IT beheer zullen dus onder de al gedefinieerde hoofdaspecten vallen. Kortom: het raamwerk hoeft deze invalshoek niet te representeren.

5.1.3 Vanuit de derde invalshoek (elementen) naar overkoepeling

De derde invalshoek betreft de elementen van IT governance. Deze elementen zijn verschillende soorten inspanningen om de doelen van IT governance te bereiken. De relatie met de vorige invalshoeken is op te maken uit de definitie van het ITGI. Volgens deze definitie bereiken de processen, structuren en leiderschap dat *"the IT sustains and extends the organization's strategy and objectives."* [Itg05] Die strategie en doelen van de organisatie zijn dus wat IT governance volgens het ITGI dient na te streven. In andere woorden: het organiseren van IT governance op de drie elementen is een middel om de doelen ervan te bereiken.

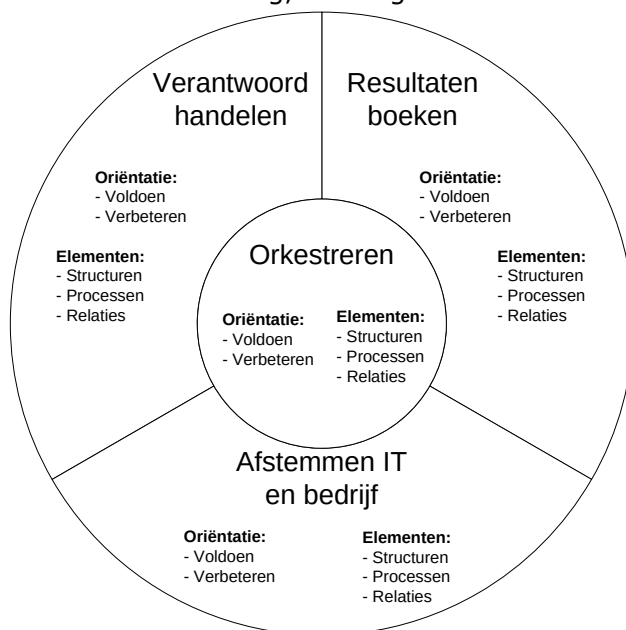
Haes en Van Grembergen concluderen: *"organisations are indeed using a mix of structures, processes and relational mechanisms to implement IT governance"* [Hae06]. Ook hier blijkt duidelijk dat IT governance wordt ingevuld door drie elementen van organiseren.

Twee praktische overwegingen leiden vervolgens tot een vierde element van het raamwerk:

- Er zullen structuren, processen en relaties aanwezig moeten zijn om afwegingen tussen de verschillende doelen te maken. Bijvoorbeeld: wil de organisatie zich richten op puur *resultaten boeken* en daarmee de aandacht op *verantwoord handelen* laten verslappen, of andersom?
- Er zullen structuren, processen en relaties aanwezig zijn die niet specifiek gericht zijn op het bereiken van één van de doelen, maar juist aan de basis staan van meerdere doelen. Een voorbeeld hiervan is de keuze voor een bepaalde architectuur. Hiermee wordt geen van de doelen specifiek bereikt, maar het is wel een basis voor het bereiken van elk van de doelen.

Kortom, het raamwerk mist een organiserend element. Omdat de term “organiseren” tot verwarring kan leiden (het is immers een woord dat wordt gebruikt in allerlei context), wordt hier terminologie geleend uit de Engelse taal: “orkestreren”.

Hiermee wordt het raamwerk verder vormgegeven: het laat zien dat structuren, processen en relaties nodig zijn voor ieder doel, maar ook om de inspanningen te orkestreren. Op deze manier ontstaan vier hoofdaspecten van IT governance, drie doelen en een overkoepelend orkestrerend aspect. Binnen ieder van de vier hoofdaspecten zijn elementen aanwezig, en dit gebeurt zowel om te voldoen als te verbeteren.



Figuur 10. Tweede conceptraamwerk: elementen, orkestreren

In paragraaf 5.2 worden de hoofdaspecten verder uitgewerkt.

5.1.4 Toevoeging van verantwoordelijkheden uit vierde invalshoek

Volgens Haes en Van Grembergen zijn verantwoordelijkheden een onderdeel van IT governance structuren. Gezien de duidelijke aanwezigheid van deze verantwoordelijkheden in literatuur en de heldere uitwerking daarvan door Weill, Woodham, en Ross [Ros02, Wei04a, Wei04b, Wei05], zou het een onevenwichtig model opleveren als deze onder structuren geschaard zouden worden. Het uiteindelijke raamwerk bevat daarom verantwoordelijkheden als vierde element. Dit leidt tot het volgende raamwerk. Hierbij zijn enkele kleuren gebruikt, die later kunnen worden gebruikt voor herkenbaarheid.



Figuur 11. Raamwerk: inclusief verantwoordelijkheden

5.2 Verdere uitwerking van de hoofdaspecten

Er zijn vier hoofdaspecten opgesteld – *resultaten boeken*, *verantwoord handelen*, *afstemmen IT en bedrijf* en *orkestreren*. In deze paragraaf worden deze aspecten voorzien van context. Dit zal worden gedaan aan de hand van de volgende onderwerpen:

1. Oorsprong. Aan de ene kant zijn *resultaten boeken* en *verantwoord handelen* zijn onderdeel van corporate governance, *afstemmen IT en bedrijf* is aan de andere kant specifiek voor IT governance. Tenslotte is *orkestreren* een overkoepelend hoofdaspect. Deze oorsprong plaatst de hoofdaspecten in die context.
2. Stakeholders. Bij het kijken naar doelen van IT governance als belangen, zijn de belangrijkste stakeholders voor ieder doel geïdentificeerd.
3. Deelgebieden. Hier worden enkele belangrijke onderwerpen genoemd die aan bod komen als het doel verwezenlijkt wordt.
4. IT governance literatuur. Er is een aantal modellen op het gebied van IT governance besproken, onder andere in paragraaf 3.2. Toonaangevende elementen hieruit worden vergeleken met de hoofdaspecten van het raamwerk.
5. Overige literatuur. In paragraaf 3.4 zijn relevante onderzoeksgebieden genoemd voor IT governance. Deze worden bij de hoofdaspecten geplaatst.
6. Criterium. Hier wordt in één zin concreet genoemd wanneer een inspanning binnen dit hoofdaspect valt.

In de paragraaf wordt dit zowel grafisch weergegeven als woordelijk toegelicht. De oriëntaties en elementen zoals te zien in Figuur 11 zijn ook hier (*cursief*) weergegeven. De informatie uit de figuren is ook te vinden in overzichtstabellen in bijlage B.

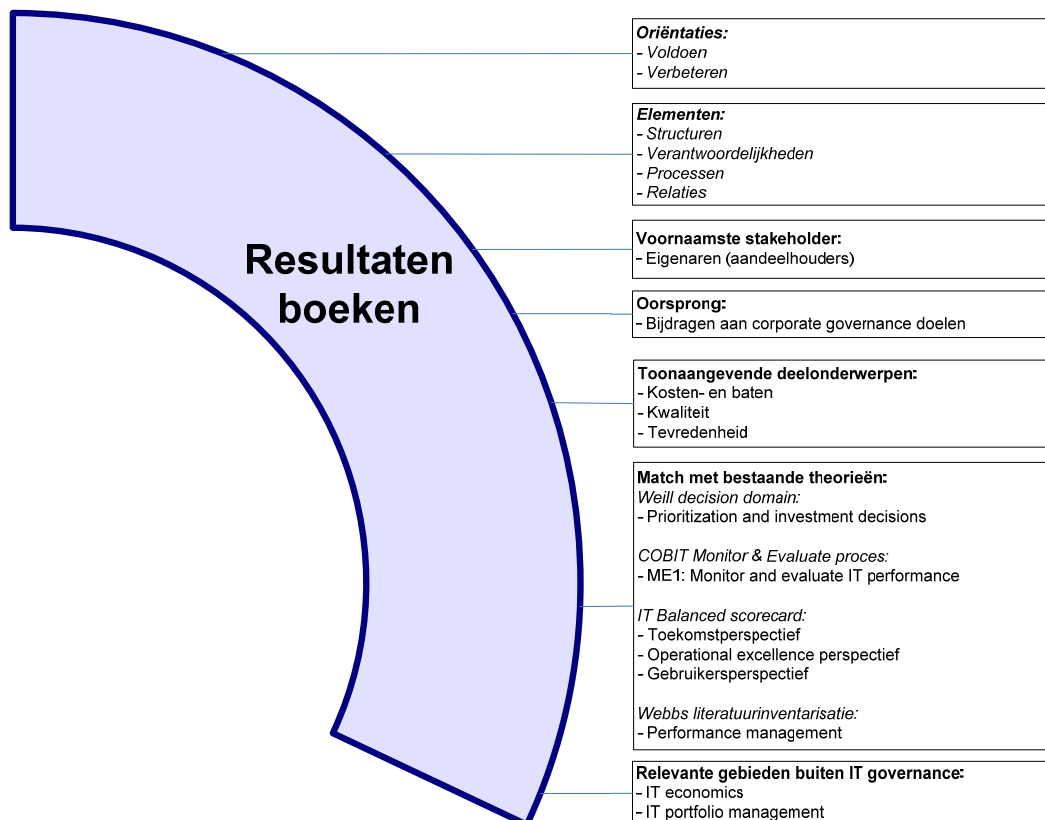
In punt vier in bovenstaande opsomming werden bestaande IT governance theorieën genoemd. De volgende theorieën zullen worden vergeleken:

- De decision domains van Weill en Woodham [Wei04a, Wei04b]. Weill en Woodham bepalen hiermee op welke gebieden beslissingen genomen moeten worden. Door deze naast de hoofdaspecten te leggen, is te zien of deze aspecten de breedte van het veld – zoals Weill en Woodham dat zien althans – afdekken.

- De Monitor & Evaluate processen uit het CobiT-framework. Deze processen zijn erop gericht om achteraf (ex post) te meten of IT governance het juiste bereikt heeft. De hoofdaspecten zijn opgesteld vanuit doelen die vooraf (ex ante) zijn te stellen. Toch is een koppeling te verwachten tussen de doelen en het meten of het gewenste bereikt is. Deze koppeling wordt geëxpliciteerd bij deze vergelijking.
- De IT Balanced Scorecard. Deze behandelt in wezen ook doelen, maar heeft een andere focus. Door dit te vergelijken, kan het verschil in focus duidelijk worden.
- De literatuurinventarisatie van Webb. Dit was één van de bepalende artikelen achter de keuze voor de doelen, die leiden tot drie aspecten in het raamwerk. Er wordt hier gekeken hoe zijn elementen uit de literatuur zijn verdeeld over die drie doelen en het vierde hoofdaspect.

De inventarisatie in dit hoofdstuk is input voor de operationalisering van het raamwerk in hoofdstuk 6.

5.2.1 Resultaten boeken (RB)



Figuur 12. Uitwerking van hoofdaspect "resultaten boeken"

Oorsprong

Resultaten boeken is oorspronkelijk een doel van corporate governance. In die zin draagt IT governance daaraan bij.

Stakeholders

De belangrijkste stakeholder met betrekking tot het boeken van resultaten is de groep eigenaren, ofwel de aandeelhouders. Dit is niet de enige groep: ook bijvoorbeeld de gebruikers zullen eisen stellen aan de resultaten, zij het minder financieel gericht. Het gaat de stakeholders dus zowel om financiële prestaties, als kwaliteit.

Deelgebieden

Het boeken van resultaten met IT governance is een gebied waar bijvoorbeeld de Business BSC zich op richt. Het draait bij het boeken van resultaten om het sturen op:

- **Kosten en baten**
- **Kwaliteit**
- **Tevredenheid**

Onder kwaliteit worden ook zaken verstaan als het realiseren van serviceniveaus, sturen op capaciteit en snelheid, en het kiezen tussen projecten op gronden naast financiële.

IT governance literatuur

Weill en Woodham zien een decision domain "prioritization and investment decisions". Dit is het domein dat het dichtst in de buurt komt bij het boeken van resultaten. Het ME-CobIT-proces dat op *resultaten boeken* aansluit is "Monitor and evaluate IT performance". De IT Balanced Scorecard bevat maar liefst drie perspectieven die hierbij aansluiten: het gebruikersperspectief richt zich in wezen op de kwaliteit van het aanbod, het operational excellence perspectief kijkt ook naar kosten en baten en het toekomstperspectief is er om te garanderen dat op langere termijn gepresteerd kan worden. De hele IT BSC is sterk resultaatgericht, echter het laatste perspectief rijmt het meeste met een ander hoofdaspect in dit raamwerk. We zien hier dus dat het zwaartepunt van de IT BSC bij dit hoofdaspect ligt.

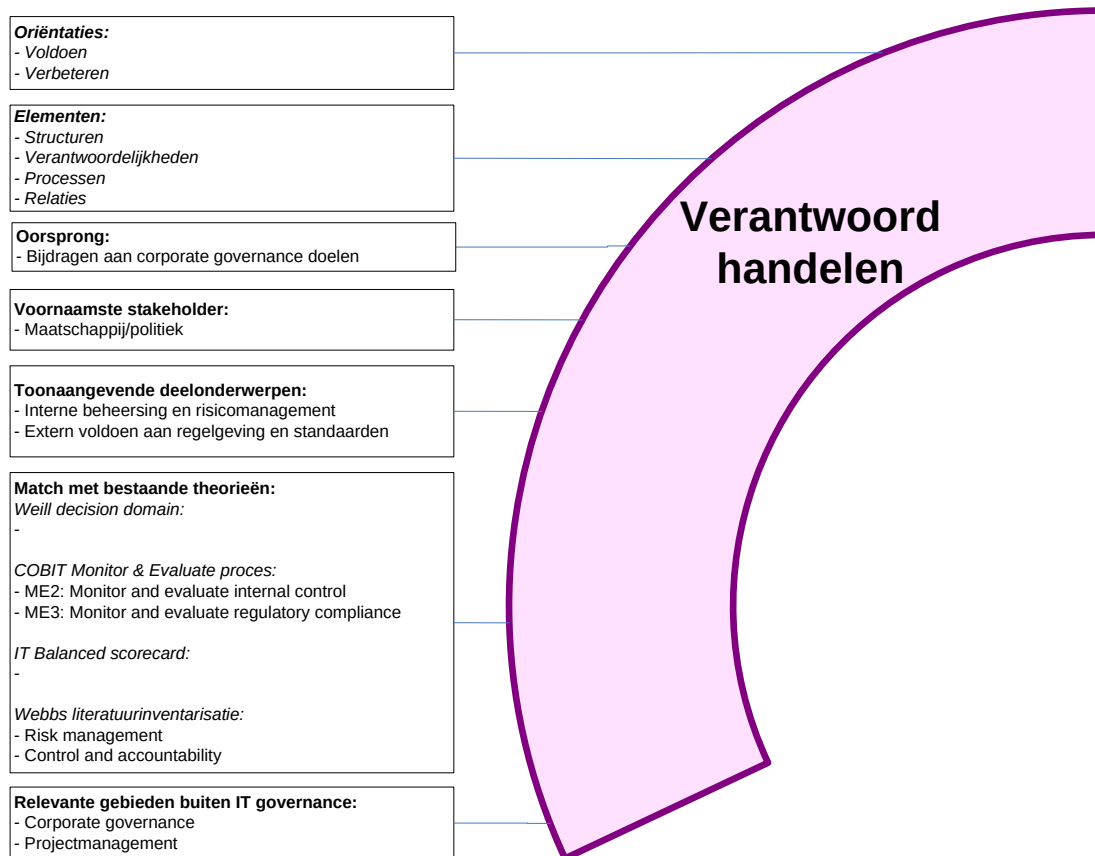
Overige literatuur

Kijken we naar de literatuur buiten IT governance, dan is IT economics een zeer relevant nevengebied. Het gaat daarbij vooral om de toekomstige projecten – de keuze voor een bepaald project door middel van IT portfolio management of andere manieren van kiezen tussen projecten vallen allen onder dit hoofdaspect.

Criterium

Een inspanning valt onder *resultaten boeken* als deze in brede zin ten doel heeft om te kijken naar, meten aan, sturen op, of bereiken van een bepaald niveau van kosten, baten, kwaliteit of gebruikerstevredenheid.

5.2.2 Verantwoord handelen (VH)



Figuur 13. Uitwerking van aspect "verantwoord handelen"

Oorsprong

Ook *verantwoord handelen* is een doel van corporate governance. Dit doel is sterk in lijn met de ontwikkelingen rond bijvoorbeeld Sarbanes-Oxley. Dit hoofdaspect zou dus gezien kunnen worden als aanleiding voor de opleving in populariteit van governance-vraagstukken. Zowel binnen bedrijfsleven als overheid is er veel aandacht voor dit verantwoord handelen – bij overheden is het verwante “beleidsverantwoording” een zeer belangrijk onderwerp.

Stakeholders

De belangrijkste groep stakeholders bij *verantwoord handelen* is maatschappij en politiek. Deze zijn vooral gericht op het deelonderwerp “extern voldoen”, maar extern voldoen vereist juist ook interne beheersing.

Deelgebieden

De belangrijkste vraag bij dit hoofdaspect is of er op de juiste manier gehandeld wordt. Het gaat hierbij op hoofdlijnen om:

- Interne beheersing en risicomanagement. Dit gaat om de beheersing van de activiteiten, zodat intern zekerheid bestaat.
- Extern voldoen aan regelgeving en standaarden. Dit draait om zaken als integriteit, aansprakelijkheid en transparantie, zodat extern zekerheid bestaat.

Onder interne beheersing vallen ook zaken als beveiliging en betrouwbaarheid. Verder is het extern voldoen ook gericht op de juiste communicatie over gemaakte keuzes: het

hebben van een transparante organisatie is tegenwoordig van belang en wordt door stakeholders verwacht.

IT governance literatuur

Weill en Woodham leggen weinig nadruk op verantwoord kunnen handelen: dit komt niet terug in hun decision domains. Ook de IT BSC onderscheidt geen relevante perspectieven. Aan de andere kant zijn hier juist wel twee van de vier ME-CobiT-processen expliciet van toepassing. We zien ook hierin aan de ene kant "internal control" en aan de andere kant "regulatory compliance". Webb schaart deze twee juist onder één noemer: "Control and accountability", maar onderscheidt weer risicomanagement, dat bij CobiT in de andere (niet-ME) procesgebieden aan de orde komt.

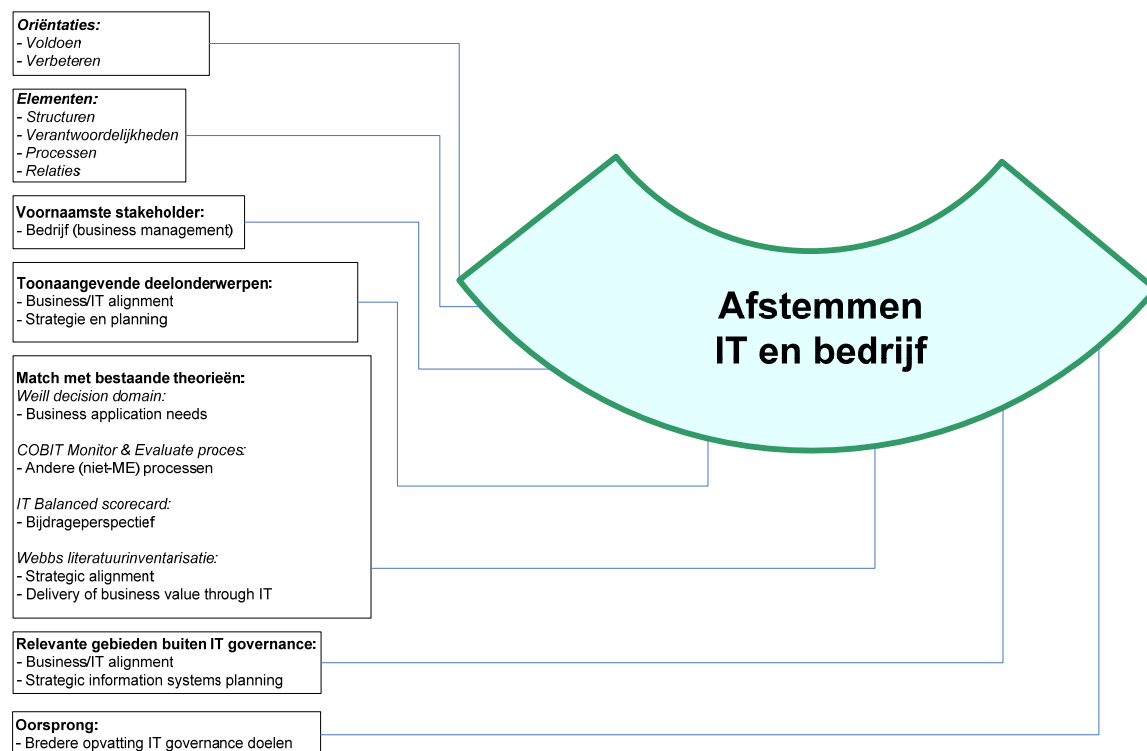
Overige literatuur

Buiten de IT governance literatuur is voornamelijk literatuur over corporate governance literatuur en standaarden relevant. In de projectmanagementhoek is relevante uitwerking te vinden van risicobeheersing.

Criterium

Een inspanning valt onder *verantwoord handelen* als deze in brede zin ten doel heeft om het naleven van een van buitenaf opgelegde handelswijze te garanderen, risico's te beheersen of anderszins te voldoen aan regelgeving, standaarden en wetten.

5.2.3 Afstemmen van IT en bedrijf (AF)



Figuur 14. Uitwerking van aspect "afstemmen IT en bedrijf"

Oorsprong

Het afstemmen van IT en bedrijf komt naar voren vanuit het idee niet alleen sec bij te dragen aan corporate governance, maar juist ook de koppeling te maken tussen IT en

bedrijfsstrategie. Dit is dus een bredere opvatting dan de doelen tot nog toe en onderwerp van onderzoek, zoals bijvoorbeeld door Henderson en Venkatraman [Hen93].

Stakeholders

De voornaamste stakeholder is hier de business, de bedrijfsvoering ofwel in de titel van dit hoofdaspect: het bedrijf (hier gebruikt als tegenstelling tot de IT-afdeling). Dit is namelijk de vraagzijde met het belang van een goede aansluiting van de IT op de eigen strategieën. Zie ook Figuur 3.

Deelgebieden

De deelgebieden van dit onderwerp zijn door externe literatuur vormgegeven. Aan de ene kant is er de Business/IT alignment literatuur, aan de andere kant is er strategic information systems planning, met iets meer IT-oriëntatie en iets meer gericht op het daadwerkelijk formuleren en uitwerken van de strategie. Vooral bewustzijn van elkaars doelen is een belangrijk onderdeel van dit hoofdaspect – en hier vervolgens uiteraard ook acties aan koppelen.

IT governance literatuur

Weill en Woodham onderscheiden een decision domains dat nauw aansluit bij de genoemde deelgebieden: business application needs, wat neerkomt op een interpretatie van Business/IT alignment vanuit de vraagzijde. Ook de IT BSC maakt de *afstemming tussen IT en bedrijf* expliciet, door een bijdrageperspectief. Tenslotte noemt Webb ook strategic alignment en delivery of business value through IT. Deze laatste bevindt zich overigens op het grensgebied met “*resultaten boeken*”.

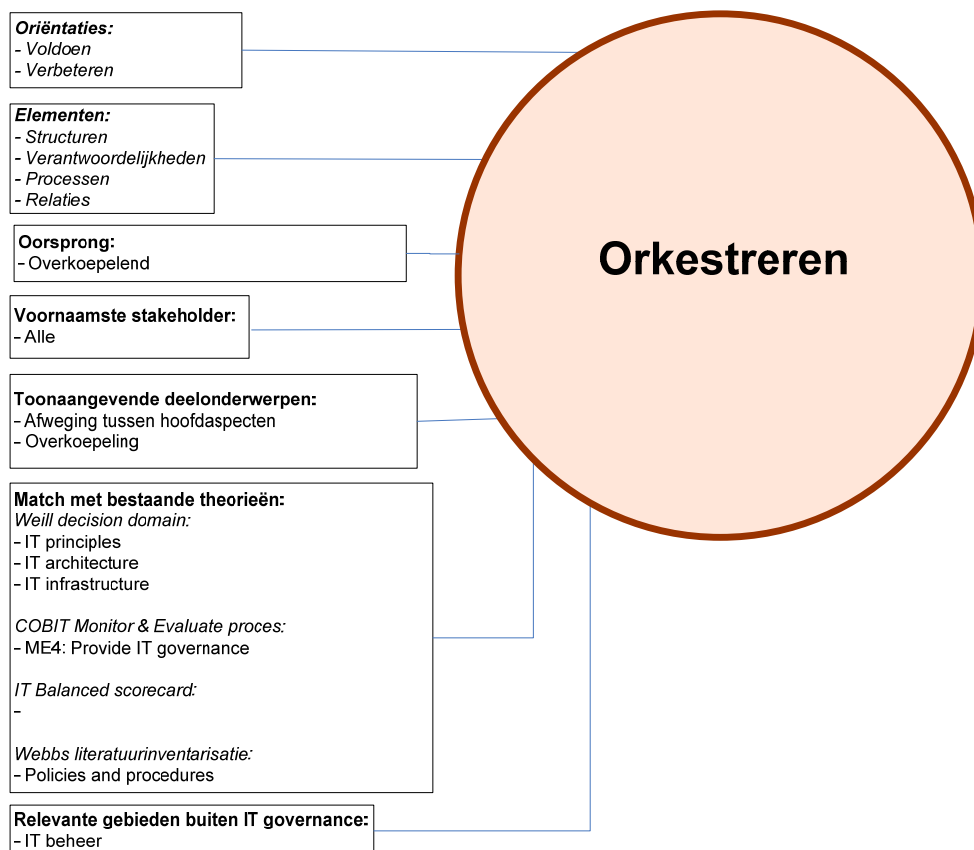
Overige literatuur

De literatuur buiten IT governance die relevant is voor dit hoofdaspect is al aan bod gekomen.

Criterium

Een inspanning valt onder *afstemmen IT en bedrijf* als deze in brede zin ten doel heeft om strategie, doelen, beleid of handelwijzen van de bedrijfsvoering en de IT-afdeling wederzijds concreet en bekend te maken en/of op elkaar te laten aansluiten.

5.2.4 Orkestreren (OR)



Figuur 15. Uitwerking van aspect "orkestreren"

Oorsprong

Orkestreren komt voort uit de noodzaak tot een coördinerend element in het model: overkoepelende inspanningen kregen anders nog geen plaatsing. Dit is ook duidelijk als de bestaande literatuur wordt gekoppeld. Tenslotte is het ook belangrijk te realiseren dat keuzes gemaakt moeten worden in het prioriteren van de doelen. Een organisatie zou bijvoorbeeld kunnen besluiten dat het zeer belangrijk voor die organisatie is om verantwoord te handelen, en daarom aan het boeken van resultaten minder belang te hechten. Dit valt typisch onder *orkestreren*.

Stakeholders

Bij dit overkoepelend en coördinerend hoofdaspect is het haast vanzelfsprekend dat alle stakeholders hier drijvende kracht zijn.

Deelgebieden

De oorsprong geeft ook meteen de deelgebieden van dit hoofdaspect aan: het gaat om zowel overkoepeling van als afweging tussen de verschillende doelen. Belangrijke onderwerpen hier zijn bijvoorbeeld architectuurontwikkeling, keuze voor platformen, en beheer.

IT governance literatuur

Weill en Woodham kennen drie decision domains die breder zijn dan de doelen, te weten IT principles, wat globaal neerkomt op het bepalen en verwoorden van IT strategie, IT infrastructure en IT architecture. De ME-CobiT-processen laten een nog duidelijker

koppeling zien; ook deze kennen een overkoepelend proces, te weten "Provide IT governance". De IT BSC onderscheidt dit niet, net zo min als Webb. Die laatste vindt in de literatuur wel "policies and procedures," maar zij zien dit niet als een definiërend element van IT governance. Toch gaat het bij *orkestreren* juist ook in brede zin om beleid en procedures.

Overige literatuur

Bestaande literatuur die ook op overkoepelend niveau van belang is, heeft betrekking op IT beheer en gedeeltes van SISP.

Criterium

Een inspanning valt onder *orkestreren* als deze in brede zin ten doel heeft basis te zijn voor het bereiken van de overige doelen (*resultaten boeken, verantwoord handelen, afstemmen IT en bedrijf*), of een afweging te maken tussen deze andere doelen.

5.3 Verdere uitwerking van de oriëntaties en elementen

De oriëntaties en elementen bevinden zich onder de vier hoofdaspecten en zijn aan bod gekomen in paragraaf 5.1. Omwille van de operationalisering tot een instrument, worden ze hier ook tot criteria uitgewerkt, analoog aan de criteria voor de hoofdaspecten.

5.3.1 Criteria oriëntaties

De criteria voor de oriëntaties zijn gebaseerd op de indeling tussen voldoen en verbeteren uit paragraaf 5.1.1.

Een inspanning kent de oriëntatie...

- *voldoen (VD)* als het gericht is op uitvoeren van, meten aan of anderzijds controleren van taken, of het behouden van de gewenste situatie in de organisatie.
- *verbeteren (VB)* als het gericht is op stellen van en sturen op nieuwe of betere doelen, strategieën of handelwijzen.

5.3.2 Criteria elementen

De criteria voor de elementen zijn gebaseerd op de in de paragrafen 5.1.3 en 5.1.4 genoemde indeling en de daar gebruikte literatuur.

Een inspanning is een...

- *structuur (ST)* als het vastgelegde strategie, algemeen bewustzijn, methodes, afspraken of standaarden betreft voor de organisatie.
- *verantwoordelijkheid (VW)* als het een toewijzing van het recht op beslissen of geven van input of de toewijzing van aansprakelijkheid of aanspreekbaarheid betreft.
- *proces (PR)* als het een gebruikelijke handelwijze, kennis en afwegingen bij een handelwijze, of anderszins een uitvoering van een taak betreft.
- *relatie (RE)* als het een formele of informele wijze van overleg of anderszins communicatie tussen twee of meer relevante personen of afdelingen betreft.

6 Operationalisering van raamwerk naar instrument

Het raamwerk, dat is ontwikkeld zoals besproken in hoofdstuk 5, wordt in dit hoofdstuk geconcretiseerd ofwel geoperationaliseerd tot instrument. Dit betekent dat IT governance inspanningen die in de praktijk voorkomen zullen worden verwerkt tot een in de praktijk toe te passen lijst, en ieder zullen worden gepositioneerd op het raamwerk.

6.1 Werkwijze

De werkwijze voor het opstellen van het instrument bestaat uit drie stappen (achterhalen, positioneren, verwerken), die in de komende paragrafen verder zullen worden toegelicht.

Uiteindelijk leidt dit tot de volgende structuur: een lijst vragen bepaalt of de organisatie al dan niet invulling geeft een lijst inspanningen. Deze inspanningen hebben ieder een plaats binnen het raamwerk. Zo kan worden gekeken hoe de organisatie de aandacht verdeelt over het raamwerk.

6.2 Gevonden inspanningen

Het achterhalen van IT governance inspanningen wordt gedaan via vier "routes":

- Vanuit bestaande modellen. De genoemde bestaande IT governance modellen in paragraaf 3.2 worden zover mogelijk gebruikt. Meest aansprekend is hierbij CobiT. De gevonden IT governance inspanningen worden beoordeeld op hun toepasbaarheid op iedere organisatie, en gepositioneerd op het raamwerk.
- Vanuit de structuur van het raamwerk. Bij het opstellen van de structuur van het raamwerk is volledigheid nagestreefd. Daarom zal bij het opstellen van de lijst van IT governance inspanningen ook worden gekeken in hoeverre de verschillende onderdelen van het raamwerk aan bod komen, en of eventuele aanvullingen wenselijk zijn.
- Vanuit relevante literatuur. De aanvullende literatuur zoals genoemd in 3.4 kan verder nog een bron zijn voor inspanningen. Deze route wordt gebruikt als de tweede route hier aanleiding toe geeft – dit zijn onderwerpen waarbij de structuur van het raamwerk vraagt om meer inspanningen, maar niet concreet volgen uit die structuur.
- Vanuit de praktijk. Bij het toepassen van het raamwerk in de praktijk kan naar boven komen welke inspanningen nog ontbreken. Dit is echter pas te realiseren in tweede instantie, en zal niet in dit hoofdstuk ter sprake komen.

In bijlage C is in tabelvorm te vinden welke inspanningen zo gevonden zijn. Achter ieder van de gevonden inspanningen is bovendien genoemd welke route primair gehanteerd is om tot die specifieke inspanning te komen (sommige inspanningen hadden met vergelijkbaar resultaat via verschillende routes achterhaald kunnen worden). Bij het maken van de selectie is bovendien rekening gehouden met de toepasbaarheid op een breed scala aan organisaties en is uit praktisch oogpunt geprobeerd het totale aantal niet te ver te laten oplopen. Het resultaat is een lijst met 88 mogelijke IT governance inspanningen.

6.3 Positionering

Voor de positionering van de activiteiten op het raamwerk is gebruik gemaakt van de criteria uit 5.2 en 5.3. Deze criteria staan hier voor de volledigheid nogmaals, nu gegroepeerd, genoemd.

Voor de hoofdaspecten:

Een inspanning valt onder...

- *resultaten boeken (RB)* als het in brede zin ten doel heeft om te kijken naar, meten aan, sturen op, of bereiken van een bepaald niveau van kosten, baten, kwaliteit of gebruikerstevredenheid.
- *verantwoord handelen (VH)* als het in brede zin ten doel heeft om het naleven van een van buitenaf opgelegde handelswijze te garanderen, risico's te beheersen of anderszins te voldoen aan regelgeving, standaarden en wetten.
- *afstemmen IT en bedrijf (AF)* als het in brede zin ten doel heeft om strategie, doelen, beleid of handelswijzen van de bedrijfsvoering en de IT-afdeling wederzijds concreet en bekend te maken en/of op elkaar te laten aansluiten.
- *Orkestreren (OR)* wanneer het in brede zin ten doel heeft basis te zijn voor het bereiken van overige doelen, of een afweging te maken tussen de andere doelen.

Voor de oriëntaties:

Een inspanning kent de oriëntatie...

- *voldoen (VD)* als het gericht is op uitvoeren van, meten aan of anderzijds controleren van taken, of het behouden van de gewenste situatie in de organisatie.
- *verbeteren (VB)* als het gericht is op stellen van en sturen op nieuwe of betere doelen, strategieën of handelswijzen.

Voor de elementen:

Een inspanning is een...

- *structuur (ST)* als het vastgelegde strategie, algemeen bewustzijn, methodes, afspraken of standaarden betreft voor de organisatie.
- *verantwoordelijkheid (VW)* als het een toewijzing van het recht op beslissen of geven van input of de toewijzing van aansprakelijkheid of aanspreekbaarheid betreft.
- *proces (PR)* als het een gebruikelijke handelswijze, kennis en afwegingen bij een handelswijze, of anderszins een uitvoering van een taak betreft.
- *relatie (RE)* als het een formele of informele wijze van overleg of anderszins communicatie tussen twee of meer relevante personen of afdelingen betreft.

Daarnaast is een tweetal uitgangspunten gebruikt:

- Positionering op een onderdeel van het raamwerk heeft geen expliciete invloed op een ander deel van het raamwerk. Bijvoorbeeld: of het nu de toewijzing van een verantwoordelijkheid of juist de inrichting van een proces betreft, moet de eventuele keuze voor *resultaten boeken* niet beïnvloeden.
- Er hoeft slechts te worden gekeken naar de goede positionering. Er is bij de positionering geen streven naar balans tussen de onderdelen van het model.

De positionering die dit heeft opgeleverd is te vinden in bijlage D. Iedere inspanning is in de daar opgenomen tabel ingedeeld bij één hoofdaspect, één oriëntatie en één element. Ter illustratie: de aanwezigheid van een strategisch informatieplan (inspanning 1) is middels bovenstaande criteria ingedeeld bij *orkestreren*, verbeteren en structuur.

6.4 Verwerking tot vragenlijst

In het doel van het project is gesteld dat het instrument geschikt dient te zijn voor zelfevaluatie. Om dit te realiseren, is een de lijst inspanningen en hun positioneringen is omgezet tot een vragenlijst, voor gebruik in het praktijkgedeelte (zie ook hoofdstuk 8 voor de opzet van het praktijkonderzoek).

Deze vragenlijst is, gezien de beperkte tijd van deelnemers, erop gericht de lijst met inspanningen uit paragraaf 6.2 (bijlage C) in zo min mogelijk vragen samen te vatten, en tegelijkertijd waar dit weinig extra werk voor de deelnemer oplevert meer nuance in te brengen. Een eenvoudig voorbeeld van dit laatste: toewijzing van verantwoordelijkheden kan gesteld worden middels een ja/nee-vraag. In plaats daarvan is gevraagd bij wie die verantwoordelijkheid ligt.

De uiteindelijke vragenlijst bevat ook vragen over organisatiecontext en is te vinden in bijlage H. De vragen zijn bovendien gegroepeerd. Deze groepering dient er alleen toe dat deelnemers het overzicht in de lijst kunnen behouden, en is niet gebaseerd op het raamwerk.

7 Keuze van organisatiekenmerken

7.1 Kenmerken binnen organisatiegebieden

In paragraaf 4.4 zijn zes gebieden geïdentificeerd waarbinnen organisatiekenmerken te vinden zijn – strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en omgeving. In deze paragraaf zullen kenmerken worden gekozen, op basis van relevantie en meetbaarheid, bij elk van deze gebieden. Door één kenmerk te kiezen bij ieder gebied, zullen uiteenlopende kenmerken worden gehanteerd in de praktijktoetsing. Hiermee kan op zo veel mogelijk gebieden worden getoetst, of er relaties tot IT governance bestaan.

Overigens zijn bijzonder veel kenmerken te onderscheiden. Het is daarom niet mogelijk om deze allemaal te inventariseren en vervolgens een keuze uit die inventarisatie te maken.

De gekozen kenmerken zijn in de in hoofdstuk 6 genoemde vragenlijst verwerkt.

7.1.1 Strategie

Op het gebied van strategie is het aantal organisatiekenmerken beperkt. Strategieën kunnen immers zeer uiteenlopend zijn, en het doel is juist kenmerken te vinden, die op iedere organisatie van toepassing zijn. Echter, er is een fundamenteel kenmerk aan iedere organisatie dat zich op zeer strategisch niveau bevindt: de **organisatievorm**. Een bekende driedeling hierin is:

- For-profit
- Non-profit
- Government

Deze driedeling wordt bijvoorbeeld gebruikt door Weisbrod in enkele artikelen (zoals een artikel over verschuiving van non-profit naar for-profit [Wei97]). Iedere organisatie valt in deze driedeling. Het is een eenduidige en eenvoudig te achterhalen eigenschap.

7.1.2 Structuur

Een structurele dimensie van de organisatie is de formele structuur, zoals die gerepresenteerd kan worden in een organigram. Het kenmerk dat hier wordt gekozen is het **aantal lagen in de organisatie**. Dit duidt op het formele aantal verantwoordelijkheidslagen tussen de CEO en de uitvoerende. Dit kenmerk kan zeer relevant zijn gezien het element “verantwoordelijkheden” in het raamwerk.

7.1.3 Cultuur

Organisatiecultuur is een lastig gebied, in de zin dat eigenschappen hier over het algemeen moeilijk te achterhalen zijn en weinig eenduidig. Daarom wordt hier geen kenmerk gekozen. Overigens zijn andere kenmerken (zoals de organisatievorm) ook zeer van invloed op de organisatiecultuur. Dit aspect wordt dus niet volledig terzijde geschoven: impliciet wordt de organisatiecultuur ook deels meegenomen.

7.1.4 Mensen

Het kijken naar mensen in de organisatie kan op vele manieren. Een goed te achterhalen kenmerk is de totale **organisatiegrootte** in aantal medewerkers. Dit is een kenmerk dat in veel onderzoeken wordt gebruikt, bijvoorbeeld in benchmarks van het ITGI [Hae06].

7.1.5 Middelen

De middelen die in een organisatie eenvoudig zijn te achterhalen, zijn de financiën, gezien de regels rond boekhouding. Iedere organisatie dient zekere financiële administratie bij te houden. Daarom wordt hier gekozen voor een financieel kenmerk, namelijk de **totale omzet** in het laatst afgesloten boekjaar.

7.1.6 Omgeving

Een kenmerk aan de omgeving waar veel onderzoeken gebruik van maken, is de **sector** (ofwel bedrijfstak) waarin de organisatie zich bevindt. Dit vereist een sectorindeling op voorhand, maar is vervolgens eenduidig en relatief eenvoudig te achterhalen. Het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) hanteert hiervoor een gestandaardiseerde sectorindeling (onder de naam standaard bedrijfsindeling), die daarom hier wordt overgenomen.

7.2 IT- en IT governance gerelateerde kenmerken

De organisatiekenmerken die tot nog toe gekozen zijn, zijn gekozen vanuit algemene organisatieliteratuur. Omdat IT governance zich voor een groot deel op de IT-organisatie richt, is het ook interessant een aantal kenmerken mee te nemen vanuit het IT-veld. Drie van deze kenmerken zijn afgeleid uit eerdere kenmerken, te weten **aantal verantwoordelijkheidslagen in de IT-organisatie, grootte van de IT-organisatie** in aantal medewerkers en het **totale IT-budget** in het laatst afgesloten boekjaar. Tenslotte zal nog worden gekeken naar het **strategisch belang van IT** voor de organisatie. Dit kan ingedeeld worden in categorieën door middel van het strategische grid voor IT van McFarlan en McKenny. Dit model zet de huidige en potentiële strategische impact tegen elkaar uit, wat leidt tot vier kwadranten:

- *Support* (kleine huidige impact, kleine potentiële impact). IT dient in de organisatie simpelweg ter ondersteuning.
- *Turnaround* (kleine huidige impact, grote potentiële impact). IT gaat een belangrijke rol spelen in de toekomst.
- *Factory* (grote huidige impact, kleine potentiële impact). IT is van groot belang, maar er zijn geen ontwikkelingen te verwachten die het bedrijf en de rol van IT daarin gaan veranderen.
- *Strategic* (grote huidige impact, grote potentiële impact). IT speelt een cruciale rol in de organisatiestrategie.

Dit grid is voor ieder IT-project van toepassing, maar kan ook op de rol van IT voor de organisatie worden toegepast.

Deel D – Toepassing en toetsing

8	Opzet praktijk –toepassing en toetsing	53
8.1	Doelen.....	53
8.2	Onderzoeksmethode praktijkonderzoek	53
8.3	Beschrijving deelnemers	55
9	Uitwerking toepassing	58
9.1	Wijze van verwerking resultaten	58
9.2	Resultaten toepassing	58
9.3	Vergelijking bevindingen	65
9.4	Relatie organisatiekenmerken	67
9.5	Koppeling met literatuur	73
9.6	Conclusies toepassing	75
10	Uitwerking toetsing	76
10.1	Wijze van verwerking resultaten	76
10.2	Bevindingen toetsing	76
10.3	Vergelijking bevindingen	79
10.4	Analyse bevindingen	79
10.5	Koppeling met literatuur	80
10.6	Conclusies toetsing: verbeterd instrument	80
Deel E – Analyse en reflectie		81

Behandelde onderzoeksvragen

- B1. Hoe ziet de toepassing van het instrument uit A4. eruit voor ten minste vijf organisaties die verschillen wat betreft de kenmerken uit A5.?
 - a. Op welke kenmerken verschillen de organisaties?
 - b. Hoe ziet de IT governance van de organisaties eruit?
- B2. Welke verbanden bestaan tussen het verschillen op de genoemde organisatiekenmerken en de wijze van IT governance zoals ingevuld in het raamwerk?
- B3. Welke verbeteringen zijn te maken aan het raamwerk en het instrument?

Dit deel beschrijft het praktijkgedeelte van het onderzoek. Er is gekozen voor een aanpak waarbij eerst een pilot-survey wordt gehouden en vervolgens met interviews voor suggesties aan raamwerk en instrument.

De resultaten worden per organisatie beschreven en daarna onderling vergeleken. Hieruit blijkt aan welke gebieden van IT governance de deelnemende organisaties meer en minder aandacht besteden. Ook blijkt een relatie met gekozen organisatiekenmerken.

De deelnemers beoordelen vervolgens raamwerk en instrument, waaruit blijkt dat het raamwerk goed bij de praktijk aansluit, en het instrument enkele aanvullingen behoeft, bijvoorbeeld op het gebied van contractmanagement.

8 Opzet praktijk –toepassing en toetsing

Bij het toepassen en toetsen van het raamwerk en het instrument is gebruik gemaakt van een pilot-survey en interviews. De keuze voor deze aanpak, en de deelnemers, worden beschreven in dit hoofdstuk.

8.1 Doelen

Het doel van dit gehele project, zoals genoemd in paragraaf 2.1, kent een duidelijk praktijkgedeelte:

Het toepassen van dit raamwerk op ten minste vijf organisaties, teneinde verbanden te vinden tussen relevante en actuele kenmerken van deze organisaties en hun invulling van het raamwerk.

Hieruit blijkt dat een praktijkonderzoek gewenst is, namelijk om verbanden te vinden tussen de invulling van het raamwerk en kenmerken van de organisaties. Het is ook een goede manier om het ontwikkelde raamwerk onder de loep te nemen: door praktijktoepassing ontstaat een beeld van mogelijkheden en beperkingen van het raamwerk. Bovendien zullen de deelnemers ook in staat zijn het raamwerk te beoordelen. Dit leidt tot de volgende doelen van het praktijkonderzoek:

1. Het vinden van mogelijkheden en beperkingen van het raamwerk en instrument aan de hand van het toepassen van de theorie.
2. Het vinden van relaties tussen organisatiekenmerken en de ingevulde IT governance inspanningen.
3. Het krijgen van suggesties voor verbetering van raamwerk en instrument

Deze doelen sluiten aan bij de onderzoeksvragen voor het praktijkgedeelte uit paragraaf 2.2.

Om deze doelen te verwezenlijken, is gekozen voor een aanpak van toepassing en toetsing. Aan de ene kant wordt het instrument door middel van een pilot-survey toegepast om doel 1 en 2 te bereiken, aan de andere kant wordt het raamwerk en het instrument getoetst door middel van case interviews om doel 3 te bereiken. Een verdere uitwerking van deze aanpak is te vinden in de volgende paragraaf.

8.2 Onderzoeksmethode praktijkonderzoek

8.2.1 Keuze voor pilot en interviews

In dit onderzoek wordt het instrument door een beperkt aantal organisaties toegepast als pilot. Vervolgens wordt aan de deelnemers om een beoordeling gevraagd van raamwerk en instrument.

Zoals in 2.3.1 werd gesteld, is de onderzoeksstrategie bij dit onderzoek die van de gefundeerde theoriebenadering. De keuze voor een pilot met beoordeling sluit hierop aan: de gefundeerde theoriebenadering vraagt om constante koppeling tussen theorie en praktijk.

Een instrument met vele inspanningen waarvan wordt vastgesteld of ze aanwezig zijn in organisaties, leent zich op het eerste gezicht voor een brede survey-aanpak. Dit is het meest waardevol als de structuur en inhoud van het model dat in de survey wordt toegepast gevalideerd en betrouwbaar is.

In dit onderzoek is het echter het geval, dat het instrument nog niet is getest – het conceptuele kader is de theorievorming, waarvoor (gezien het derde doel van het

praktijkonderzoek) nog suggesties voor verbetering gedaan kunnen worden. Het instrument is zodoende nog in ontwikkeling, wat een brede survey minder geschikt maakt. Het gaat er juist om het raamwerk en het instrument te kunnen testen.

Aansluitend bij het doel van het project is het instrument geschikt voor zelfevaluatie. De meest geschikte wijze om mogelijkheden en beperkingen van raamwerk en instrument te vinden, is daarom deze enkele malen in de praktijk toe te passen in een pilot. Ook relaties met organisatiekenmerken zijn op deze manier te achterhalen.

Hiermee worden niet alle doelen van het praktijkonderzoek gerealiseerd. Om suggesties te krijgen voor verbetering van raamwerk en instrument is een survey-aanpak niet geschikt. Hiervoor is een aanpak met open vragen en de mogelijkheid tot vervolgvragen nodig. Omdat het aantal deelnemers in een pilot niet uitzonderlijk groot is, is het mogelijk om deze deelnemers ook te interviewen. Dit is bovendien praktisch bij het stellen van open vragen en het toelichten van het raamwerk en eventuele onduidelijkheden.

Kortom: er wordt gebruik gemaakt van een pilot waarin het instrument wordt toegepast. Vervolgens wordt via interviews gevraagd naar suggesties en kwaliteit van het raamwerk en instrument.

Om deze twee stappen goed uit elkaar te kunnen houden en te verduidelijken, wordt vanaf hier gewerkt met de termen "toepassing" voor de toepassing van het instrument in de vorm van invullen van een vragenlijst door de deelnemers, en "toetsing" voor de interviews die ingaan op kwaliteit, toepasbaarheid en dergelijke van raamwerk en instrument.

8.2.2 Instrument voor toepassing

Het in hoofdstuk 6 ontwikkelde instrument is in de vorm van de vragenlijst uit bijlage H aan de deelnemers voorgelegd, zonder aanvullende informatie. De deelnemers hebben deze vragenlijst voor het interview geretourneerd.

8.2.3 Interviewplan voor toetsing

Het doel van het interview is, zoals gesteld in 8.1, het krijgen van suggesties voor verbetering van raamwerk en instrument en is bovendien geschikt voor beeldvorming over kwaliteit van het raamwerk en instrument. Om een zinvolle discussie met de deelnemers hierover te kunnen voeren, is voor hen enige toelichting daarop vereist. Daarnaast zijn tijdens het interview vragen gesteld die niet goed te vatten waren in de beperkende structuur van een vragenlijst. Ook geeft het de mogelijkheid om eerste resultaten van het instrument terug te koppelen en te weten te komen in hoeverre dit aansloot bij de visie van de deelnemer. Het interview kent zodoende de volgende onderdelen:

- Introductie van interviewer en geïnterviewde
- Introductie onderzoek
- Aanvullende vragen
- Terugkoppeling resultaten
- Beoordeling instrument
- Beoordeling raamwerk
- Afsluiting

Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, waarbij vooraf een aantal vragen is opgesteld, en tijdens het interview tot op zekere hoogte ook zijdelings relevante onderwerpen aan bod kunnen komen. De vooraf opgestelde vragen en de genoemde

structuur van het interview zijn beschreven in een interviewplan. Dit plan is te vinden in bijlage F. Daarnaast wordt bij de interviews gebruik gemaakt van een uitreikstuk, zoals beschreven in paragraaf 8.2.4.

8.2.4 Uitreikstuk bij toetsing

Voor het goed verlopen van het interview, is gekozen voor gebruik van een deels op de specifieke deelnemende organisatie gericht uitreikstuk. De deelnemende organisaties krijgen dit bij aanvang van het interview. Dit uitreikstuk – te vinden in bijlage G – heeft drie functies:

- Het weergeven van de interviewagenda
- Faciliteren bij het beschrijven van onderzoek en raamwerk
- Terugkoppeling van resultaten

Hierbij moet worden aangetekend dat de genoemde indicatie van resultaten in de praktijk om twee redenen licht kan afwijken van de uiteindelijke resultaten zoals genoemd in hoofdstuk 9. Ten eerste waren niet alle vragen vooraf door iedere organisatie ingevuld – de indicatie werd gebaseerd op de tot dan toe bekende resultaten. Ten tweede zat er vaak dusdanig korte tijd tussen invullen van de vragenlijst en de interviews dat een snelle maar niet volledig nauwkeurige manier van berekenen van resultaten is gebruikt.

8.3 Beschrijving deelnemers

De groep deelnemers bestaat uit zeven organisaties, die elk verschillen op een aantal interessante kenmerken. De volgende tabel geeft ter introductie enkele feiten en cijfers over de deelnemers. Een uitgebreide versie met verscheidene andere feitelijke gegevens is te vinden in bijlage E.

Tabel 8. Overzicht feiten en cijfers deelnemers

Organisatie	Winst-oriëntatie	Orde grootte aantal werkn.	Orde grootte omzet 2006 (x miljoen)
A – Oliemaatschappij	For-profit	100.000	300.000
B – Belangenvereniging (data 2005)	Non-profit	500	50
C – Zelfstandig bestuursorgaan	Non-profit	2000	230
D – Ziekenhuis	Non-profit	5000	280
E – Instelling hoger onderwijs	Overheid	4000	330
F – Instelling beroepsonderwijs	Overheid	3000	200
G – Begeleider informatisering	Overheid	50	9

8.3.1 Samenstelling groep deelnemers

Om het tweede doel uit 8.1 – het vinden van relaties tussen organisatiekenmerken en al dan niet invulling geven aan bepaalde IT governance inspanningen – te kunnen verwezenlijken, is bij het zoeken naar deelnemers gebruik gemaakt van de volgende eisen:

- De groep moet een aantal vergelijkbare organisaties tellen, zodat overeenkomsten in de bevindingen bij deze organisaties kunnen worden gevonden.
- De groep moet naast deze vergelijkbare organisaties ook tenminste één beduidend andere organisatie tellen, om te zien of de bevindingen bij die organisatie afwijken van de eerdergenoemde groep.

- Bij voorkeur moet de groep organisaties tellen die relatief weinig, gemiddeld en veel aan IT governance hebben ingevuld, zodat kan worden bekeken of de bevindingen genuanceerd zijn.
- De groep moet uit tenminste vijf organisaties bestaan. Des te meer organisaties deelnemen, des te meer mogelijkheden er zijn om te vergelijken en suggesties voor verbetering te ontvangen.

De groep deelnemers die bereid is gevonden deel te nemen voldoet aan deze kenmerken. Ten eerste is een aantal organisaties goed vergelijkbaar – bijvoorbeeld op gebied van grootte en winstoriëntatie. Organisaties A is bovendien een duidelijk afwijkende organisatie op meerdere fronten, evenals organisatie G. Het budget voor IT en de mate waarin IT onderdeel is van het kernproces zijn voorbeelden van kenmerken die juist uiteenlopen over de deelnemers en voor nuance kunnen zorgen. Het aantal deelnemers is met zeven boven de genoemde eis.

8.3.2 Organisatie A – oliemaatschappij

Organisatie A is een zeer grote, beursgenoteerde oliemaatschappij. De organisatie heeft een lange historie en is internationaal actief, met ruim 100.000 werknemers. Een zekere mate van bureaucratie is gezien die grootte vanzelfsprekend.

Alhoewel de organisatie met veel hoogwaardige technologie te maken heeft, is IT geen onderdeel van het kernproces. Toch is IT van hoog strategisch belang en gaan honderden miljoenen om in de IT-organisatie. Corporate governance is van groot belang, en ook met IT governance is de organisatie bekend.

8.3.3 Organisatie B – belangenvereniging

Organisatie B valt te typeren als belangenvereniging en telt ruim 350.000 leden. De organisatie die zich inzet voor deze leden is ongeveer 500 werknemers groot, met regiokantoren verspreid door Nederland. De organisatie heeft te maken met teruglopende ledentallen, en staat daardoor onder druk. Dit heeft reorganisaties en aanwezigheid van veel interim-managers tot gevolg gehad.

IT is historisch gezien een ondersteunende dienst geweest, en de huidige impact van IT is laag. De sociale kant van de belangenvereniging vertaalt zich ook naar de organisatiecultuur – bij beslissingen wil iedereen betrokken worden. De organisatie is bezig met een professionalisering van de IT-organisatie, en is zich bewust van het belang van dit verandertraject. Bij organisatie B is de vragenlijst door twee medewerkers gezamenlijk ingevuld.

8.3.4 Organisatie C – zelfstandig bestuursorgaan

Organisatie C is een zelfstandig bestuursorgaan met ongeveer 2.000 werknemers verdeeld over verschillende kantoren in Nederland. De kernprocessen zijn grotendeels gericht op informatieverwerking, en IT heeft daarin een cruciale rol ingenomen.

Zodoende is de IT-afdeling ook van groot belang; er gaat maar liefst een kwart van de omzet naar IT. De laatste jaren kon de IT-afdeling het met een afnemend budget af, zonder daar veel voor te moeten opofferen. Gezien de rol van IT in de kernprocessen en het betrekken van de klant daarbij, is er veel aandacht voor degelijkheid, beschikbaarheid en kwaliteit van IT.

8.3.5 Organisatie D – ziekenhuis

Organisatie D is een ziekenhuis, met ongeveer 5.000 werknemers, verspreid over enkele vestigingen in één regio. Naast enkele ingrijpende veranderingen die alle ziekenhuizen van hogerhand kregen opgelegd, heeft organisatie D ook te maken gehad met verliezen, die bezuinigingsmaatregelen tot gevolg hebben gehad.

In organisatie D heeft IT niet altijd prioriteit gehad. De organisatie is zich bewust dat enkele verbeteringen door te voeren zijn, maar dit is niet altijd gemakkelijk. De cultuur van de organisatie is dusdanig, dat veel overleg noodzakelijk is om wijzigingen te kunnen doorvoeren.

8.3.6 Organisatie E – instelling hoger onderwijs

Organisatie E is een relatief grote organisatie in het hoger onderwijs (ongeveer 4000 werknemers), met verschillende locaties binnen een stad. De organisatie kent een lange historie. Sinds enkele jaren wordt aandacht besteed aan governance. Bovendien is – zo bleek uit eigen onderzoek van de organisatie – een relatief groot deel van het budget bestemd voor IT.

De organisatie is zich goed bewust van de mogelijke inspanningen op het gebied van IT governance. Dit onderwerp is ook regelmatig ter sprake gekomen binnen de organisatie, ook in de context van verantwoorden van vernieuwingen. Bij organisatie E is de vragenlijst door twee medewerkers gezamenlijk ingevuld.

8.3.7 Organisatie F – instelling beroepsonderwijs

Organisatie F is een organisatie die valt te typeren als instelling voor beroepsonderwijs. Deze organisatie heeft een groot aantal locaties in enkele regio's, waar in totaal ongeveer 3000 werknemers in dienst zijn. De organisatie heeft sinds enkele jaren op hoog niveau aandacht voor "good governance".

Alhoewel IT ondersteunend is in de organisatie, wordt deze wel van strategisch belang gevonden. Desondanks is het budget van de IT-organisatie in de afgelopen jaren afgenomen in een algeheel bezuinigingsproject voor de ondersteunende diensten. IT is enkele jaren geleden gecentraliseerd, en is zich op sommige gebieden nog aan het aanpassen aan deze nieuwe structuur.

8.3.8 Organisatie G – begeleider informatisering

Organisatie G is van de deelnemende organisaties de kleinste. Als enige organisatie levert zij IT, en wel aan een vaste groep klanten binnen één keten. De organisatie telt 50 werknemers. De automatisering die de organisatie levert heeft echter betrekking op een groep organisaties die vele malen meer werknemers telt. De organisatie is nauw betrokken bij beslissingen van de ketenpartners die van invloed zijn op de IT governance binnen die organisaties. Verreweg het grootste deel van het budget gaat naar de te leveren automatisering voor deze groep – de kosten voor intern gebruikte IT zijn minimaal.

9 Uitwerking toepassing

Dit hoofdstuk begint met de wijze van verwerking van de resultaten van de toepassing (de uitwerking van de toetsing is te vinden in hoofdstuk 10). De resultaten worden vervolgens onderling vergeleken. Daarna wordt getracht dit te verklaren in een analyse, en dit wordt aan literatuur gespiegeld. Tenslotte worden – waar mogelijk – op basis van deze analyse en literatuurkoppeling aanbevelingen gedaan aan de deelnemers. De structuur van dit hoofdstuk kan in het kort worden omschreven als beschrijven-vergelijken-verklaren.

9.1 Wijze van verwerking resultaten

De vragenlijst uit 6.4 is door de deelnemende organisaties ingevuld en geretourneerd. Samen met enkele vragen uit de interviews (te vinden in interviewplan en uitreikstuk), kan voor ieder van de inspanningen gesteld worden of de organisatie er wel of niet invulling aan geeft. De antwoorden worden in de volgende paragraaf per deelnemer in een referentietabel weergegeven. De volledige verwerking is gegroepeerd weergegeven in bijlage J.

De gegeven antwoorden zijn gekoppeld aan de positioneringen van de inspanningen. Zo is voor iedere organisatie berekend hoeveel inspanningen in het totaal waren ingevuld, en hoe veel per onderdeel van het raamwerk. De verwerking is in de volgende paragrafen in grafiekvorm per organisatie weergegeven. De volledige verwerking hiervan is gegroepeerd weergegeven in Bijlage J. In die bijlage is ook de wijze van berekening van de tabellen te vinden.

9.2 Resultaten toepassing

In deze paragraaf worden de resultaten worden per organisatie weergegeven, met de volgende onderdelen:

- **Grafiek.** De grafiek geeft weer hoe de antwoorden van de organisatie zich vertalen naar het raamwerk. Hierin wordt voor ieder van de 10 onderdelen van het raamwerk (resultaten boeken, verantwoord handelen, ..., processen, relaties) weergegeven hoeveel procent van de inspanningen behorende bij dat onderdeel door de organisatie invulling wordt gegeven. Hierbij is gebruik gemaakt van afkortingen voor ieder van de 10 onderdelen (ook te vinden in bijlage A):

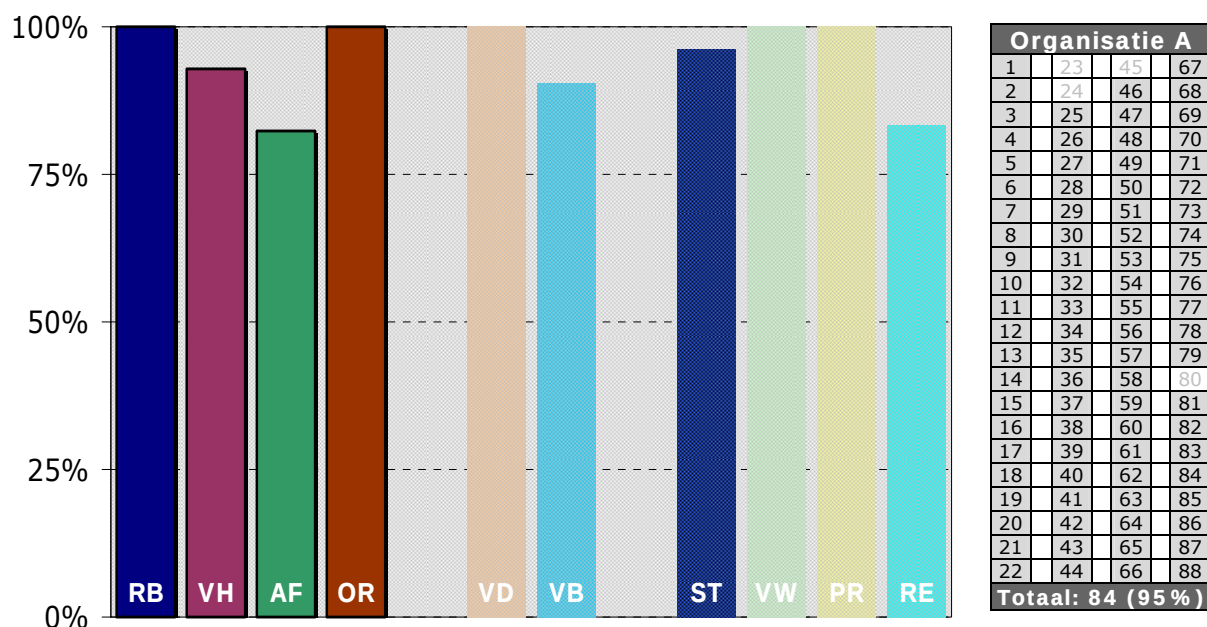
Tabel 9. Verklaring van afkortingen voor onderdelen raamwerk

Hoofdaspecten		Oriëntaties		Elementen	
RB	Resultaten boeken	VD	Voldoen	ST	Structuur
VH	Verantwoord handelen	VB	Verbeteren	VW	Verantwoordelijkheid
AF	Afstemmen IT en bedrijf			PR	Proces
OR	Orkestreren			RE	Relatie

- **Referentietabel.** Een kleine referentietabel waarin de antwoorden van de organisatie zijn weergegeven. Hierin is in grijs met zwarte letters te zien welke inspanningen (althans welke nummers) door de organisatie zijn ingevuld. De inspanningen die corresponderen met nummers in de tabel zijn te vinden in bijlage I.

- Toelichting en interpretatie. De resultaten worden toegelicht met enkele voorbeelden en opmerkingen die de deelnemers hebben geuit in de interviews en een mogelijke verklaring kunnen zijn voor de resultaten.

9.2.1 Toepassing bij organisatie A – oliemaatschappij



Figuur 16. (l) Organisatie A – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 17. (r) Organisatie A – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

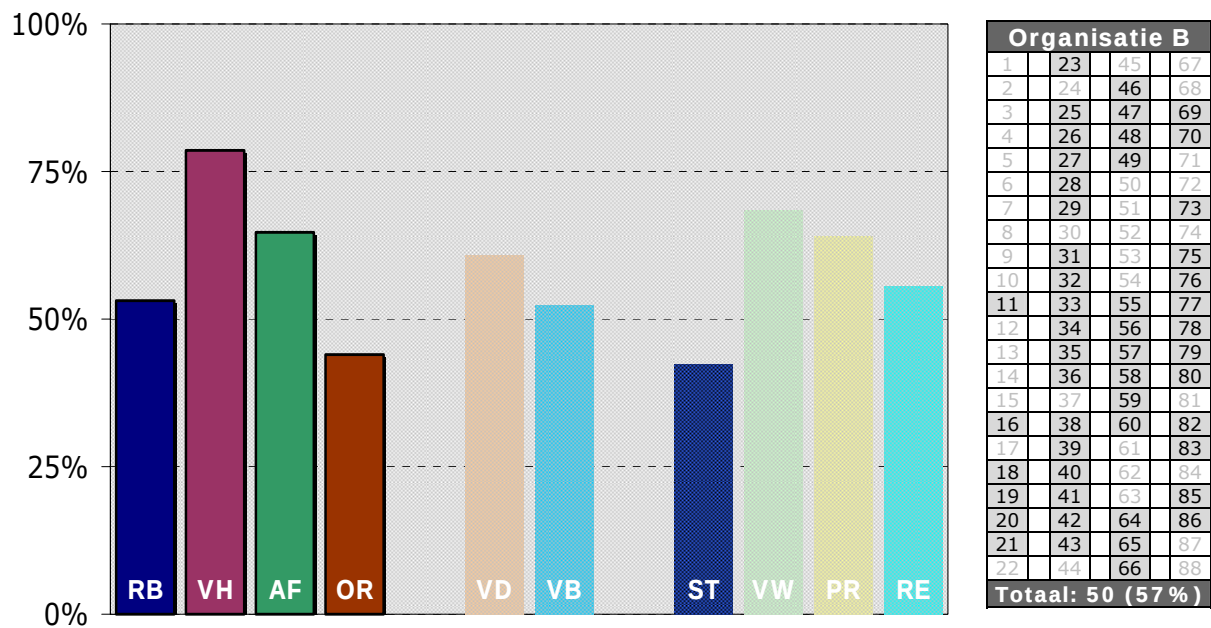
Zoals is te zien in de tabel, is nagenoeg aan iedere inspanning uit het instrument invulling gegeven door organisatie A. Voorbeelden zijn het strategisch informatieplan, overlegorganen op de relevante gebieden en indicatoren voor snelheid van de IT-voorzieningen. Aan de inspanningen binnen *resultaten boeken* en *orkestreren* is volledig (100%) invulling gegeven.

Vier inspanningen (5%), waarvan drie onder afstemming IT en bedrijf, waren niet ingevuld. De organisatiestrategie is bijvoorbeeld niet direct van invloed op de IT-strategie (inspanning 23) en de uitvoerenden in de IT-organisatie zich niet bewust van de organisatiestrategie (inspanning 24).

Er kan worden geconcludeerd dat organisatie A zeer volledig invulling geeft aan IT governance. De verdeling is bovendien gebalanceerd. De deelnemer ziet zelf binnen de organisatie ook een evenwichtige en volledige IT governance.

Mogelijke verklaringen voor de afwezigheid van de inspanningen onder afstemmen IT en bedrijf zijn te vinden in de bureaucratie die onvermijdelijk is bij organisatie A. Mogelijk leidt dit tot minder overleg en minder bewustzijn van de bezigheden van andere afdelingen.

9.2.2 Toepassing bij organisatie B – belangenvereniging



Figuur 18. (l) Organisatie B – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 19. (r) Organisatie B – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

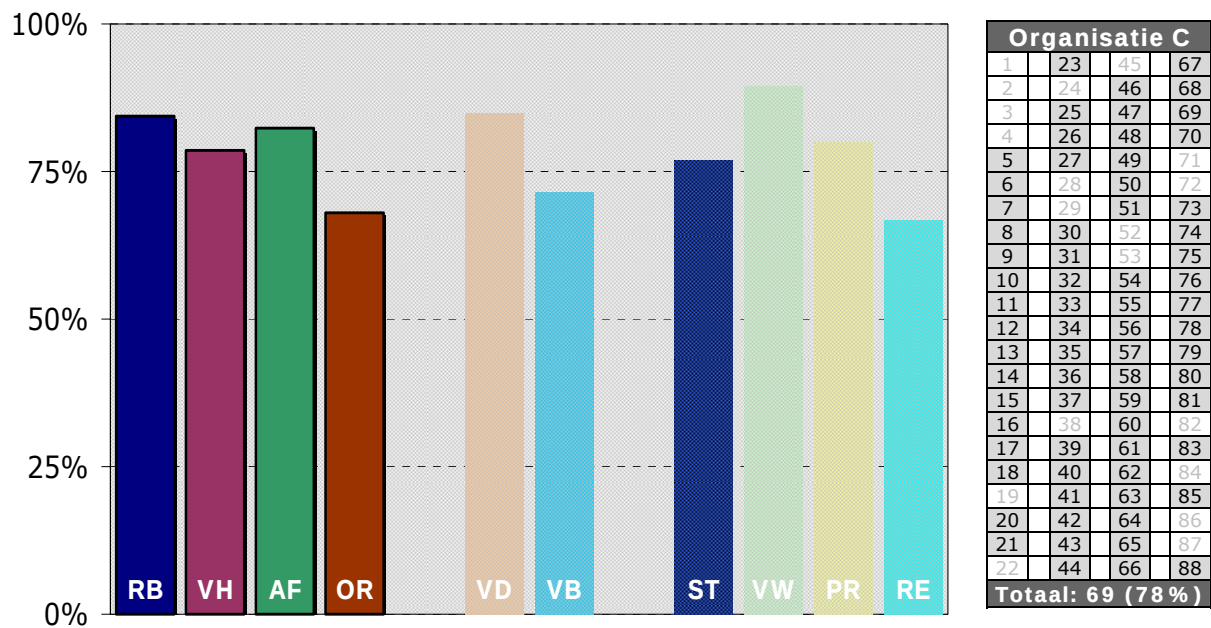
Organisatie B geeft aan ruim de helft (57%) van de inspanningen uit het instrument invulling (zie ook de tabel). Kijkend naar de grafiek, zien we dat *verantwoord handelen* en de *afstemming tussen IT en bedrijf* beduidend meer aandacht krijgen dan *orkestreren* en *resultaten boeken*. Ook ligt de aandacht relatief veel bij verantwoordelijkheden, zeker in vergelijking met structuren.

We zien dit in de antwoorden terug in bijvoorbeeld de afwezigheid van een strategisch informatieplan (inspanning 1) of gedocumenteerde informatiearchitectuur (inspanning 5), beperkte financiële sturing (inspanning 13) en er wordt intern geen gebruik gemaakt van SLAs (inspanning 37).

Op basis van deze gegevens kan worden gesteld dat aan vele onderwerpen binnen IT governance bij organisatie B geen invulling wordt gegeven. De aandacht van IT governance ligt op het moment voornamelijk op *verantwoord handelen*.

Een mogelijke verklaring voor deze conclusies is dat IT governance een begrip is dat bij organisatie B enigszins in de kinderschoenen staat en onder de aandacht is gekomen vanwege een belangrijk verandertraject waarin de IT-organisatie professioneler wordt. De organisatie richt zich op het veranderen van de situatie en verwacht dat bij herhaling van de toepassing na enkele jaren, de bevindingen beduidend anders zullen zijn.

9.2.3 Toepassing bij organisatie C – zelfstandig bestuursorgaan



Figuur 20. (l) Organisatie C – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 21. (r) Organisatie C – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

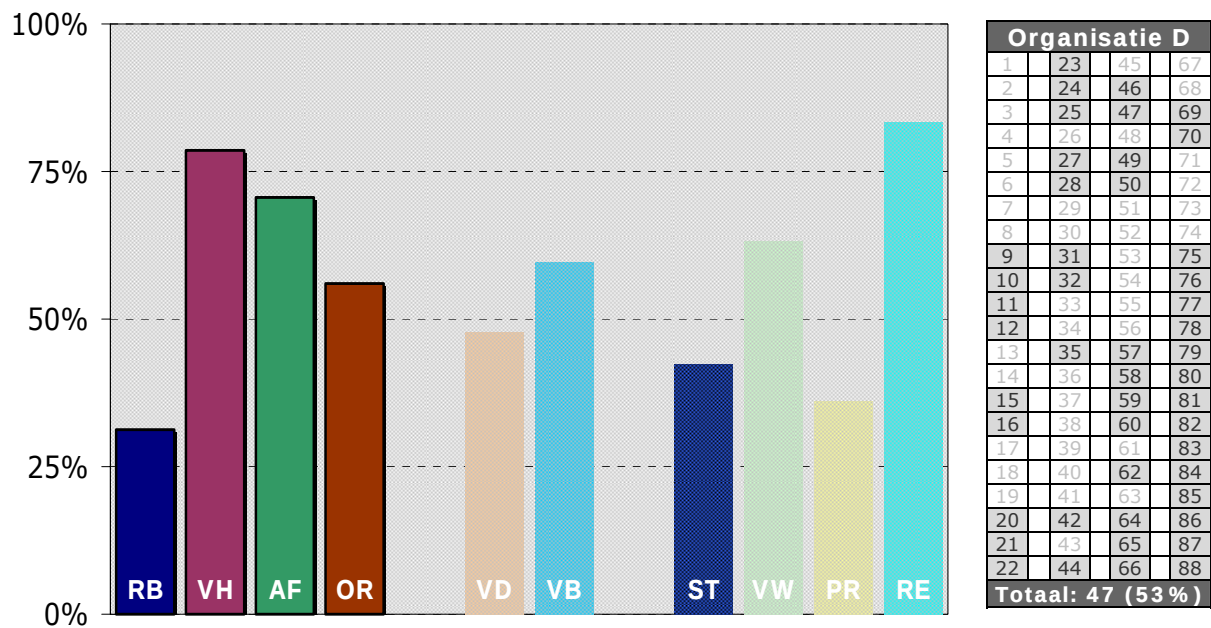
Bij organisatie C wordt aan een zeer ruime meerderheid (78%) van de inspanningen uit het instrument (zoals te zien in de tabel) invulling gegeven. Uit de grafiek blijkt dat de resultaten gebalanceerd zijn over het raamwerk.

Inspanningen waar organisatie C geen invulling aan geeft zijn bijvoorbeeld onderhandeling over de geboden SLAs (inspanning 38) en kennisoverdracht bij dienstbeëindiging (inspanning 29).

Uit de gegevens kan worden opgemaakt dat IT governance bij organisatie C een duidelijke invulling kent, waarbij op alle gebieden enige ruimte is om aan overige inspanningen invulling te geven.

Een verklaring voor de resultaten is te vinden in de rol die inneemt bij organisatie C: in het kernproces. IT governance is ook een belangrijk onderwerp in de organisatie – op dat gebied probeert de organisatie de puntjes op de i te zetten. Een voorbeeld van dat laatste kan gezien worden in het strategisch informatieplan. Dit plan is op het moment in ontwikkeling.

9.2.4 Toepassing bij organisatie D – ziekenhuis



Figuur 22. (l) Organisatie D – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 23. (r) Organisatie D – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

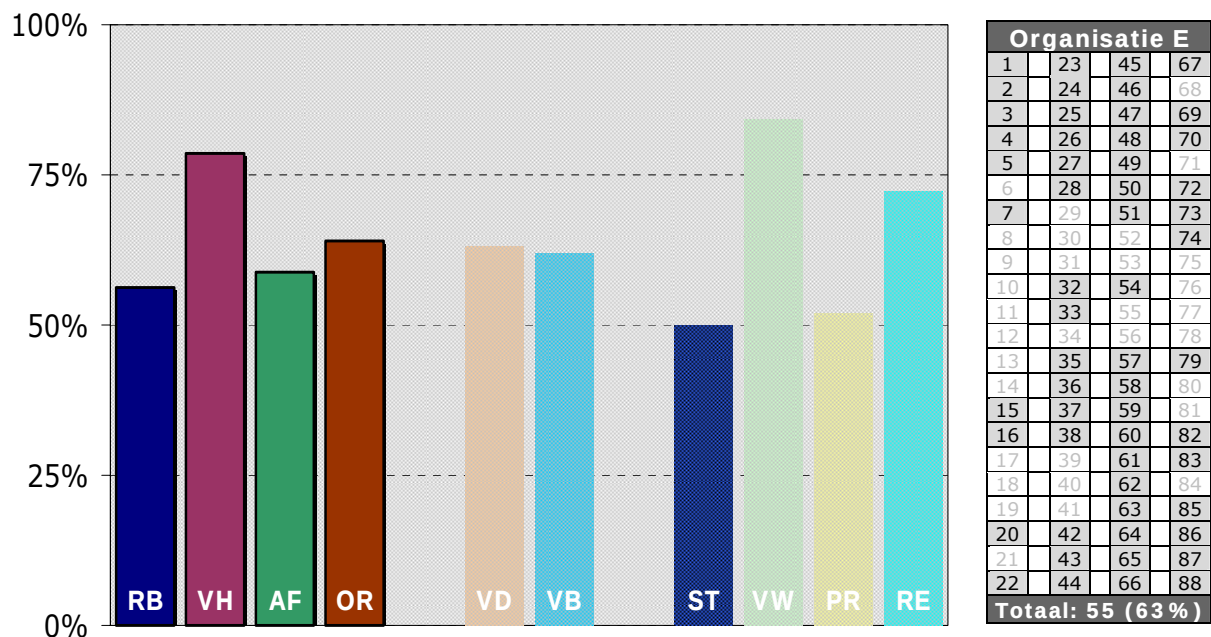
Organisatie D geeft aan 47 inspanningen, ofwel 53%, invulling, zoals op te maken valt uit de tabel. Kijkend naar de grafiek valt op dat de verdeling sterk uit balans is. Er is relatief zeer weinig aandacht voor *resultaten boeken*. Daarbij valt op dat op het gebied van relaties juist een groot deel van de inspanningen is ingevuld.

Dit is terug te zien in de afwezigheid van een vaste manier om te prioriteren tussen IT-projecten (inspanning 74), de afwezigheid van meten aan capaciteit en snelheid (inspanning 53) en de afwezigheid van meten aan gebruikerstevredenheid (inspanning 56). Een voorbeeld van de relaties: er is een overlegorgaan voor IT governance aanwezig bij organisatie D.

Uit de resultaten blijkt dat IT governance bij organisatie D verre van volledig is, en weinig resultaatgericht.

De verklaring voor deze resultaten zou kunnen komen doordat organisatie D geen ervaren organisatie is op het gebied van IT governance. De deelnemer typeert de aandacht voor IT governance als recent. Dat wil niet zeggen dat geen sprake is van IT governance. De organisatie kent veel overlegstructuren, en zorgt dat de geleverde diensten de juiste zijn. Meer aandacht voor *resultaten boeken* is in de toekomst te verwachten, aangezien de organisatie kampt met bezuinigingsrondes.

9.2.5 Toepassing bij organisatie E – instelling hoger onderwijs



Figuur 24. (l) Organisatie E – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 25. (r) Organisatie E – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

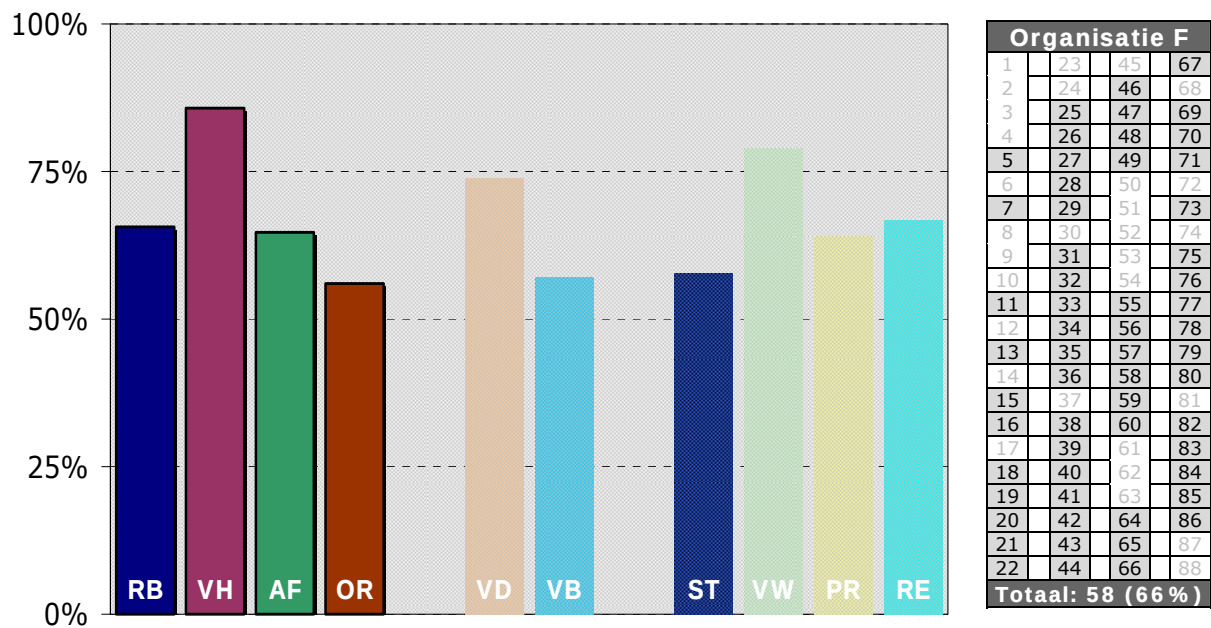
Bij organisatie E wordt, zoals te zien is in de tabel, 63% van de inspanningen uit het raamwerk ingevuld. Daarbij is relatief veel aandacht voor *verantwoord handelen* en voor verantwoordelijkheden. Er is minder aandacht voor *resultaten boeken* en voor structuren en processen.

Een typisch voorbeeld is te vinden in het feit dat de verantwoordelijke voor het IT-budget wel is toegewezen (inspanning 66), maar er is niet een vast moment waarop dit wordt heroverwogen (inspanning 68). Er is een verantwoordelijke voor de informatiearchitectuur (inspanning 7), maar geen vastgelegde procedure voor het bijwerken ervan (inspanning 6).

De IT governance bij organisatie E is daarom te typeren als gericht op toewijzing van de verantwoordelijken, en op de overige gebieden redelijk gebalanceerd.

De relatieve balans is mogelijk te verklaren doordat organisatie E zich actief bezig heeft gehouden met IT governance en zich zeer bewust is van de mogelijke onderwerpen.

9.2.6 Toepassing bij organisatie F – instelling beroepsonderwijs



Figuur 26. (l) Organisatie F – Grafiek met percentages op onderdelen van het raamwerk

Figuur 27. (r) Organisatie F – Tabel met nummers van wel (grijs) en niet (wit) ingevulde inspanningen

Bij organisatie F is aan 66% van de inspanningen invulling gegeven, wat is af te lezen uit de tabel. Zoals uit de grafiek blijkt, is alleen op het gebied *orkestreren* een relatief klein deel van de aandacht gericht. Ook is er sprake van relatief meer verantwoordelijkheden dan structuren.

Enkele opvallende zaken: er is geen strategisch informatieplan aanwezig (inspanning 1), maar doorbelasting van IT-kosten (inspanning 71, die slechts door enkele organisaties wordt ingevuld, zie ook paragraaf 11.2.2) is wel aanwezig. Binnen *afstemming tussen IT en bedrijf*, zijn invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie (inspanning 23) en betrokkenheid van het algemeen management bij de IT-strategie (inspanning 62) inspanningen die niet worden ingevuld.

De IT governance bij organisatie F blijkt met veel gebieden rekening te houden, terwijl enkele inspanningen die aan de basis liggen en onder *orkestreren* vallen nog geen aandacht krijgen.

Een mogelijke verklaring hiervoor is te vinden in de relatief jonge IT-organisatie bij organisatie F die ontstaan is door een reorganisatie.

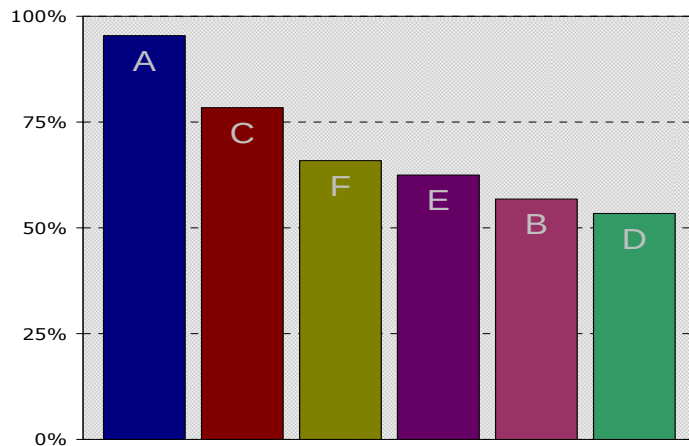
9.2.7 Toepassing bij organisatie G – begeleider informatisering

Bij organisatie G bleek het onderscheid tussen de geleverde diensten en de intern aanwezige IT governance voor problemen met de toepassing te zorgen – deze is door de deelnemer met twee wisselende invalhoeken. Waar van toepassing is naar de interne organisatie gekeken, maar waar niet van toepassing zijn de vragen regelmatig geïnterpreteerd naar de keten waarvoor de organisatie oplossingen moet aandragen. In die zin kan uit de bevindingen worden opgemaakt dat de keten en de organisatie een vrij volledige blik op IT governance hebben. Echter is de vragenlijst dusdanig anders geïnterpreteerd, dat zinvolle vergelijking met de overige organisaties niet mogelijk is. De bevindingen zijn daarmee wel te vinden in bijlage I, maar niet meer verder verwerkt in bijlage J. Om dezelfde reden zijn ze ook niet gebruikt bij de aanvullende analyses in

hoofdstuk 11. Wel is het model getoetst door middel van een interview, waar in hoofdstuk 10 op wordt ingegaan.

9.3 Vergelijking bevindingen

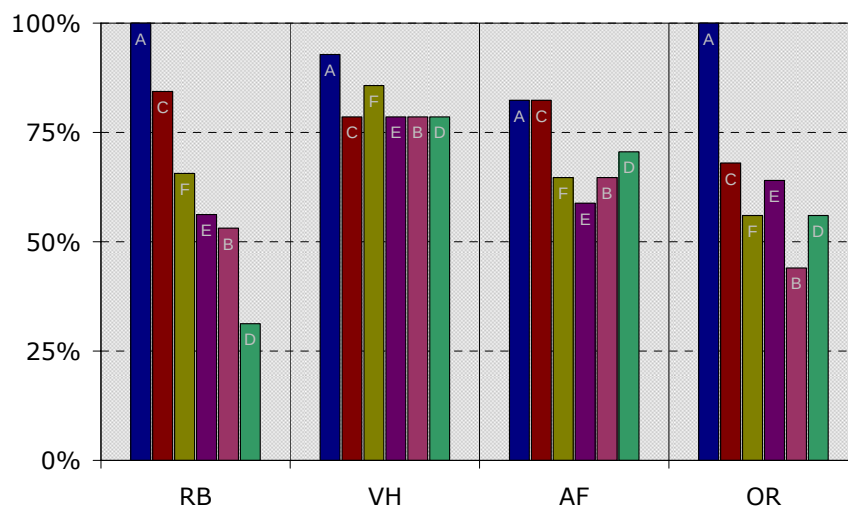
In de onderstaande grafiek zijn de percentages van de totaal ingevulde inspanningen weergegeven, die in paragraaf 9.2 genoemd zijn. Ze zijn hier gerangschikt van hoog naar laag.



Figuur 28. Percentages van mogelijke inspanningen, aflopend gerangschikt

Het totaal aantal inspanningen dat is ingevuld is met afstand het hoogst bij organisatie A, op enige afstand gevolgd door organisatie C. De overige organisaties laten een subtieler onderscheid zien, waarbij F en E zich net onderscheiden van organisaties B en D.

Als we per hoofdaspect binnen het raamwerk kijken, blijken de verschillen groter. Dit is weergegeven in onderstaande grafiek. Deze is gerangschikt op dezelfde volgorde als de totalen (omwille van overzichtelijkheid).

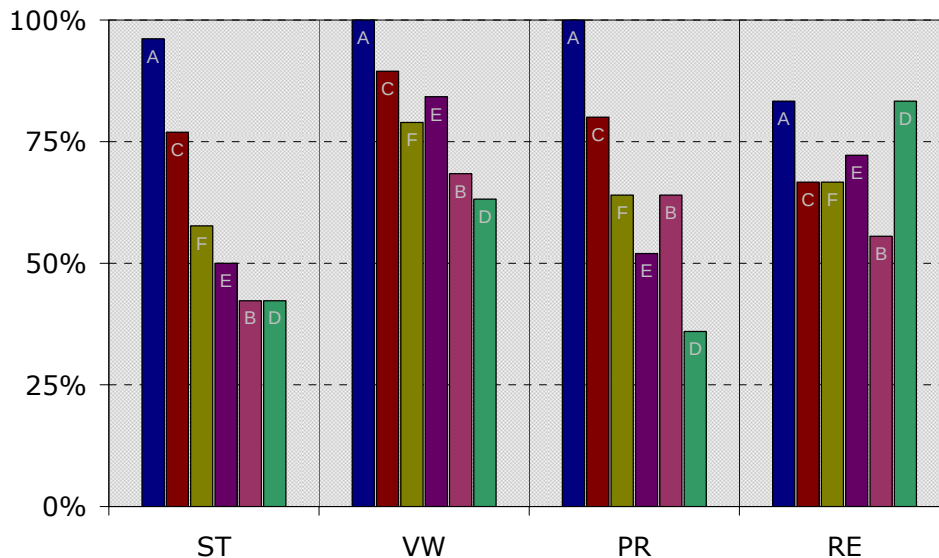


Figuur 29. Percentages van inspanningen op hoofdaspecten (gerangschikt op totaal)

Bij *resultaten boeken* zien we organisatie A het meeste invullen, wederom gevolgd door organisatie C. Organisaties F, E en B volgen met een kleine afstand onderling, en organisatie D blijkt op het gebied *resultaten boeken* heel weinig in te vullen. Een gelijksoortig beeld voltrekt zich bij *orkestreren*, echter hier is organisatie B uitschieter naar beneden. Bij *afstemmen tussen IT en bedrijf* zijn de verschillen tussen aan de ene kant organisatie A en C en aan de andere kant de overige organisaties klein, maar tussen de twee groepen is duidelijk onderscheid. Het minst uiteenlopend blijkt *verantwoord*

handelen: vier organisaties doen zelfs evenveel, alhoewel bij nadere inspectie blijkt dat ze niet hetzelfde doen.

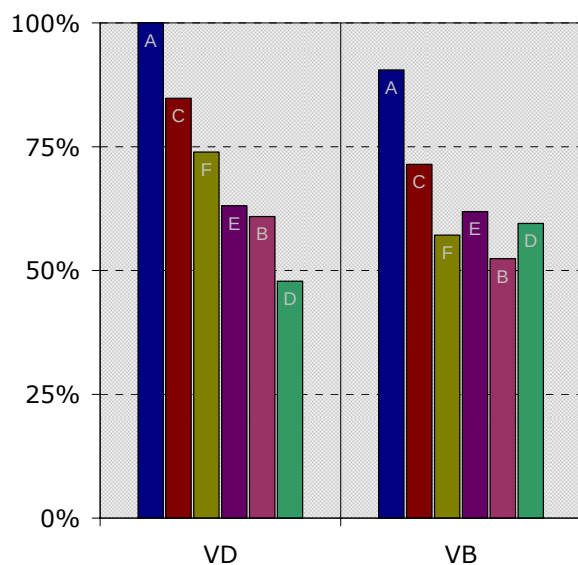
We kunnen de resultaten ook vergelijken op de elementen, zoals in onderstaande grafiek weergegeven, wederom in de volgorde A-C-F-E-B-D.



Figuur 30. Percentages van inspanningen op elementen (gerangschikt op totaal)

Bij de elementen zijn de verschillen het grootst bij structuren en processen. De structuren geven ook het beeld van organisaties B en D die weinig invulling geven, organisaties E en F daar net boven en organisaties C en A laten weer het beeld zien van "meer en meest". Met een minder uiteenlopend verschil geldt dit ook voor verantwoordelijkheden. Op het gebied van processen is het verschil ook vergelijkbaar, met de uitzondering dat organisatie B hier relatief veel aandacht aan besteedt. Relaties tonen een afwijkend beeld. Hier is organisatie D een uitschieter: de vele overlegmomenten en -organen in die organisatie zorgen ervoor dat zelfs evenveel invulling aan relaties is gegeven als organisatie A, dat hier relatief gezien het minste doet. Ook bij organisatie C is de aandacht voor relaties relatief laag, terwijl organisaties D, E en F hier juist veel aandacht aan besteden.

Vergelijken we tenslotte op oriëntaties, dan zien we dat slechts één van de organisaties (organisatie D) blijkt hoger te scoren op "verbeteren" dan "voldoen". De verschillen tussen de organisaties zijn heel sterk vergelijkbaar met de totalen. De grafiek, met wederom de rangschikking naar totalen, ziet er voor de oriëntaties als volgt uit.



Figuur 31. Percentages van inspanningen op oriëntaties (gerangschikt naar totaal)

Het is ook mogelijk om te kijken hoe de aandacht van de organisaties is verdeeld. Dit relatieve percentage is te vinden in bijlage J. Organisaties A en C blijken de meest gebalanceerde verdeling te kennen, gevolgd door organisaties F en E. Organisaties B en D kennen de grootste verschillen in aandacht voor de onderdelen van het raamwerk.

9.4 Relatie organisatiekenmerken

In hoofdstuk 7 is gekozen voor een aantal organisatiekenmerken, waarop de organisaties worden vergeleken, aansluitend bij het onderzoeksdoel. Dat gebeurt in deze paragraaf.

9.4.1 Aanpak vergelijking op organisatiekenmerken

Door te kijken naar de organisatiekenmerken bij de deelnemers, ontstaat een aantal groeperingen. De volgende tabel bevat die kenmerken, en een verdeling van de organisaties. Bij deze verdeling is gekeken hoe de organisaties zinnig verdeeld konden worden (een splitsing van totale omzet naar groter of kleiner dan 1 miljoen zou bijvoorbeeld geen verdeling opleveren). Eén kenmerk (aantal medewerkers IT-organisatie) is hier niet opgenomen omdat dit slechts bij enkele deelnemers bekend was. De vraag naar strategisch belang was niet onderscheidend. In plaats daarvan is het percentage van het budget dat naar IT ging opgenomen. Uit deze laatste verdeling ontbreekt organisatie A – deze gegevens waren bij de deelnemer niet bekend. Bij kenmerk 5 zijn slechts vier organisaties opgenomen, omdat de overige twee deelnemers “eenlingen” zijn op het gebied van bedrijfssector.

Tabel 10. Groeperingen ten behoeve van vergelijking op kenmerken

Kenmerk	Verdeling	Groepering
1. Organisatievorm	For-profit: Non-profit: Government:	A B-C-D E-F
2. Aantal hiërarchische lagen	4: >4:	B-D-E-F C-A
3. Aantal werknemers	<2000: 2000-5000: >5000:	B C-D-E-F A
4. Totale omzet (x € miljoen)	<200: 200-500: >500:	B C-D-E-F A
5. Bedrijfssector Standaard-bedrijfsindeling CBS	M (Onderwijs): N (Gezondh./welzijns-zorg):	E-F B-D
6. Hiërarchische lagen IT-organisatie	2: 3: >3:	B-F C-D-E A
7. Budget IT (x € miljoen)	< 25: >25	B-D-E-F C-A
8. Percentage IT-budget	<5: 5-10: >10:	B-D E-F C

De groepering voor kenmerken 2 en 7 is gelijk, evenals de groepering voor kenmerken 3 en 4. De groepering van kenmerken 5 en 8 zijn nagenoeg gelijk. Deze gelijkenissen zijn gezien de kenmerken ook niet geheel verrassend. Voor verschillen tussen deze kenmerken was wellicht een grotere groep deelnemende organisaties nodig geweest.

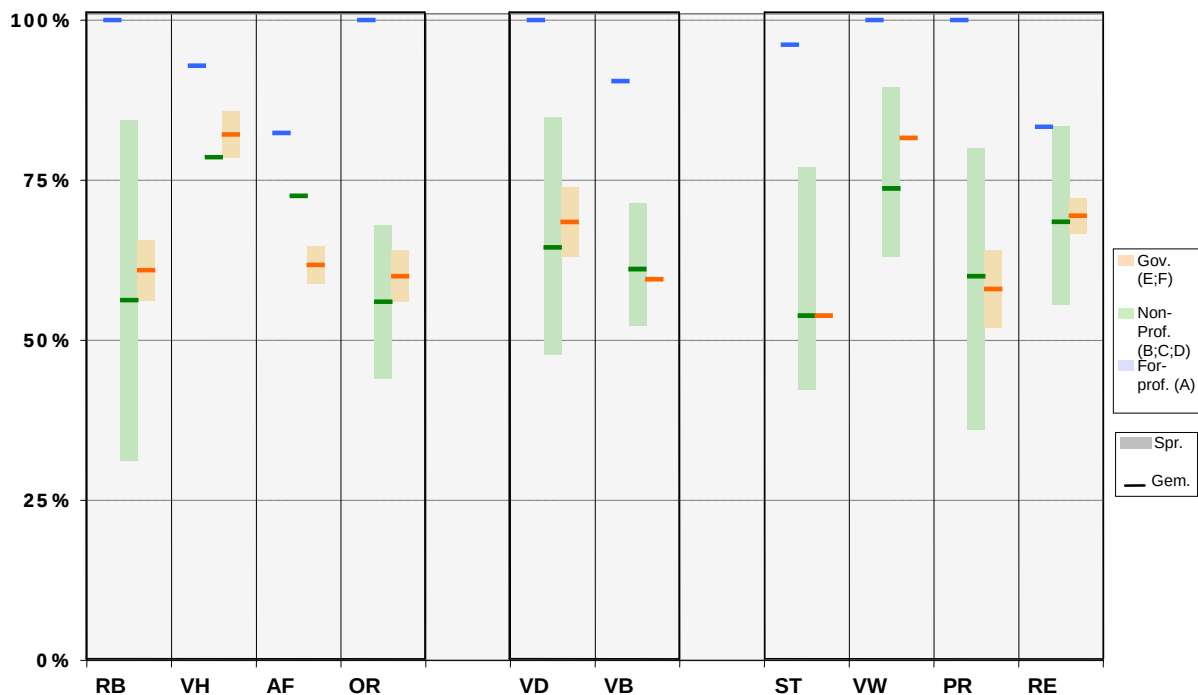
Er blijven vijf groeperingen over om te vergelijken – dit wordt in deze paragraaf gedaan zowel op niveau van individuele inspanningen als resultaten binnen het raamwerk.

De vergelijking gebeurt voor iedere groepering door de volgende zaken te beschrijven:

- Uitleg groepering. Er wordt kort beschreven welke organisaties in welke groep vallen.
- Grafiek van gemiddelden en spreiding. De grafiek geeft voor iedere groep, op ieder onderdeel van het raamwerk weer wat de minimale score, de maximale score en het gemiddelde van die groep is. Zo kan worden gezien hoe uiteenlopend de groep is, en hoe verschillend de groepen zijn. Een opmerking hierbij: soms bestaat een groep uit één organisatie en zijn minimum, maximum en gemiddelde aan elkaar gelijk.
- Toelichting. Er wordt een toelichting gegeven over het onderscheid tussen de groepen en de conclusies die daaraan kunnen worden verbonden.
- Verschillen op inspanningsniveau. Tussen de groepen wordt tenslotte gekeken of er inspanningen waren die door ieder van één groep werden ingevuld, maar geen van een andere groep, en andersom. Zo kan worden bepaald of een bepaald organisatiekenmerk bij deze deelnemers leidde tot het invulling geven van specifieke inspanningen.

9.4.2 Organisatievorm

Organisatie A is de enige for-profit organisatie in de groep. De resultaten van organisatie A worden vergeleken met die van organisatie B, C en D, drie non-profit-organisaties, en organisaties E en F, beiden in de categorie government.



Figuur 32. Resultaten op raamwerk vergeleken naar organisatievorm

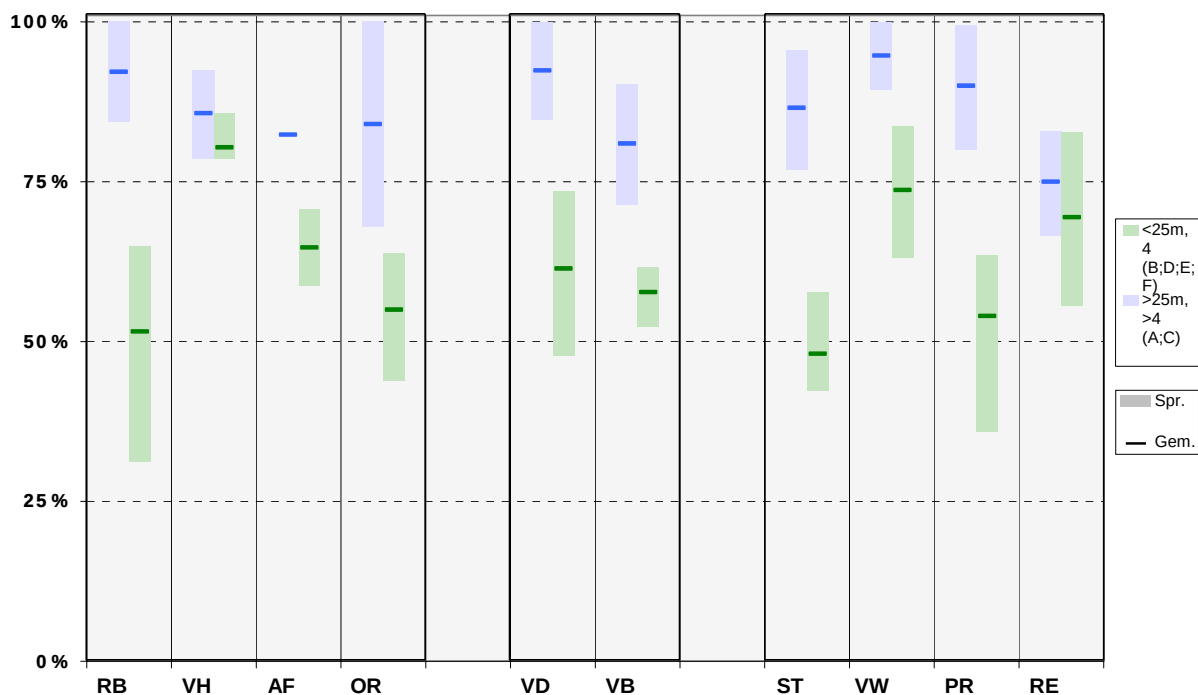
Uit de grafiek komt duidelijk naar voren dat de non-profit organisatie (in blauw) op ieder onderdeel een hoger percentage scoorde. Het verschil tussen de government en non-profit is kijkend naar de gemiddelden minimaal. Bovendien zijn de verschillen binnen de groep non-profit organisaties bijzonder groot. Het verschil tussen de for-profit organisatie en de andere organisaties kan ook door andere organisatiekenmerken te verklaren zijn.

De vergelijking op organisatievorm wordt daarmee niet gezien als één van toegevoegde waarde, op het niveau van het raamwerk.

Op inspanningsniveau zijn twee inspanningen uniek voor organisatie A. Het opstellen van indicatoren voor capaciteit, continuïteit en snelheid (nr. 52) en het meten daaraan (nr. 53) waren slechts bij deze for-profit organisatie te vinden. Tussen de non-profit en government organisaties is geen inspanning te vinden die óf slechts bij de ene, óf slechts bij de andere groep te vinden is. Ook op het gebied van inspanningen zijn dus geen duidelijke conclusies te trekken.

9.4.3 IT-budget en totaal hiërarchische lagen

Deze vergelijking is gedaan op basis van twee organisatiekenmerken. Aan de ene kant de organisaties met een IT-budget van meer dan € 25 miljoen en meer dan vier hiërarchische lagen in de gehele organisatie – organisaties A en C. Aan de andere kant de organisaties met een IT-budget van kleiner van € 25 miljoen en vier hiërarchische lagen in de organisatie.



Figuur 33. Resultaten op raamwerk vergeleken naar IT-budget en hiërarchische lagen

Het is duidelijk dat de organisaties met het grotere IT-budget en het grotere aantal hiërarchische lagen meer inspanningen hebben ingevuld dan de andere groep. De eerste groep doet veel meer aan *resultaten boeken* – op dit hoofdaspect is het verschil het grootst. De verschillen binnen de groepen zijn duidelijk aanwezig, maar zeker gezien het feit dat de tweede groep uit 4 van de 6 organisaties bestaat, is het onderscheid opvallend.

Concluderend kan worden gezegd dat bij de deelnemers een groot IT-budget op alle onderdelen van het raamwerk met uitzondering van *verantwoord handelen* en *relaties*, leidde tot het invulling geven aan meer inspanningen.

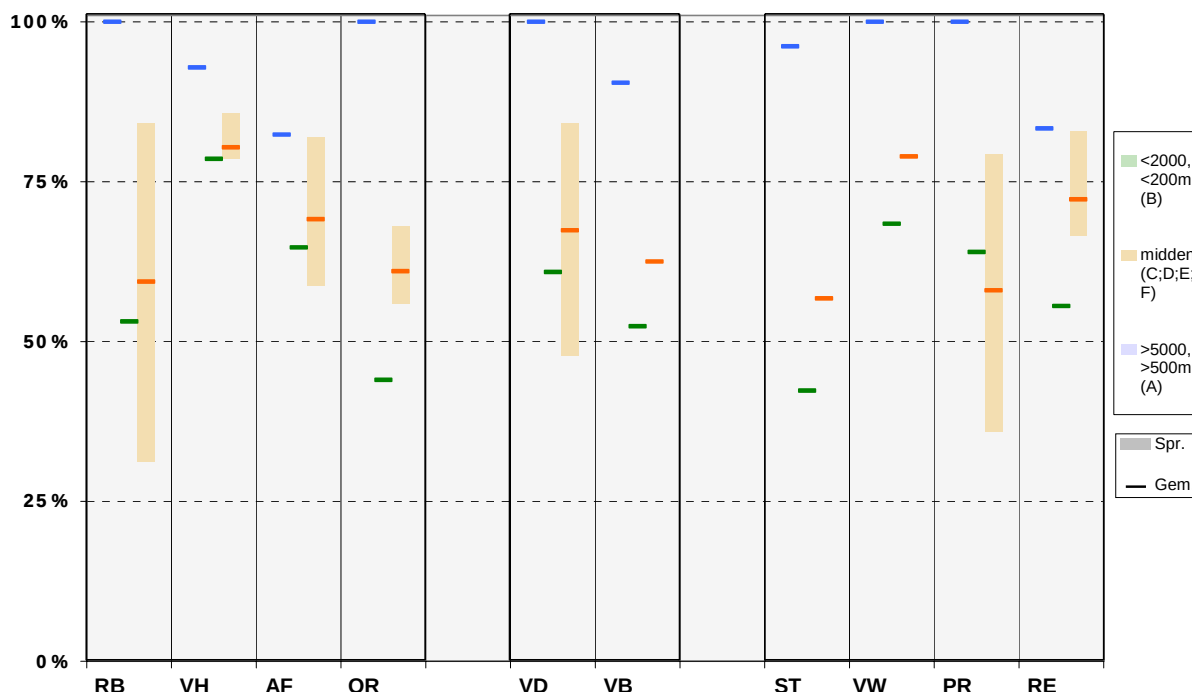
Kijkend naar de inspanningen, dan is te zien dat de twee organisaties met het grote IT-budget zes inspanningen uitvoert die de organisaties met het kleinere budget niet uitvoeren. Dit zijn:

- procedures voor bijwerken van de informatiearchitectuur (nr. 6)
- een overlegstructuur voor het bijwerken van de informatiearchitectuur (nr. 8)
- vastgelegde aanpak voor sturing op financiën IT-projecten (nr. 14)
- meting van de impact van IT op de bedrijfsprocessen (nr. 17)
- voldoen aan vastgelegde kwaliteitsstandaarden (nr. 30)
- vastgelegde frequentie voor heroverweging van het IT-budget (nr. 68)

Hierbij is vooral opvallend dat vastgelegde sturing op de financiën van IT-projecten en vastgelegde frequenties voor heroverweging van het budget pas met een groter IT-budget komen.

9.4.4 Aantal werknemers en totale omzet

Bij deze vergelijking wordt op grootte van de totale organisatie, zowel in omzet als in aantal werknemers, vergeleken. Eén organisatie telt meer dan 5000 medewerkers en een omzet van meer dan € 500 miljoen, namelijk organisatie A. Eén organisatie telt minder dan 2000 medewerkers en kent een omzet van minder dan € 200 miljoen, te weten organisatie B. De overige organisaties bevinden zich tussen deze grenzen.



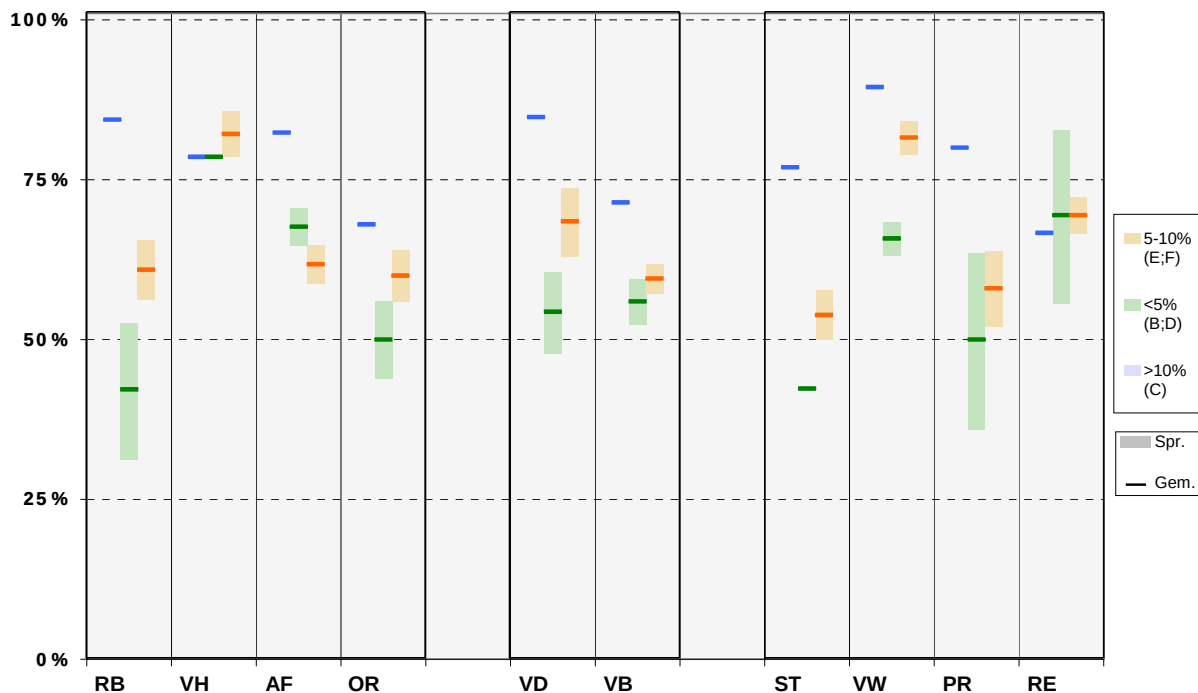
Figuur 34. Resultaten op raamwerk vergeleken naar aantal werknemers en omzet

Als de gemiddelden van de groepen worden bekeken, dan heeft de grootste organisatie op alle onderdelen, en dan met name bij resultaten *boeken* en *orkestreren*, de meeste inspanningen ingevuld. Alleen kijkend naar gemiddelden, kan gezegd worden dat de kleinste organisatie het minst doet. Het verschil is echter dusdanig klein en de spreiding in de midden groep dusdanig groot, dat hier geen zinnige uitspraken kunnen worden gedaan over de relatie tussen organisatiegrootte en resultaten op het raamwerk.

Voor de beschouwing op inspanningsniveau, is uit de vergelijking op organisatievorm al bekend dat organisatie A twee unieke inspanningen kende. De vraag bij deze vergelijking is vervolgens of de kleinste organisatie op werknemers en omzet (organisatie B) misschien ook enkele unieke inspanningen kent, of uniek is in de zin dat deze als enige een inspanning niet invult. Dit laatste blijkt het geval voor twee inspanningen. Ten eerste een eenduidige aanwijzing van een verantwoordelijke voor de financiële prestaties van de IT-organisatie (nr. 15) en ten tweede de aanwezigheid van interne communicatie over outsourcingsbeslissingen (nr. 44). Deze twee zaken worden wel door de grootste en middelgrote organisaties (werknemers, omzet) uitgevoerd, maar niet door organisatie B.

9.4.5 Percentage IT-budget en bedrijfssector

Deze verdeling betreft tegelijk vergelijking van het percentage van de omzet dat naar IT ging en de bedrijfssector. Het betreft aan de ene kant gezondheidszorg en welzijnszorg die 4%, dus ongeveer 1/25^e van de omzet, aan IT spendeerden (organisaties B en D) en aan de andere kant onderwijs (organisaties D en E) dat 7%, dus ongeveer 1/14^e van de omzet, aan IT spendeerde. Organisatie C valt op door 26%, ruim een kwart van haar budget, naar IT te laten gaan, maar bevindt zich ook in een andere sector.



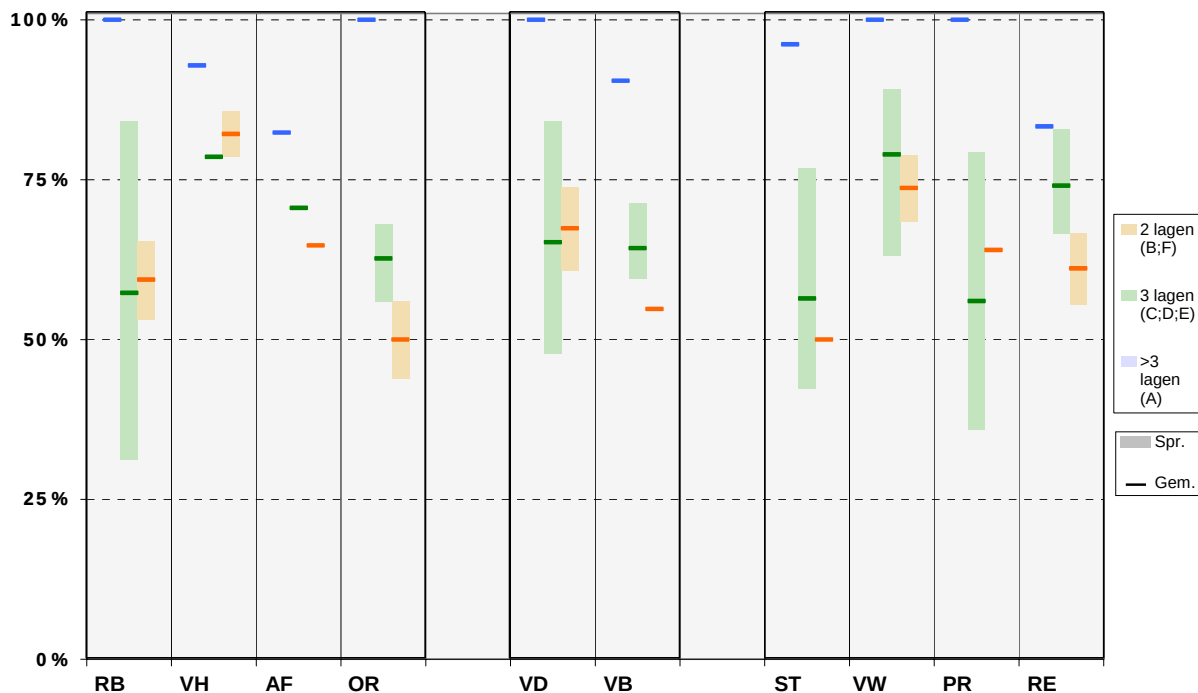
Figuur 35. Resultaten op raamwerk vergeleken naar percentage IT-budget en bedrijfssector

Deze vergelijking lijkt nauwelijks invloed te hebben op *verantwoord handelen* of relaties, die allebei een vrijwel identiek beeld laten zien. Met uitzondering van *afstemmen tussen IT en bedrijf*, laten de overige twee hoofdaspecten, beide oriëntaties en drie van de vier elementen hetzelfde beeld zien: organisatie C met 26% IT-budget geeft ook het meeste invulling, gevolgd door de organisaties met 7%, daarna weer gevolgd door de organisaties waarbij 4% van de omzet naar IT ging. Ervanuitgaande dat dit verschil inderdaad voornamelijk wordt gemaakt door dit (financiële) gewicht van ICT, en niet direct door de bedrijfssector, betekent dit dat binnen deze groep 7 van de 10 onderdelen van het model afhankelijk zijn van het belang van ICT voor de organisatie. Uit de beperkte spreiding van de groeperingen blijkt dat dit coherente groepen zijn.

Op detailniveau (per inspanning) bleken organisaties D en E aan drie inspanningen invulling te geven, die zowel organisaties B als D niet invulden. Ten eerste was dit de aanwezigheid van een informatiearchitectuur (nr. 5), ten tweede de toewijzing van verantwoordelijkheden daarvoor (nr. 7) en ten derde het gebruik van een vast kostenmodel voor de berekening van IT-kosten (nr. 67). Organisatie C gaf invulling aan zes aspecten die door de overige organisaties niet bleken te zijn ingevuld – dezelfde die al uit vergelijking op grootte van het IT-budget bleken.

9.4.6 Hiërarchische lagen IT-organisatie

De groep kende twee zeer platte IT-organisaties (B en F), en één sterk hiërarchische IT-organisatie (A), met de overige drie organisaties (C, D en E) ertussenin.



Figuur 36. Resultaten op raamwerk vergeleken naar hiërarchische lagen IT-organisatie

De resultaten gepositioneerd op het raamwerk laten niet direct een duidelijk verschil zien tussen de verschillende organisaties, behalve de duidelijk andere resultaten bij organisatie A, zoals al eerder bekend was. Het grootste verschil is te vinden bij relaties, waar de platste organisaties duidelijk minder van hebben ingevuld.

Er zijn drie inspanningen die alleen de twee platte IT-organisaties niet hebben ingevuld, te weten het toewijzen van een verantwoordelijke voor functioneel beheer (nr. 50), betrokkenheid van algemeen management bij de IT-strategie (nr. 62) en bewustzijn van wetten en regels (nr. 88). Vooral het verschil in aanwezigheid van verantwoordelijken is hier een opvallend resultaat, aangezien de platte structuur dit mogelijk verklaart. Andersom is het zo dat de platte IT-organisaties ook twee inspanningen invullen die de drie gemiddelde organisaties niet invullen, namelijk de bekendheid van de kernprocessen bij de IT-organisatie (nr. 19) en de aandacht voor kennisoverdracht (nr. 29). Dit zijn ook typisch inspanningen die in een plattere organisatie eenvoudiger in te vullen lijken.

9.5 Koppeling met literatuur

De resultaten van het instrument kunnen op sommige gebieden goed vergeleken worden met de literatuur die gebruikt is om tot het model te komen.

9.5.1 Verantwoordelijkhedenmatrix Weill

Met de gegevens uit de vragenlijsten, kan een vergelijking worden gemaakt met verantwoordelijkhedenmatrix van Weill. De deelnemers is niet alleen gevraagd naar het al dan niet toewijzen van verantwoordelijkheden, maar ook naar de plaatsing van deze verantwoordelijkheden bij algemeen management, bedrijfsvoering of de IT afdeling, dan wel een combinatie ervan.

Niet ieder van de aan de deelnemers voorgelegde onderwerpen is direct te plaatsen in de matrix van Weill. In de volgende tabel zijn de onderwerpen die het meest overeenkomen met Weill in een zelfde volgorde in een matrix gezet. Voor de overige onderwerpen

waarbij de toewijzing van verantwoordelijkheden bij de deelnemende organisaties is gevraagd, is een tweede matrix gemaakt.

Tabel 11. Verantwoordelijkhedenmatrix Weill bij de deelnemers

Weill	IT principles		IT architecture		IT infra-structure		Business appl. needs		Priorit. And investments	
Onderwerp uit instrument	Strategisch informatieplan		Informatie-architectuur		Strat. techn. en infra-structuur		Verw. vraag naar IT		Vaststellen budget IT	
	Dec.	Inp.	Dec.	Inp.	Dec.	Inp.	Dec.	Inp.	Dec.	Inp.
Bus. monarchy			C						C-D	
IT monarchy			F		C-D-F		B-D		B	
Feudal	E									
Federal	A	A-E					A-E		A-E	
IT duopoly			A-E		A		C-F		F	
Anarchy										

Tabel 12. Verantwoordelijkhedenmatrix overige onderwerpen

Weill	Geen onderdeel Weill								
Onderwerp uit instrument	Functioneel beheer	Applicatie-beheer	Exploitatie IT	Beveiliging IT	SLAs	Techn. stand. / platformen		Outsourcing	
	Dec.	Dec.	Dec.	Dec.	Dec.	Dec.	Inp.	Dec.	Inp.
Bus. monarchy	C								
IT monarchy		B-C-F	B-C-D-F	B-D-F	B-F	B-D-F	B	B-C	E
Feudal	D-E						F		
Federal				A		A	A	A-E	A
IT duopoly	A-F	A-E	A-E	C-E	A-C-E	C-E	C-E	D-F	B-C-F
Anarchy	B	D			D		D		D

In lichtblauw de “top performers” volgens Weill en Woodham. In geel de “typical organisation” volgens hun bevindingen, mits anders dan de top performers. In deze tabel zijn vijf onderwerpen uit het instrument gematcht met de vijf decision domains van Weill. De antwoorden van de deelnemers zijn met letters aangegeven. Slechts bij het strategisch informatieplan is gevraagd naar de input rights. De organisaties die niet bij het onderwerp zijn opgenomen, gaven geen invulling aan het onderwerp en hebben daarmee ook geen verantwoordelijkheden toegekend.

In de matrices valt te zien dat de deelnemende organisaties hun verantwoordelijkheden vaak op een vergelijkbare manier hebben toegewezen als de top performers uit het onderzoek van Weill en Ross. De tweede matrix laat zien dat onderwerpen als SLAs, applicatiebeheer, exploitatie van IT, beveiliging en keuzes voor technologische standaarden en platformen voornamelijk het domein zijn van de IT-afdeling. Andere opvallende resultaten zijn de toewijzing van verantwoordelijkheden voor outsourcing, wat de organisaties op zeer verschillende wijze doen, en de observatie dat bij geen van de deelnemers slechts de IT-afdeling verantwoordelijk is voor het functioneel beheer.

9.5.2 CobiT

Een interessante vergelijking van de bevindingen met de processen van CobiT is door nogmaals te kijken naar de ME-processen: Monitor and evaluate IT performance, Monitor and evaluate internal control, Ensure regulatory compliance en Provide IT governance. De middelste twee, zoals ook al werd gesteld in 5.2.2, gaan in op *verantwoord handelen*. Het is interessant te zien dat de organisaties op dit gebied weinig met elkaar verschiden.

Juist het monitoren van de IT prestaties, ME1, was een gebied waar wel veel onderscheid was. De IT BSC gaat verder deze op prestaties van IT governance in.

9.5.3 IT balanced scorecard

Het blijkt dat de organisaties A en C de meeste inspanningen invullen op het gebied van *resultaten boeken*, het onderwerp waar de IT balanced scorecard zich ook voornamelijk op richt. Het kan daarom verwacht worden dat de aandachtsgebieden van de IT balanced scorecard een wezenlijk verschil maken tussen organisaties A en C, en de overige organisaties.

Een kleine analyse: van zeventien inspanningen uit het instrument is de IT BSC de primaire reden geweest ze op te nemen in het instrument (zie bijlage C). Van deze zeventien gaf organisatie A aan allemaal invulling, bij organisatie C werden er vijftien van ingevuld. Bij de overige organisaties bleken negen of tien van deze zeventien aanwezig te zijn. Het onderscheid is hier dus duidelijk. Voor deze laatste organisaties, B, D, E en F kan de IT BSC daarom een model zijn waarmee mogelijke verbeteringen kunnen worden opgespoord.

Tenslotte is het aardig om te vermelden dat organisatie C specifiek heeft aangegeven naar tevredenheid van de IT BSC gebruik te maken in de organisatie.

9.6 Conclusies toepassing

Het instrument biedt de mogelijkheid om specifiek op het detailniveau van afzonderlijke inspanningen naar de IT governance in een organisatie te kijken. Het raamwerk en het plaatsen van de resultaten daarop maken algemenere beschouwing mogelijk. Uit de toepassing in dit hoofdstuk is een aantal conclusies te trekken:

- De organisaties hebben gemiddeld genomen veel aandacht voor verantwoord handelen.
- De organisaties met het grootste IT-budget, geven aan verreweg de meeste inspanningen op het gebied van *resultaten boeken* invulling. Zij doen verreweg het meeste met de perspectieven uit de IT balanced scorecard, en hadden de meest gebalanceerde verdeling.
- Naarmate IT een groter percentage van de totale omzet uitmaakt, is aan meer inspanningen invulling gegeven, voornamelijk op het gebied van *resultaten boeken* en vooral in de vorm van structuren en processen.
- Op detailniveau blijken platte IT-organisaties eerder met kennisoverdracht rekening te houden en op de hoogte te zijn van kernprocessen in de organisatie. Hiërarchisch gelaagde organisaties hebben juist functioneel beheer expliciet toegewezen.

10 Uitwerking toetsing

De structuur van dit hoofdstuk is analoog aan de structuur van hoofdstuk 9 – ook hier wordt eerst ingegaan op de wijze van verwerking, vervolgens de bevindingen, gevolgd door analyse en literatuurkoppeling.

10.1 *Wijze van verwerking resultaten*

De interviews die zijn afgenomen zijn verwerkt tot notulen. Deze notulen zijn aan de organisaties voorgelegd ter goedkeuring, en de in dit verslag opgenomen versies zijn door interviewer en geïnterviewde goedgekeurd als een passend verslag van het gesprek. Vervolgens worden in dit hoofdstuk de belangrijkste bevindingen aangehaald.

10.2 *Bevindingen toetsing*

Bij de toetsing is aan ieder van de deelnemers commentaar gevraagd op het gebied van zowel raamwerk, instrument, als de resultaten. Dit commentaar wordt hier per organisatie beschreven. Voor iedere deelnemer wordt beschreven hoe de deelnemer drie zaken beoordeelt:

- Het raamwerk en hoe dit aansluit bij de doelen van IT governance in de praktijk.
- Het instrument en in hoeverre de gestelde vragen de juiste waren.
- De resultaten en in hoeverre deze een goede momentopname waren van de IT governance binnen de organisatie.

10.2.1 Deelnemer A

Volgens deelnemer A is het raamwerk duidelijk en geeft het model weer wat ook organisatie A met IT governance wil bereiken. Deelnemer A ziet parallellen met een bestaand model voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Het instrument, waarin naar de inspanningen wordt gevraagd, bevatte volgens deelnemer A geen overbodige vragen, in de zin dat de gestelde vragen relevant waren. Wel werd een aantal suggesties gedaan voor gebieden waar nog geen vragen naar werden gesteld:

- Assurance: het zeker weten dat de organisatie de juiste versies gebruikt, voldoet aan gehanteerde standaarden, etc.
- Contractmanagement en keuze voor strategische partners
- De koppeling tussen IT en bedrijfsdoelen

Het vergelijken van de gegeven antwoorden op de gestelde vragen in het instrument met de antwoorden van andere organisaties is volgens deelnemer A waardevol voor organisatie A, mits vergeleken kan worden met “top performers”. De impact van de gemaakte keuzes moet dan duidelijk zijn.

De resultaten van het instrument op het raamwerk waren volgens deelnemer A “zeer herkenbaar”. Ook hier kunnen vergelijkingen volgens deelnemer A interessant worden wanneer binnen bijvoorbeeld sector wordt gekeken naar de best presterende organisaties, de keuzes en de motivatie van de gemaakte keuzes.

10.2.2 Deelnemer B

Deelnemer B oordeelt dat het raamwerk “helder” is en dat het “de lading dekt” en oordeelt daarmee dat de hoofdaspecten inderdaad doelen zijn van IT governance.

Het instrument wordt als compleet en duidelijk gezien. Hierbij werd wel de aantekening gemaakt dat cultuur en volwassenheid belangrijk voor de organisatiecontext kunnen zijn bij het vergelijken van de resultaten. Alle vragen werden relevant bevonden, en er waren geen aanvullingen. Het vergelijken van de antwoorden met andere organisaties werd beoordeeld als interessant, mits de organisaties enigszins gelijkwaardig zijn.

Wat betreft de resultaten oordeelt deelnemer B dat deze overeenkomen met de eigen visie ten aanzien van waar de organisatie op het moment staat. De resultaten verschaffen inzicht en het wordt vooral interessant gevonden om een herhaling uit te voeren na verloop van tijd, zodat kan worden gezien of resultaten veranderd zijn.

10.2.3 Deelnemer C

Resultaten boeken en afstemmen tussen IT en bedrijf zijn volgens deelnemer C de onderdelen van het raamwerk die het meest in de praktijk worden teruggezien, maar ook *verantwoord handelen* wordt als een begrijpelijk onderdeel gezien. Het model wordt dan ook duidelijk gevonden en sluit aan bij de doelen die deelnemer C in de praktijk ziet aan IT governance.

Het instrument werd nergens irrelevant bevonden, maar er werd wel een aantal suggesties gedaan voor aanvullingen:

- Wijze van overleg over IT governance
- Gebruik van benchmarks
- Criteria en maatregelen rondom outsourcing

In het algemeen werd geoordeeld dat het instrument ingaat op de kwesties die spelen op het gebied van IT governance. Vergelijken van de antwoorden is volgens deelnemer C altijd interessant.

De deelnemer vond het moeilijk de resultaten te beoordelen. Ze werden niet gezien als "op voorhand verrassend" en kwamen "passend" over. Relatief gezien zijn de resultaten voor organisatie C op een erg hoog niveau en gaan de eigen audits veel dieper. Toch is volgens deelnemer C iedere aanvulling op bestaande inzichten nuttig.

10.2.4 Deelnemer D

Volgens deelnemer D is het raamwerk helder, niet verrassend en een goed model voor discussie, zeker met wat aanvullende toelichting.

Kijkend naar het instrument is nergens een vraag gezien die overbodig werd gevonden, en waren er ook niet direct aanvullingen. Zowel vergelijken met totaal andere als enigszins gelijke organisaties is voor organisatie D interessant.

De resultaten, geplaatst op het raamwerk waren voor organisatie D zeer uiteenlopend, maar ook herkenbaar en verklaarbaar. Deelnemer D zag een relatie met de organisatiecultuur, waardoor relaties veel aandacht kregen, en waardoor *resultaten boeken* op de achtergrond bleef. Het vergelijken van de resultaten met andere organisaties zag deelnemer D als interessant, zeker als er ook waarde-oordelen aan gekoppeld konden worden, of verwachtingen over uitgesproken konden worden.

10.2.5 Deelnemer E

Deelnemer E vindt het raamwerk aansprekend en herkenbaar, alhoewel een toelichting welkom is. Ook is het volgens deelnemer E de vraag of er concreet problemen uit gedestilleerd kunnen worden. Het raamwerk dekt de gebieden waar IT governance

binnen organisatie E over gaat af. Deelnemer E bevestigt de mogelijkheid van het raamwerk om als basis te dienen voor diepergaande interviews.

Het instrument is volgens deelnemer E volledig van toepassing. Enkele aanvullingen die werden gedaan:

- Afweging tussen kwaliteit en kosten
- Leveranciersselectie
- Omgaan met innovatie

Deze aanvullingen stonden overigens het oordeel dat de lijst geschikt was, niet in de weg. Wel is het zo dat her en der de nuance verloren gaat volgens deelnemer E, en dat het instrument daar kan verbeteren.

Op het gebied van resultaten op het raamwerk oordeelt deelnemer E dat het “verrassend goed” aansluit bij de organisatie, dusdanig dat het ook voor anderen in de organisatie interessant is. Het wordt nuttig bevonden om met elkaar over te discussiëren en eventueel acties aan te koppelen. Ook hier is de opmerking gemaakt dat het nog interessanter zou zijn als er concrete verbeterpunten uit zouden komen.

10.2.6 Deelnemer F

Voor deelnemer F is het raamwerk op het eerste gezicht vrij algemeen, maar wel helder en in grote lijnen aansluitend bij de relevante onderwerpen. Het geeft weer “waar het om gaat”. Het onderdeel *orkestreren* lijkt deelnemer F het moeilijkste en belangrijkste.

Het instrument is voor deelnemer F moeilijk te beoordelen, maar riep geen grote vragen op en deed ook niet incompleet aan. Wel was de structuur (volgorde en groepering van vragen) soms niet helemaal helder. Soms was het ook welkom geweest om meer nuance te kunnen aanbrengen en de waarom-vraag te kunnen beantwoorden. Een concreet voorbeeld daarvan was het vragen naar beweegredenen voor outsourcing. Vergelijken van de gegeven antwoorden met andere organisaties – al dan niet gelijksoortig – werd als een interessante mogelijkheid aangemerkt.

Het resultaat zoals dat geplaatst is op het raamwerk was voor deelnemer F een nauwkeurige snapshot van de organisatie. Bij vergelijking wil deelnemer F echter altijd dieper gaan dan alleen een vergelijking op de resultaten, aangezien deze vergelijking niet meteen te doorzien is: overleg met degene die de vragenlijst bij de andere organisatie heeft ingevuld lijkt deelnemer F daarbij van belang.

10.2.7 Deelnemer G

Zoals genoemd in paragraaf 9.2 heeft deelnemer G de vragenlijst anders geïnterpreteerd dan de overige deelnemers, gezien het unieke karakter van de organisatie. De organisatie heeft echter wel veel met IT governance te maken, en in die zin zijn de bevindingen uit het interview met deelnemer G relevant.

Het raamwerk is voor deelnemer G duidelijk. Er werden parallellen gezien met het VBTB-model (van beleidsvoorbereiding tot beleidsverantwoording) dat binnen de overheid gebruikt wordt. De afwegingen tussen de verschillende onderdelen werden in de praktijk teruggezien, waarbij *verantwoord handelen* bij overheidsorganisaties sterk zat ingebakken, terwijl *resultaten boeken* vaak in het gedrang komt.

De vraag over communiceren over outsourcing leek deelnemer G minder relevant. Wel werd geoordeeld dat het belangrijk is om de diepte in te gaan, dus motivatie achter keuzes te achterhalen.

Het beoordelen van de resultaten is niet op een vergelijkbare manier gedaan als met de overige organisaties.

10.3 Vergelijking bevindingen

10.3.1 Suggesties voor verbetering raamwerk

Het raamwerk werd door alle respondenten als aansluitend gezien. Ook was het met een beperkte toelichting al helder en begrijpelijk. Geen van de respondenten had aanvullingen of aanmerkingen op het raamwerk, waardoor het aanpassingen nodig zou kunnen hebben. Geen van de respondenten is lang op het raamwerk zelf ingegaan. Het diende als een goede basis voor discussie over aanvullingen op het instrument.

10.3.2 Suggesties voor verbetering instrument

Er werden in totaal negen concrete suggesties gedaan voor aanvullingen op het raamwerk. Deze suggesties werden door drie deelnemers gedaan. Mogelijk kunnen meer suggesties in deze richting worden gedaan wanneer hier voorafgaand aan het interview specifiek naar wordt gevraagd. Echter oordeelden de meeste deelnemers ook dat de lijst op hen vrij compleet overkwam: de suggesties werden gedaan als aanvulling. Slechts één van de deelnemers was van mening dat de lijst overbodige vragen bevatte (en dit ging overigens niet om een groot deel van de vragen). Her en der bevatte de lijst nog enkele onduidelijkheden die toelichting behoeften (zie ook paragraaf 11.2.1).

Algemene opmerkingen over het instrument waren het ontbreken van de mogelijkheid om beweegredenen achter beslissingen aan te kunnen geven en meer nuance te kunnen aangeven (een relatief eenvoudige mogelijkheid die werd geopperd was het gebruik van vijfpunts-schalen in plaats van ja/nee vragen).

Vergelijking met de gegeven antwoorden van andere organisaties werd over het algemeen interessant bevonden, met verschillende voorwaarden: gelijksoortige organisaties waren voor enkele deelnemers belangrijk, anderen vonden iedere vergelijking waardevol. Sommigen wilden zien hoe het effect had op de resultaten van die andere organisaties, en nog weer andere deelnemers wilden meer ingaan op de beweegredenen achter de gemaakte keuzes.

10.3.3 Suggesties voor verbetering resultaten

Alle deelnemende organisaties waren van mening dat de gegeven resultaten op het raamwerk een passend beeld waren van de huidige situatie van de organisatie – voor enkelen bleek dit een verrassing. Vergelijken met andere organisaties werd hier vaker als interessant gezien bij gelijksoortige organisaties in plaats van bij iedere organisatie. Verbeterpunten waren het vinden van concrete problemen aan de hand van de resultaten en het koppelen van een waarde-oordeel daaraan.

10.4 Analyse bevindingen

Op basis van de interviews is geen aanpassing nodig van het raamwerk. De hoofdaspecten en elementen leefden meer bij de deelnemers dan de oriëntaties. In hoofdstuk 11 wordt nader gekeken naar de verschillende onderdelen van het model. Uit geen interview volgde concreet een aanleiding het raamwerk aan te passen.

Het instrument kan wel aangepast worden naar aanleiding van de gedane suggesties. Ieder van de negen suggesties kan worden opgenomen in het instrument en is in het raamwerk te plaatsen. Twee van de negen suggesties zijn bovendien nagenoeg gelijk – ze gaan beide in op leveranciersselectie – en kunnen worden samengenomen. De aangedragen aanvullingen zijn niet dusdanig gelijk dat sprake is van een ontbrekend gebied in het instrument.

De suggestie om het instrument meer nuance te geven is lastiger te verwerken. Hier wordt in de volgende paragraaf verder op ingegaan.

10.5 Koppeling met literatuur

De herkenbaarheid van het raamwerk bij de deelnemers wijst erop dat het in staat is de gemeenschappelijke elementen van de verschillende literatuur een plaats te geven. Verschillende organisaties werken vanuit verschillende visies met IT governance, toch was het raamwerk voor de deelnemers niet verrassend.

De suggesties die gedaan werden over het opnemen van leveranciersselectie in het instrument sluiten aan bij de literatuur over outsourcing. Dit element komt ook in CobiT naar voren (AI5, en specifiek AI5.2 en AI5.3), en had aandacht verdiend in het oorspronkelijke instrument.

Een mogelijke richting om de nuance in het instrument te vergroten is te gaan werken met volwassenheidsniveaus zoals de CMM-maturitylevels die in CobiT worden gebruikt [ITG05]. Een andere mogelijkheid om dit te doen is een Likert-scale te gebruiken, die weergeeft hoe tevreden de organisatie is met de situatie. Dit laatste is wellicht makkelijker te beoordelen door organisaties en daarom beter te gebruiken in een instrument dat wordt gebruikt bij zelfevaluatie. De volgende schaal is een dergelijke indeling, deels gebaseerd op suggesties uit de interviews met organisaties D en E.

Tabel 13. Suggestie voor meer nuance in vragenlijst

Schaal	Betekenis
0	De organisatie doet hier niets aan.
1	Er is intern wel over gesproken, maar op dit moment is de organisatie er niet concreet mee bezig.
2	De organisatie is dit aan het ontwikkelen.
3	Dit is ingevoerd, maar staat nog in de kinderschoenen.
4	De organisatie doet dit inderdaad. Er is nog mogelijkheid om op dit punt te verbeteren.
5	Dit organisatie werkt hier naar volle tevredenheid mee.

10.6 Conclusies toetsing: aangepast instrument

De deelnemers oordelen dat het raamwerk aansluit bij de praktijk en dat de hoofdaspecten overeenkomen met doelen die zij met IT governance willen bereiken.

Het instrument bestaat volgens de deelnemers uit relevante onderwerpen, en was voor de deelnemers grotendeels duidelijk (zie 11.2.1). Op basis van de suggesties van deelnemers zijn acht inspanningen toegevoegd aan het instrument, op de gebieden:

- Assurance
- Contractmanagement
- Koppeling IT en bedrijfsdoelen
- Wijze van overleg over IT governance
- Gebruik van benchmarks
- Besluitvorming rondom outsourcing
- Afweging tussen kwaliteit en kosten
- Omgaan met innovatie

Tenslotte is de combinatie van instrument en raamwerk volgens de deelnemers goed in staat de organisatie te beschrijven. De aandachtsverdeling over de verschillende onderdelen van het raamwerk werd door de deelnemers beoordeeld als aansluitend, en riep bij geen van de deelnemers verrassingen op.

Deel E – Analyse en reflectie

11	Aanvullende analyses	82
11.1	Kwantitatieve interne analyse instrument en raamwerk	82
11.2	Kwantitatieve analyse van gegeven antwoorden	85
11.3	Conclusies aanvullende analyses	87
12	Conclusies	88
12.1	Onderzoeksresultaten	88
12.2	Beantwoording onderzoeksvragen	89
13	Reflectie	92
13.1	Mogelijkheden tot verbetering	92
13.2	Relevantie – mogelijk gebruik	94
13.3	Relevantie - relatie bestaande literatuur	94
13.4	Mogelijkheden voor verder onderzoek	95

In dit deel wordt eerst een aantal kwantitatieve aanvullende analyses gedaan. Op basis hiervan wordt een invalshoek uit het raamwerk gelaten. Bovendien levert dit een lijst op met meer en minder onderscheidende IT governance inspanningen.

In de laatste hoofdstukken wordt teruggeblikt op alle delen in conclusies en reflectie.

11 Aanvullende analyses

De analyses in dit hoofdstuk doen uitspraken over de kwaliteit van raamwerk en instrument en vormen aanknopingspunten voor verder onderzoek. Het zijn aanvullende analyses in de zin dat ze niet direct ingaan op de beantwoording van de onderzoeksvragen.

In het eerste deel van dit hoofdstuk wordt met van de positionering uit paragraaf 6.3 gekeken hoe betrouwbaar en subjectief deze is, of het raamwerk gebalanceerd is, en of overlap bestaat tussen onderdelen van het raamwerk. Vervolgens wordt een analyse uitgevoerd op de antwoorden die gegeven zijn door de deelnemers. Hier wordt gekeken hoe goed de vragenlijst te hanteren is, in hoeverre vragen onderscheidend blijken, in hoeverre resultaten onderscheidend blijken en of een relatie bestaat tussen gegeven antwoorden.

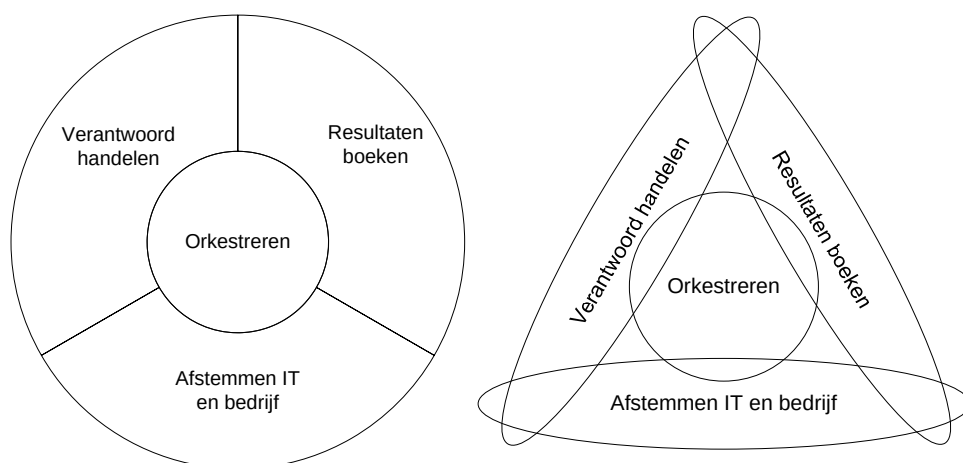
De analyse van de positionering had plaats kunnen vinden voorafgaand aan het praktijkgedeelte. Hier is niet voor gekozen. Aan de hand van de analyse gemaakte wijzigingen zouden er in dat geval voor zorgen dat de oorspronkelijke versie niet in de praktijk wordt gebracht. Het maakt vergelijken van de analyse van de positionering en de gegeven antwoorden daarmee bovendien moeilijk, omdat in dat geval verschillende versies van raamwerk en instrument geanalyseerd worden.

11.1 Kwantitatieve interne analyse instrument en raamwerk

11.1.1 Betrouwbaarheid en subjectiviteit positionering

Om te kijken in hoeverre de positionering uit hoofdstuk 6.3 betrouwbaar en objectief is, is deze positionering herhaald.

De koppeling tussen raamwerk en instrument gaat ervan uit dat een inspanning ingedeeld kan worden bij één van de vier hoofdaspecten, één van de twee oriëntaties en één van de vier elementen. Ondanks vastgelegde criteria kan het zo zijn dat met verschillende inzichten een inspanning verschillend zou worden gepositioneerd. Wat de één onder *resultaten boeken* laat vallen, vind de ander misschien een onderdeel van *verantwoord handelen* en andersom. Dit is weergegeven in de volgende figuur:



Figuur 37. Hoofdaspecten: in theorie verschillend, maar dit kan in de praktijk subjectief zijn

Om een beeld te krijgen van mogelijke verschillen van inzicht op het gebied van de in dit onderzoek vastgelegde positionering op het raamwerk, is de positionering daarom twee keer herhaald:

1. Het positioneren, ofwel het opstellen van de tabel in bijlage D, is nogmaals op dezelfde wijze uitgevoerd. De tijd tussen de twee positioneringen bedroeg zes weken.
2. Voor beeldvorming is de positionering ook herhaald door iemand die niet direct betrokken was bij het onderzoek. Deze persoon kreeg slechts de grafische versie van het raamwerk, de criteria en richtlijnen, en de lijst met te positioneren inspanningen. Er is om praktische redenen gekozen voor een medestudent zonder kennis van het onderzoek. De verschillen kunnen worden geïnterpreteerd als een bovengrens van te verwachten invloed van subjectiviteit: niet alleen subjectiviteit, maar ook de onbekendheid met onderwerp en onderzoek zal voor afwijkingen hebben gezorgd.

De verschillen bij herhaling zijn te vinden in Bijlage L. Het totaal aantal positioneringen bedroeg steeds 264 (drie maal voor ieder van de 88 inspanningen).

Bij de herhaling na verloop van tijd zijn 11 verschillen gevonden, ofwel ongeveer 4%, waarvan geen enkele keer een verschil in hoofdaspecten.

Bij de herhaling door de medestudent was het aantal verschillen – zoals verwacht – vele malen groter. Van sommige positioneringen was meteen duidelijk dat ze afweken door onbekendheid met het onderzoek. Het totaal aantal afwijkingen bedroeg 77 van de 264 ofwel 29%. Hierbij betrof het maar liefst 29 keer het verschil tussen voldoen en verbeteren – een bijzonder groot aantal gezien de keuze uit twee mogelijkheden. Wat verder vooral opviel was ook hier het verschil tussen structuur en proces. Ook bleek de medestudent sneller geneigd te zijn te kiezen voor *resultaten boeken* en zelden voor *verantwoord handelen*. Een goede verklaring hiervoor is dat de criteria hierbij niet helder genoeg zijn.

Alhoewel in hoofdstuk 10 bleek dat de deelnemers van mening waren dat de resultaten aansloten bij de IT governance in de organisatie, is de betrouwbaarheid op basis van de hier genoemde herhalingen een onderwerp van mogelijk vervolgonderzoek. Het is zonder vervolgonderzoek al duidelijk dat de oriëntaties de meeste verschillen opleveren.

11.1.2 Balans tussen onderdelen raamwerk

Om te kijken of de onderdelen van het raamwerk in balans zijn, is gekeken naar de verdeling van de positionering over die onderdelen. Dit geeft overigens geen waardeoordeel aan het raamwerk; er is geen aanwijsbare reden voor balans. Bij een sterke uitschieter naar beneden is het echter wel van belang te realiseren dat dit de resultaten minder nauwkeurig maakt en misschien het veld onnauwkeurig wordt beschreven.

In de tabel in bijlage D is bij de positionering ook opgenomen hoeveel van de 88 inspanningen in elk van de categorieën is ingedeeld. Dit leidt tot de volgende verdeling:

Tabel 14. Balans van inspanningen over het raamwerk

Onderdeel raamwerk	#	%
Resultaten boeken	32	36%
Verantwoord handelen	14	16%
Afstemmen IT en bedrijf	17	19%
Orkestreren	25	28%
Voldoen	46	52%
Verbeteren	42	48%
Structuren	26	30%
Verantwoordelijkheden	19	22%
Processen	25	28%
Relaties	18	20%

Wat uit deze verdeling kan worden afgeleid is dat de oriëntaties en elementen vrij goed gebalanceerd zijn (tenminste 20% bij de elementen en tenminste 48% bij de oriëntaties). De verschillen tussen de hoofdaspecten zijn iets groter. Dit maakt bijvoorbeeld *verantwoord handelen* minder nauwkeurig. De verdeling wordt niet als dusdanig scheef gezien dat dit direct problemen oplevert, maar het is wel iets waar rekening mee gehouden kan worden.

Eventueel vervolgonderzoek kan ingaan op aanvullende inspanningen binnen verantwoord handelen. Ook de suggesties op dit gebied uit de interviews zijn waardevol met het oog op voldoende inspanningen om nauwkeurige resultaten te krijgen.

11.1.3 Relatie tussen onderdelen raamwerk

Door te kijken naar verbanden tussen positioneringen, wordt duidelijk of onderdelen van het raamwerk overlappen.

Anders gezegd kan worden gekeken of onderlinge verbanden bestaan tussen bepaalde onderdelen van het raamwerk. Bijvoorbeeld: is een inspanning die valt onder *resultaten boeken* (bijna) altijd een verantwoordelijkheid? Omgekeerd suggereert de afwezigheid van onderlinge verbanden dat onderdelen van het model niet overlappen. Als er wel onderlinge verbanden bestaan, dan kan veel aandacht op een bepaald vlak “voorspellend” zijn voor aandacht op een ander vlak.

Om deze analyse te maken bevinden zich in bijlage M kruistabellen tussen de drie onderdelen waarop is gepositioneerd (hoofdaspecten, oriëntaties, elementen). Allereerst een enkelvoudige – ieder onderdeel uitgezet tegen ieder ander onderdeel, en vervolgens de drie combinaties van tweevoudige – waarin gekeken wordt naar de combinatie van twee onderdelen versus de derde.

In de enkelvoudige kruistabel valt vooral op dat *resultaten boeken* en *verantwoord handelen* neigen naar de oriëntatie voldoen, terwijl *afstemmen IT en bedrijf* en *orkestreren* neigen naar de oriëntatie verbeteren. Het valt zodoende te verwachten dat organisaties die veel doen aan de eerste twee hoofdaspecten, ook hoog uit de bus komen bij voldoen, en vergelijkbaar bij de laatste twee hoofdaspecten en verbeteren. Als we dit vergelijken met de resultaten in bijlage J, dan blijken de resultaten aan te sluiten bij deze verwachting. Verder valt in de tabel op dat structuren voornamelijk gericht zijn op voldoen, en relaties voornamelijk op verbetering.

De “voorspellende waarde” is op basis van de bevindingen uit de enkelvoudige kruistabel voornamelijk aanwezig bij voldoen en verbeteren. In de eerste combinatie van de tweevoudige kruistabellen worden die bevindingen nog eens versterkt. Hierin valt op dat de structuren en verantwoordelijkheden bij *resultaten boeken* en *verantwoord*

handelen allemaal gericht zijn op voldoen. Aan de andere kant zijn de processen en relaties binnen *afstemmen IT en bedrijf* en *orkestreren* allemaal gericht op verbeteren.

Kortom: (combinaties van) hoofdaspecten en elementen zijn in hoge mate “voorspellend” voor de oriëntatie. Dit geeft aan dat de oriëntatie minder waardevol is als onderdeel van het raamwerk. Zie ook paragraaf 11.3.

11.2 Kwantitatieve analyse van gegeven antwoorden

De gegeven antwoorden lenen zich ook voor enkele kwantitatieve analyses. Hierbij moet worden aangetekend dat het een survey betreft, en geen representatief kwantitatief onderzoek. Voor deze analyses geldt dus, dat ze slechts van toepassing zijn op de groep deelnemers. Deze analyses kunnen een indicatie zijn voor conclusies in bredere zin en zijn vanuit het oogpunt van verder onderzoek interessant.

11.2.1 Hanteerbaarheid vragenlijst

In het doel van dit project (zie paragraaf 2.1) wordt gesproken over het streven het raamwerk door organisaties op zichzelf toepasbaar te laten zijn. In dat kader wordt hier gekeken naar de vragen die voor de deelnemers toelichting behoefden. Hierbij moet worden aangetekend dat de vragenlijst in de huidige vorm bovendien zeven open vragen bevatte over het raamwerk, die tijdens het interview werden gesteld. De volgende tabel geeft de vragen die toelichting nodig hadden weer, per organisatie.

Tabel 15. Vragen die toelichting behoefden

Organisatie	Onduidelijke vragen	Aantal
A	5.5; 10; 15; 20	4
B	-	0
C	-	0
D	15	1
E	4; 5; 28	3
F	-	0
G	8; 9	2

Eén vraag werd door twee organisaties onduidelijk bevonden, de overige vragen waren voor zes van zeven deelnemers duidelijk. Gezien het grote aantal vragen ligt de conclusie dat de vragenlijst bijna geheel door organisaties zelf toe te passen is, voor de hand. Daarnaast zijn in de interviews suggesties gedaan voor verduidelijking van de vragen die hier staan genoemd. Voor de open vragen bieden de gegeven antwoorden in de interviews bovendien de mogelijkheid om deze tot gesloten vragen te verwerken.

11.2.2 Onderscheidend vermogen van vragen

In dit onderzoek worden organisaties met elkaar vergeleken, onder andere gebaseerd op de antwoorden die zijn gegeven in de vragenlijst, en dus de gevonden inspanningen bij de organisaties. Voor vergelijkingsdoeleinden is een inspanning die door iedereen (of door niemand) ingevuld is, minder interessant: daar is immers geen zinvolle vergelijking mogelijk.

Zoals gezegd zijn resultaten niet statistisch te interpreteren gezien de onderzoeksopzet. Toch is het onderscheidend vermogen binnen de groep deelnemers interessant om verdere vergelijkingen te maken en als indicatie voor onderscheidend vermogen van de vragen in het algemeen. De volgende indeling is gebruikt:

- **Niet aanwezig:** Inspanningen die door **geen** van de organisaties zijn ingevuld

- **Niet onderscheidend:** Inspanningen die door **alle** organisaties zijn ingevuld
- **Verkenning van grenzen:** Inspanningen die door **1 of 6** organisaties zijn ingevuld
- **Onderscheidend:** Inspanningen die door **2 of 5** organisaties zijn ingevuld
- **Maximaal onderscheidend:** Inspanningen die door **3 of 4** organisaties zijn ingevuld

Zo kunnen de vragen in groepen worden opgedeeld die meer en minder interessant zijn om organisaties op te vergelijken. De groep inspanningen wordt dan als volgt opgedeeld:

Tabel 16. Hoeveel inspanningen zijn onderscheidend?

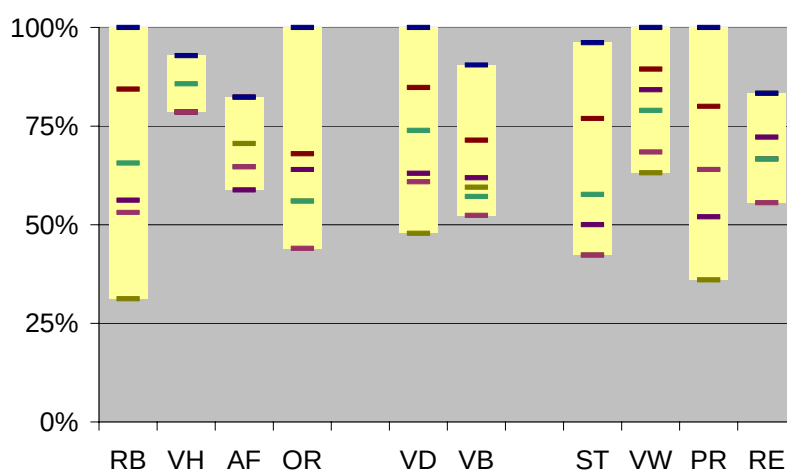
Niet aanwezig	0
Niet onderscheidend	22
Verkenning van grenzen	15
Onderscheidend	25
Maximaal onderscheidend	26

Uit de tabel valt op te maken dat de helft van de inspanningen (44 van de 88) onderscheidend of maximaal onderscheidend is. Van de overige inspanningen is nog eens de helft verkenning van grenzen. Het laatste kwart betreft inspanningen die door alle organisaties zijn ingevuld. In bijlage N zijn de inspanningen uitgesplitst naar deze groepen van onderscheidend vermogen opgenomen.

Met deze analyse wordt duidelijk welke vragen extra interessant zijn om aan organisaties te stellen; met het stellen van onderscheidende vragen wordt meer duidelijk. Immers, bijvoorbeeld van de niet onderscheidende inspanningen kan (binnen deze groep althans, maar wellicht in de toekomst ook bij vergelijkbare organisaties) aangenomen worden dat ze zijn ingevuld. Ook in vergelijkingen tussen de organisaties kan het interessant zijn om bijvoorbeeld juist naar verkenning van grenzen of maximaal onderscheidende vragen te kijken. Verder zou deze analyse mogelijk kunnen bijdragen aan een toekomstige weging van de antwoorden.

11.2.3 Onderscheidend vermogen van resultaat

De volgende grafiek laat de minima en maxima binnen de groep deelnemende organisaties per onderdeel van het raamwerk zien, met daarbinnen de verdeling van de zes verschillende scores (enkele scores zijn gelijk aan elkaar).



Figuur 38. Scores op het raamwerk. In geel het gebied tussen hoogste en laagste score.

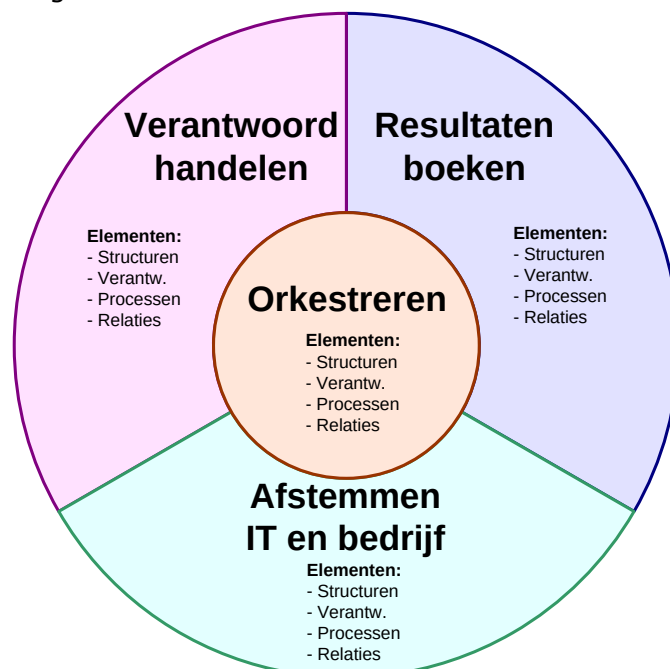
Alhoewel de scores nergens onder 31% komen, is er voldoende ruimte waarbinnen gefluctueerd werd. Alleen bij verantwoord handelen waren de scores weinig

onderscheidend. Het toevoegen van aanvullende inspanningen in die categorie, zou het onderscheidend vermogen van de resultaten op dat gebied ten goede kunnen komen.

11.3 Conclusies aanvullende analyses

Op basis van de aanvullende analyses kan een aantal conclusies worden getrokken:

- De betrouwbaarheid van de positionering werd in de interviews bevestigd. Bij herhaling van de positionering blijken toch verschillen die aanleiding geven tot discussie. Een mogelijkheid om dit te verbeteren is het verder aanscherpen van de criteria voor positionering.
- Het raamwerk is vrij gebalanceerd, alhoewel een toevoeging op het gebied *verantwoord handelen* welkom is.
- De vragenlijst is goed hanteerbaar en kan grotendeels door organisaties zelf worden ingevuld, zeker met de mogelijkheid tot toelichting van enkele vragen.
- Een kwart van de inspanningen bleek door alle organisaties uitgevoerd. Afhankelijk van het doel waarmee het instrument wordt ingezet, kan het interessant zijn om deze juist wel of niet op te nemen: voor vergelijking zijn de vragen minder interessant, maar als het doel is een discussie over de aanwezige IT governance op gang te krijgen, is het juist de basis waarmee organisaties blijken te werken.
- De oriëntaties overlappen deels met de andere onderdelen van het raamwerk. Bovendien bleek bij herhaling na verloop van tijd dat deze positionering voor de meeste verwarring zorgt. Daarbij komt nog dat de organisaties over het algemeen vrijwel evenveel inspanningen invulling gaven op het gebied van voldoen als verbeteren. Daarom wordt het onderdeel oriëntaties gezien als het minst geschikte onderdeel van het raamwerk. Het raamwerk is duidelijker en overzichtelijker als de oriëntaties niet worden meegenomen in een verbeterde versie. Deze versie ziet er als volgt uit:



Figuur 39. Aangepast raamwerk, zonder oriëntaties

12 Conclusies

De conclusies worden hier op twee manieren benaderd: allereerst worden de resultaten gepresenteerd, daarna wordt kort weergegeven hoe de onderzoeksvragen in dit onderzoek zijn beantwoord.

12.1 Onderzoeksresultaten

Het onderzoek heeft in het kort de volgende resultaten opgeleverd:

- **IT governance kan in kaart worden gebracht met een ontwikkeld raamwerk.** IT governance streeft vier doelen na: resultaten boeken, verantwoord handelen, afstemmen IT en bedrijf en orkestreren. Organisaties maken daarbij gebruik van vier soorten middelen: structuren, verantwoordelijkheden, processen en relaties. Met deze doelen en middelen ontstaat een raamwerk voor IT governance (zie ook de figuur onderaan deze paragraaf).
- **De praktijk van IT governance kan in kaart worden gebracht door een op het raamwerk gebaseerd instrument in te zetten.** In de praktijk komen 96 verschillende IT governance inspanningen voor bij organisaties. Ieder van de inspanningen is toegekend aan een positie in het raamwerk. De lijst is verwerkt tot vragenlijst om zelfevaluatie mogelijk te maken.
- **Aan welke gebieden van IT governance organisaties aandacht besteden, is deels afhankelijk van enkele kenmerken van die organisaties.** Uit praktijktoepassing bij zes deelnemers blijkt dat alle organisaties relatief veel aandacht besteden aan *verantwoord handelen*. Naarmate het IT-budget in absolute zin groter is, en naarmate dit een groter deel uitmaakt van de totaalomzet, besteden de deelnemers aan meer inspanningen invulling te geven, met name op het gebied *resultaten boeken*.
- **Het raamwerk en het instrument kunnen de praktijk goed beschrijven.** De deelnemers oordeelden dat de hoofdaspecten uit het raamwerk aansluiten bij de doelen die zij met IT governance nastreven, dat de inspanningen uit het instrument relevant zijn, en dat de resultaten nauwkeurig de IT governance bij de organisatie beschrijven.
- **Op basis van aanvullende analyses is het raamwerk verbeterd en worden suggesties gedaan voor aanvullend onderzoek.** Een oriëntatie op "voldoen" of "verbeteren" is niet geschikt gebleken om IT governance in kaart te brengen. Voor toekomstig gebruik is het interessant dat aan een kwart van de inspanningen door alle deelnemers invulling is gegeven.



Figuur 40. Ontwikkeld raamwerk

12.2 Beantwoording onderzoeksvragen

In de loop van de scriptie zijn de onderzoeksvragen beantwoord. In deze paragraaf worden deze vragen nogmaals beantwoord, maar nu expliciet en korter.

A1. Wat wordt verstaan onder IT governance en waaruit bestaat het “veld”?

a. Welke verschillende invalshoeken zijn te onderscheiden?

- Er zijn vier invalshoeken onderscheiden om naar IT governance te kijken – de doelen van IT governance, de bestuurdde objecten van IT governance, de elementen van IT governance en de verantwoordelijkheden voor IT governance. Deze vinden allemaal hun plaats in de gehanteerde definitie.

b. Hoe valt het te definiëren?

- De definitie van IT governance is gebaseerd op de vier invalshoeken uit A1a. Het resultaat hiervan luidt: “IT governance is het deugdelijk sturen en besturen van informatie en de daarvoor benodigde technologie op strategisch en tactisch niveau, met behulp van structuren, processen, relaties en verantwoordelijkheden, zodat de IT-organisatie kan beantwoorden aan belangen die daar van buitenaf aan worden gesteld.”

c. Wat is de historie van IT governance?

- Voor 2002 was in literatuur weinig sprake van IT governance. De voorloper van IT governance, voorzover daarvan kan worden gesproken, is Strategic Information Systems Planning. Vanaf 2002 is een trend ingezet die aandacht vergt voor corporate governance, waarna ook IT governance een grote vlucht heeft genomen.

d. Hoe staat het in relatie tot andere onderzoeksgebieden en ontwikkelingen?

- IT governance wordt gezien als onderdeel van corporate governance, en kent vele raakvlakken met literatuur op andere gebieden. Over het algemeen gaan die onderzoeksgebieden in detail in op de uitvoering van het specifieke onderwerp, zoals outsourcing. Voor IT governance is het dan vooral van

belang dat de keuzes op strategisch en tactisch niveau goed gemaakt zijn. Dit geldt ook voor de gebieden zoals beheer, IT portfolio management en information economics.

A2. Welke modellen bestaan voor IT governance?

a. Vanuit welke visie is het model opgesteld?

- In dit onderzoek worden drie modellen onderscheiden die aanwijzingen geven voor de inspanningen die organisaties kunnen invullen, te weten de verantwoordelijkhedenmatrix van Weill en Ross, CobiT van het IT governance institute en de IT Balanced Scorecard van Van Grembergen. De verantwoordelijkhedenmatrix is opgesteld vanuit een bestuurskundig perspectief ("hoe maak ik dingen mogelijk?"), terwijl de andere twee modellen meer een accountantsperspectief kennen ("doe ik wat ik moet doen"?)

b. Uit welke aspecten bestaat het model?

- De verantwoordelijkhedenmatrix van Weill en Ross zet de toewijzing van verantwoordelijkheden over algemeen management, bedrijfsvoering en IT uit tegen een aantal onderwerpen waarover in het kader van IT governance beslissingen genomen moeten worden. CobiT kent vele processen, verdeeld over de gebieden Plan & Organise, Acquire & Implement, Deliver & Support en Monitor & Evaluate. De IT Balanced Scorecard kent vier perspectieven, te weten het bijdrageperspectief, toekomstperspectief, gebruikersperspectief en het operational excellence perspectief.

A3. Met welk raamwerk wordt het veld afgedekt, met als perspectief de invalshoeken en definitie uit A1a. en A1b.?

- Om het raamwerk op te stellen is gebruik gemaakt van de vier eerder onderscheiden invalshoeken. Deze zijn in relatie tot elkaar gezet en dit leverde een raamwerk op dat bestaat uit vier hoofdaspecten: *resultaten boeken, verantwoord handelen, afstemmen IT en bedrijf en orkestreren*. Verder zijn twee oriëntaties onderscheiden in het raamwerk: voldoen en verbeteren. Ook zijn vier elementen aangegeven waarmee de doelen bereikt kunnen worden: structuren, verantwoordelijkheden, processen en relaties.

A4. Hoe leidt een combinatie van de modellen uit 2. tot een instrument dat het raamwerk uit A3. operationaliseert?

- Ieder van de modellen is gebruikt om tot een lijst van inspanningen te komen, die door organisaties ingevuld kunnen worden. Enkele van de inspanningen komen bovendien uit de relevante onderzoeksgebieden uit A1d. De lijst bevat 88 inspanningen.

A5. Welke actuele en relevante organisatiekenmerken zouden de wijze van IT governance kunnen beïnvloeden?

a. Welke identificeerbare kenmerken kent een organisatie?

- De kenmerken van organisaties zijn legio, maar een aantal relevante gebieden is hierin te onderscheiden. Op basis van literatuur is een indeling gemaakt naar de categorieën strategie, structuur, cultuur, mensen, middelen en omgeving. Binnen deze groepen zijn vele kenmerken te kiezen.

b. In hoeverre zijn de kenmerken ook meetbaar?

- Op basis van deze vraag is ervoor gekozen om niet direct in te gaan op organisatiecultuur. Andere kenmerken zijn vaak wel een indicator voor organisatiecultuur. De uiteindelijke lijst gekozen kenmerken, op basis van

relevantie en meetbaarheid: organisatievorm, aantal hiërarchische lagen in organisatie en IT-organisatie, aantal werknemers in organisatie en IT-organisatie, omzet van organisatie en budget IT-organisatie, sector en tenslotte strategisch belang van IT.

B1. Hoe ziet de toepassing van het instrument uit A4. eruit voor ten minste vijf organisaties die verschillen wat betreft de kenmerken uit A5.?

a. Op welke kenmerken verschillen de organisaties?

- De organisaties verschillen op ieder van de bovengenoemde kenmerken. Het kleinste verschil was de strategische impact van IT. Het aantal werknemers in de IT-organisatie was niet bij alle organisaties te achterhalen.

b. Hoe ziet de IT governance van de organisaties eruit?

- Deze vraag is beantwoord doordat de organisaties voor ieder van de inspanningen van het instrument uit A4. hebben aangegeven of zij hier wel of geen invulling aan geven. Een volledig overzicht kan hier niet worden gegeven. Wel kan worden gezegd dat ieder van de inspanningen door tenminste één van de organisaties invulling is gegeven. Organisatie A gaf aan verreweg de meeste inspanningen invulling, gevolgd door organisatie C. De organisaties gaven relatief de meeste invulling aan verantwoord handelen.

B2. Welke verbanden bestaan tussen het verschillen op de genoemde organisatiekenmerken en de wijze van IT governance zoals ingevuld in het raamwerk?

- Hier zijn verschillende verbanden gevonden, waarvan hier enkele voorbeelden. De organisaties met het grotere IT-budget gaven meer invulling aan *resultaten boeken* dan de organisaties met een kleiner budget. Een ander voorbeeld is dat sommige inspanningen juist door organisaties met een platte IT-organisatie werden ingevuld.

B3. Welke verbeteringen zijn te maken aan het raamwerk en het instrument?

- Op basis van de interviews kan een aantal inspanningen worden toegevoegd aan het instrument. Het raamwerk kan op basis van verschillende aanvullende analyses verkleind, zodat het alleen nog de hoofdaspecten en elementen bevat, met andere woorden: de doelen en de middelen. Afhankelijk van het doel waarmee het instrument wordt ingezet, kan een aantal vragen bovendien worden overgeslagen – deze vragen bleken weinig onderscheidend. De resultaten van de vragenlijst en de manier waarop deze berekend worden is een mogelijk onderwerp van verder onderzoek. De interviews gaven geen aanleiding dit aan te passen.

13 Reflectie

In de reflectie wordt ingegaan op de onderzoeksmethode, de relevantie van het onderzoek, de relatie met de bestaande literatuur en de mogelijkheden voor verder onderzoek.

13.1 *Mogelijkheden tot verbetering*

13.1.1 Subjectiviteit positionering

De positionering, waarmee instrument en raamwerk gekoppeld zijn, is niet volledig objectief. Dit zou kunnen worden verbeterd door deze positionering door experts te laten valideren.

Dit onderwerp is in paragraaf 11.1.1 al even naar voren is gekomen. Er is gebruik gemaakt van criteria en richtlijnen aan de hand waarvan de inspanningen in het instrument gepositioneerd zijn op het raamwerk. Theoretisch gezien is hiermee vast gelegd waar iedere inspanning gepositioneerd moet worden. In de praktijk blijkt het mogelijk om sterk af te wijken in positionering. Dit beïnvloedt ook de resultaten. Daarmee ontstaat de vraag hoe subjectief de resultaten zijn. In 13.4 wordt ingegaan op de mogelijkheid dit te verbeteren.

Dat betekent niet dat in het huidige onderzoek de positionering als subjectief en daarmee van onvoldoende kwaliteit gezien moet worden. Herhaling na verloop van tijd bleek de positionering nauwelijks te beïnvloeden. Bovendien zijn de resultaten teruggekoppeld aan de deelnemers. De deelnemers waren allen van mening dat de resultaten aansloten bij hun visie op de organisatie. Kortom: ook al kan de positionering onderwerp zijn van discussie, dit heeft niet geleid tot onverklaarbare resultaten. Daarmee toont het instrument aan met zijn huidige positionering van waarde te zijn.

13.1.2 Keuze voor pilot-survey en interviews

In de keuze voor een pilot-survey als basis voor de interviews zit het gevaar van een te kleine populatie om uitspraken te kunnen doen over de resultaten. Dit zou kunnen worden verbeterd door het onderzoek te herhalen als survey, afhankelijk van beoogd gebruik (zie ook 13.4).

Het ging om zes ingevulde surveys en zeven interviews. Dit bleek voldoende voor vergelijking, maar vergelijken van meer organisaties zou de resultaten kracht bij kunnen zetten en meer vergelijkingsmogelijkheden bieden (bijvoorbeeld vergelijking met kleine organisaties, zoals in de volgende paragraaf ter sprake komt). De keuze voor de survey heeft de hoeveelheid informatie die uit de interviews gehaald kon worden bovendien enigszins beperkt: de deelnemers kon slechts om een beperkte hoeveelheid tijd worden gevraagd, zodat de tijd voor de survey ten koste ging van de interviews. Aan de andere kant heeft dit wel een grote hoeveelheid data opgeleverd, waarmee uitspraken over de kwaliteit van het raamwerk en het instrument gedaan kunnen worden.

13.1.3 Selectie van deelnemers

Het kiezen van deelnemers heeft impact op de resultaten van het onderzoek. Dit zou kunnen worden verbeterd door een grotere groep te kiezen, waarbij deelnemers representatief zijn voor bepaalde groepen organisaties.

In de gekozen groep is voldaan aan de doelen die daaraan werden gesteld op het gebied van variatie. Nu de resultaten binnen zijn, kan achteraf worden gesteld dat het

interessant was geweest om nog één of enkele kleinere organisaties te laten deelnemen aan het onderzoek, evenals een for-profit organisatie van een vergelijkbare grootte als bijvoorbeeld organisaties E en F. Deze vergelijking zou overigens nog altijd kunnen worden uitgevoerd. Voorwaarde daarvoor is dat de aanpak die is gehanteerd in dit onderzoek ook bij dit vervolgonderzoek wordt gehanteerd.

13.1.4 Afhankelijkheid van de respondent

Omdat de vragenlijst door de deelnemers zelf is ingevuld, zijn de resultaten afhankelijk van deze deelnemers. Het is dus mogelijk dat met andere deelnemers binnen dezelfde organisatie, andere resultaten waren gevonden. Dit kan met de gehanteerde opzet van het onderzoek niet worden verbeterd.

Twee van de deelnemers aan dit onderzoek gaven aan dat zij de vragenlijst intern twee keer hadden uitgevoerd en vervolgens vergeleken. Beide deelnemers stelden zij dat de verschillen tussen de twee lijsten antwoorden minimaal waren en snel overeenstemming werd bereikt. Toch is de vraag in hoeverre de resultaten afhankelijk zijn van de persoon in de organisatie die de lijst invult.

Vergelijken we bijvoorbeeld de toewijzing van verantwoordelijkheden, dan valt op dat organisatie F veel vaker een IT monarchy kent dan organisatie E, en anders tenminste de IT-afdeling betreft. Bij organisatie E wordt vaker voor een feodal of federal aanpak gekozen. Alhoewel het zeer goed mogelijk is dat dit op toeval berust, is het in dat licht wel opvallend dat bij organisatie F met de directeur ICT werd gesproken en bij organisatie E juist met het hoofd informatiemanagement (vallend onder bedrijfsvoering).

Kortom: er mag, zeker gezien de praktijk dat bij twee deelnemers uitwijst, verwacht worden dat het laten invullen door een andere respondent weinig van invloed is op de resultaten. De enige manier om dit te omzeilen, zou zijn het actief gaan controleren van de aanwezigheid van de inspanningen in de lijst bij deelnemende organisaties. Dit is in de praktijk niet haalbaar, al was het alleen al vanwege het vinden van organisaties die bereid zijn aan een dergelijk onderzoek deel te nemen.

13.1.5 Gewenstheid van antwoorden

Omdat het confronterend of om andere reden onwenselijk kan zijn om bepaalde antwoorden te geven, is het de vraag of dit van invloed geweest is op de resultaten. Ook dit kan gezien de gehanteerde opzet van het onderzoek niet worden verbeterd.

Enkele deelnemers wilden bijvoorbeeld de resultaten binnen de organisatie gebruiken om te kunnen discussiëren over de resultaten. Aan de ene kant is dit een teken dat het raamwerk een goede basis is voor discussie. Aan de andere kant kan dit ook een punt van discussie oproepen: in hoeverre zijn de antwoorden beïnvloed door de "gewenstheid" van bepaalde antwoorden?

Een mogelijke aanwijzing in die richting kan zijn de vraag over strategische impact van IT. Aangezien de deelnemers allen in of dichtbij de IT-organisatie stonden, waren zij misschien minder snel geneigd om de impact als laag te beoordelen. Van de organisaties heeft slechts één organisatie de huidige impact als laag beoordeeld, en geen enkele organisatie heeft de potentiële impact als laag beoordeeld. Dit specifieke geval zou misschien kunnen worden omzeild door verandering van de vraagstelling (bijvoorbeeld naar "Hoe ziet het algemeen management de strategische impact van IT?"). Daarnaast kan ook het geven van de mogelijkheid tot nuance de impact van de gewenstheid van bepaalde antwoorden verkleinen.

13.2 Relevantie – mogelijk gebruik

13.2.1 Als methode voor zelfevaluatie

Het instrument kan worden ingezet voor zelfevaluatie. Voor dit gebruik is het in eerste instantie ontwikkeld, aansluitend bij het onderzoeksdoel.

13.2.2 Als “quick scan”

Omdat de deelnemers hebben geoordeeld dat de resultaten goed aansluiten bij hun organisatie en ook de lijst met inspanningen uit het instrument relevant is, kan het worden ingezet om snel op de hoogte te raken van IT governance binnen een organisatie.

De resultaten die uit het instrument komen zijn een manier om een kennismaking te zetten vergemakkelijken en bieden een grafische weergave. Lage of hoge scores op een bepaald gebied kunnen aanleiding geven voor het zoeken naar verklaringen voor die scores. Bovendien kunnen de indicaties worden vergeleken met andere organisaties.

13.2.3 Als basis voor assessment

Bij een assessment is de bedoeling IT governance bij een organisatie gedetailleerd te leren kennen en de aanpak in dit onderzoek kan een basis zijn om dit te doen. Door het raamwerk in te zetten kan er worden gediscussieerd over de verschillende doelen die binnen de organisatie met IT governance worden bereikt. Door ook het instrument in te zetten, kan er een eerste beeld ontstaan, vergelijkbaar met de “quick scan”-aanpak. Zijn resultaten uit balans, dan kunnen hier verdere onderzoeken naar gedaan worden, door verdere interviews bijvoorbeeld. Er kan dan verder op de redenen achter gemaakte keuzes ingegaan worden.

13.2.4 Als ontwerp voor benchmarking

Door inzet van raamwerk en instrument bij meer organisaties, wordt het beter mogelijk om individuele organisaties met de markt en de sector te vergelijken en een gedetailleerder overzicht te krijgen van de praktijk rond IT governance.

De structuur van het instrument en het raamwerk zijn hier beide uitermate geschikt voor. Bij een dergelijke studie is een groot aantal deelnemers van belang, maar ook een goed uitgewerkte structuur van het instrument. Met de toetsing van raamwerk en instrument op basis van een case survey is een eerste basis gelegd voor het opstellen van een benchmark.

13.3 Relevantie - relatie bestaande literatuur

In de literatuur wordt IT governance benaderd vanuit verschillende invalshoeken. In de praktijk is de interpretatie van IT governance eveneens breed uitgewaaierd. Een geschikte manier om een gezamenlijk model voor discussie op te zetten, is door middel van het kijken naar gezamenlijke doelen.

De resultaten van dit onderzoek dragen niet alleen bij aan gezamenlijke vertrekpunten, maar leveren ook concrete praktijkkoppelingen op. CobiT bevat bijvoorbeeld vele processen, maar aan welke processen worden nu ook daadwerkelijk invulling gegeven? Weill gaat in op enkele top performers, maar doet dit alleen vanuit zijn “decision domains”, die een vrij beperkte blik geven.

Een andere toevoeging die dit onderzoek doet, is een overzicht geven van de IT governance van enkele in Nederland gevestigde organisaties. Deze IT governance is

bovendien gekoppeld aan enkele organisatiekenmerken. Het ligt misschien in de lijn der verwachting dat een organisatie met een hoog IT budget meer aan IT governance doet, maar dit blijkt nu ook concreet uit dit onderzoek.

Het onderzoek is vooral een basis om met verschillende interpretaties van IT governance gezamenlijke inzichten op te doen. Het is een basis, die verdere ontwikkeling behoeft, zoals omschreven in de volgende paragraaf.

13.4 Mogelijkheden voor verder onderzoek

13.4.1 Validatie positionering

In 13.1.1 werd ingegaan op de subjectiviteit van de beoordeling. De beoordeling door de deelnemers is al een vorm van validatie op dit gebied, maar vrij indirect. Er zijn verschillende manieren om de positionering te valideren, waarvan hier twee worden genoemd: validatie door experts en validatie door steekproef.

Bij validatie door experts wordt met enkele experts op het gebied van IT governance gediscussieerd over de plaatsing van de verschillende onderwerpen op het raamwerk. Het gaat hierbij om de ervaring van de experts en de discussie met beweegredenen achter de keuzes. Daarmee kan een weloverwogen keuze worden gemaakt.

Validatie door steekproef is de aanpak waarbij een grote groep personen inzicht krijgt in het onderwerp, inzicht krijgt in de criteria en toelichting krijgt op het model. Deze groep wordt vervolgens gevraagd de positionering te herhalen. Door middel van statistische analyse kan dan worden bepaald wat de "consensus" is wat betreft de plaatsing van de inspanningen op het raamwerk.

13.4.2 Validatie onderdelen raamwerk

De onderdelen van het raamwerk zijn gebaseerd op literatuur en vervolgens aan de deelnemers voorgelegd, die zeer tevreden zijn met de indeling zoals gegeven. Toch kan ook hier gedacht worden aan verdere validatie, bijvoorbeeld door interviews met experts uit de wetenschappelijke hoek (en niet alleen uit de praktijk, zoals nu is gedaan). Dit kan bovendien ook verder ingaan op de beschrijving van de verschillende onderdelen en de criteria die voor de verschillende onderdelen zijn opgesteld.

13.4.3 Oordelen over kwaliteit en volwassenheid

Met het raamwerk en het instrument kan op het moment geen oordeel worden geveld over de kwaliteit of volwassenheid van de IT governance in een organisatie: er wordt aangegeven aan wat de organisatie aan IT governance doet en hoe de aandacht binnen de organisatie verdeeld is. Om uitspraken te kunnen doen over kwaliteit of volwassenheid, is aanvullend onderzoek nodig. Mogelijkheden om dit te ontwikkelen, zijn de volgende:

- Meenemen van de CMM-maturity-niveaus. Dit vereist een uitwerking van ieder van de inspanningen naar volwassenheid. Om naast de verschillende niveaus van ieder van de inspanningen ook een uitspraak te kunnen doen over de volwassenheid van IT governance in de organisatie als geheel, is bovendien het ontwikkelen van wegingsfactoren noodzakelijk. Een mogelijk begin op dit gebied is het gebruik maken van de gevonden onderscheidende waarde van vragen. Een inspanning die door vrijwel iedere organisatie wordt ingevuld, is minder waardevol voor het beoordelen van volwassenheid van de IT governance als geheel.

- Ontwikkelen tot benchmark. Als het instrument tot benchmark wordt ontwikkeld, kunnen uitspraken worden gedaan over de inspanningen die door de best presterende organisaties worden ingevuld. Dit brengt ook een vorm van beoordeling met zich mee, via de redeneerlijn dat de best presterende organisatie deze goede prestaties via de juiste IT governance bereiken. Deze laatste redeneerlijn laat ook het belang zien van gebruik van goede indicatoren voor "best presterend" in deze context. "Winst over het laatste boekjaar" is hier bijvoorbeeld geen goede indicatie, gezien de vele andere factoren die dit beïnvloeden.
- Uitwerken op detailniveau. In aanvullend onderzoek kan steeds een deel van de inspanningen verder in detail worden uitgewerkt. Voor het strategisch informatieplan zou bijvoorbeeld onderzocht kunnen worden waar een goed plan aan moet voldoen.

13.4.4 Concrete verbeterpunten voor deelnemers

Enkele deelnemers aan het onderzoek gaven aan graag concrete verbeterpunten aangereikt te krijgen aan de hand van de resultaten van het onderzoek. Twee realistische uitgangspunten hierbij:

- Het ontwikkelen tot benchmark. Dit is eerder naar voren gekomen; als bekend is hoe de best presterende organisaties hun IT governance inrichten, dan kunnen concrete verbeterpunten de verschillen met deze top performers zijn.
- Het vergelijken van de inspanningen van de organisatie met de inspanningen die door veel deelnemers zijn ingevuld. Inspanningen die bijvoorbeeld in dit onderzoek door alle deelnemers werden ingevuld, zijn misschien eenvoudig in te vullen, maar waarschijnlijk ook van groot belang. Als een andere organisatie die inspanningen niet invult, kan dat een concreet verbeterpunt betekenen. Een vergelijkbare aanpak kan gehanteerd worden door te vergelijken met de inspanningen die door vijf organisaties werden ingevuld, et cetera. Als het instrument bij meerdere organisaties wordt toegepast, kan dit een getrapte structuur opleveren, waarbij van iedere inspanning bekend is hoeveel procent van de organisaties er invulling aan geeft. Zo kan een organisatie proberen "naar boven" te werken.

Literatuurlijst

- [Blo04] Bloem, J. en M. van Doorn, *Realisten aan het roer*, Verkenninginstituut Nieuwe technologie en Sogeti Nederland B.V., 2004
- [Cap06] Caporarello, L., *Coordination through IT governance: a literature review*, International conference on coordination and cooperation across organisational boundaries, 2006
- [Car03a] Carr, N.G., *IT doesn't matter*, Harvard Business Review, mei 2003, pp. 5-12
- [Car03b] Carr, N.G., *Does IT Matter? An HBR debate*, Harvard Business Review (web only), mei 2003
- [Daf00] Daft, R. L. *Management*, 5th edition, 2000
- [Dah06] Dahlberg, T. en H. Kivijärvi, *An integrated framework for IT governance and the development and validation of an assessment instrument*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006
- [Dam05] Dam, N. van en Marcus, J., *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*, 5^e editie, Wolters-Noordhoff, 2005
- [Dam06] Damianides, M., *Sarbanes-Oxley and IT governance: New guidance on IT control and compliance*, Information systems management, vol. 22, 2005, pp. 77-85
- [Gar07] Gartner Group, *Creating Enterprise Leverage: The 2007 CIO Agenda*, Gartner Group Publishing, 2007
- [Gre00] Grembergen, W. van, *The balanced scorecard and IT governance*, Reprinted from the Information Systems Control Journal, courtesy of the IT governance institute, 2000
- [Gre04] Grembergen, W. van, S. de Haes en E. Guldentops, *Structures, processes and relational mechanisms for IT governance*, in "Strategies for Information Technology Governance", Idea Group Publishing, 2004
- [Gul04] Guldentops, E., *Governing Information Technology through COBIT*, in "Strategies for Information Technology Governance", Idea Group Publishing, 2004, pp. 298-331
- [Hae05] Haes, S. de en W. van Grembergen, *IT Governance Structures, Processes and Relational Mechanisms: Achieving IT/Business Alignment in a Major Belgian Financial Group*, Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, 2005
- [Hae06] Haes, S. de en W. van Grembergen, *Information Technology governance best practices in Belgian organisations*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006
- [Hen93] Henderson, J.C. en N. Venkatraman, *Strategic alignment: Leveraging Information Technology for transforming organizations*, IBM systems journal, Vol. 32, Nr. 1, 1993
- [Hev04] Hevner, A.R., S.T. March, J. Park en S. Ram, *Design science in Information Systems research*, MIS Quarterly Vol. 28, Nr. 1, 2004, pp. 75-105
- [Ink07] [INK]:, <http://www.ink.nl/public>, laatst bezocht augustus 2007
- [Itg05] IT governance institute, *"Cobit 4.0"*, IT governance institute, 2005
- [Jef04] Jeffery, M. en Leliveld, I., *Best practices in IT portfolio management*, MITSloan management review, Vol. 45, No. 3, 2004, pp. 40-49
- [Kap01] Kaplan, R.S. en D.P. Norton, *Transforming the Balanced Scorecard from performance measurement to strategic management: Part I*, Accounting Horizons, Vol. 15, Nr. 1, 2001, pp. 87-104
- [Lau98] Laudon, K. C. en Laudon, J. P. *Management information systems*, 5e druk, 1998
- [Loo04] Looijen, M. *"Beheer van informatiesystemen"*, zesde druk, Ten Hagen en Stam uitgevers, 2004
- [Luf00] Luftman, J., *Assessing business-IT alignment maturity*, Communications of the Association for Information Systems, Vol. 4, Art. 14, December 2000, pp. 1-51

- [Mae03] Maes, R., *Informatiemanagement in kaart gebracht*, PrimaVera working paper 2003-02, 2003
- [Mah06] Mähring, M., *The role of the board of directors in IT governance: a review and an agenda for research*, Proceedings of the Twelfth Americas Conference on Information Systems, 2006, pp. 3105-3112
- [Mai05] Maizlish, B. en Handler, R. *"IT portfolio management step-by-step: Unlocking the Business Value of Technology"*, John Wiley and sons, 2005
- [Nie06] Nieuwenhuis, M.A., *"The art of management (the-art.nl)"*, Marcel Nieuwenhuis, 2006
- [Ogc02] OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2*, London: HSMO, 2002
- [Par88] Parker, M.M. en R.J. Benson, *"Information economics: linking business performance to information technology"*, Prentice Hall International, 1988
- [Pet95] Peters, T.J. en R. Waterman, *"Excellente ondernemingen: kenmerken van succesvol management"*, Contact, 10e druk, 1995
- [Pet04] Peterson, R.R., *Integration strategies and tactics for information technology governance*, in "Strategies for Information Technology Governance", Idea Group Publishing, 2004
- [Pic05] Piccoli, G. en B. Ives, *Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: a review and synthesis of the literature*, MIS Quarterly, Vol. 29, Nr. 4, 2005, pp. 747-776
- [Rei00] Reich, B. H. en I. Benbasat, *Factors that influence the social dimension of alignment between business and Information Technology objectives*, MIS Quarterly, Vol. 24, Nr. 1, 2000, pp. 81-113
- [Ros02] Ross, J.W. en P. Weill, *Six IT decisions your IT people shouldn't make*, Harvard Business Review, november 2002, pp. 1-9
- [Ros06] Ross, J. W. en P. Weill, *Enterprise architecture as strategy: Creating a foundation for business execution*, Harvard Business School Press, 2006
- [Sam99] Sambamurthy, V. en R.W. Zmud, *Arrangements for Information Technology governance: a theory of multiple contingencies*, MIS Quarterly, Vol. 23, Nr. 2, 1999, pp. 261-290
- [Sca06] Scardino, L., K. Potter, A. Young, L. Stone, C. da Rold, H. Huntley, C. Dreyfuss, J. Longwood, G. Tramacere en W. Maurer, *Gartner on outsourcing, 2006-2007*, Gartner research, 2006
- [Shl97] Shleifer, A. en Vishny, R.W., *A survey of corporate governance*, The journal of finance, Vol. 52, No. 2, 1997, pp. 737-783
- [Thi05] Thiadens, T., *"Manage IT! Organizing IT demand and IT supply"*, Springer, 2005
- [Vel04] Velden, M. van der en W. van Grembergen, *IT governance sterk in de belangstelling*, IT service magazine, nr. 8, 2004, pp. 10-13
- [Web06] Webb, P., C. Pollard en G. Ridley, *Attempting to define IT governance: wisdom or folly?*, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006
- [Wei97] Weisbrod, B.A., *The future of the non-profit sector: its entwining with private enterprise and government*, Journal of policy analysis and management, Vol. 16, Nr. 4, 1997, pp. 541-555
- [Wei04a] Weill, P. and J.W. Ross, *"IT governance: how top performers manage IT decision rights for superior results"*, Harvard Business School Press, 2004
- [Wei04b] Weill, P., *Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT*, MITSloan CISR working paper nr. 341, 2004
- [Wei05] Weill, P. en J.W. Ross, *A matrixed approach to designing IT governance*, MITSloan Management Review, Vol. 46, Nr. 2, 2005, pp. 25-36

Bijlage A - Lijst van afkortingen en vertalingen

Term	Uitwisselbaar met
RB	Resultaten boeken
VH	Verantwoord handelen
AF	Afstemmen IT en bedrijf
OR	Orkestreren
VD	Voldoen
VB	Verbeteren
ST	Structuur
VW	Verantwoordelijkheid
PR	Proces
RE	Relatie
IT BSC	IT balanced scorecard
IT governance	ICT governance
Afstemmen IT en bedrijf	Business/IT alignment
ME-proces	Proces uit CobiT-onderdeel Monitor & Evaluate

Bijlage B - Uitwerking van hoofdaspecten IT governance raamwerk

Resultaten boeken	- ME1: Monitor and evaluate IT performance	- Prioritization and investment decisions	- Toekomstperspectief - Operational excellence perspectief - Gebruikersperspectief	- Performance mgt.	- IT economics - IT portfolio management
Verantwoord handelen	- ME2: Monitor and evaluate internal control - ME3: Monitor and evaluate regulatory compliance			- Risk management - Control and accountability	- Corporate governance - Projectmgt.
Afstemmen IT en bedrijf	Andere (niet-ME)-processen	- Business Application Needs	- Bijdrageperspectief	- Strategic alignment - Delivery of bus. value through IT	- Business/IT alignment - SISP
Orkestreren	- ME4: Provide IT governance	- IT principles - IT architecture - IT infra-structure		- Policies and procedures	- IT beheer

Resultaten boeken	- Bijdragen aan corporate governance	- Eigenaren	- Kosten- en batenanalyse - Kwaliteitsbeheersing - Performance management
Verantwoord handelen	- Bijdragen aan corporate governance	- Maatschappij/politiek	- Interne beheersing en risicomanagement - Extern voldoen aan regelgeving en standaarden
Afstemmen IT en bedrijf	- Bredere opvatting IT governance doelen	- Bedrijf	- Business/IT alignment - Strategie en planning
Orkestreren	- Coördinerend element	- Alle	- Afweging tussen hoofdaspecten - Overkoepeling

Bijlage C - Mogelijke inspanningen met bron

Nr	Inspanning	Route 1 – vanuit modellen			Route 2 – struct. model	Route 3 – relevante lit.
		CobiT	IT BSC	Vw.matrix		
1	Strategisch informatieplan – aanwezigheid	✓				
2	Strategisch informatieplan – frequentie van evaluatie	✓				
3	Strategisch informatieplan – toewijzing van verantwoordelijkheden			✓		
4	Strategisch informatieplan – toewijzing inputgerechtigden			✓		
5	Informatiearchitectuur – aanwezigheid (gedocumenteerd)	✓				
6	Informatiearchitectuur – procedures voor bijwerken	✓				
7	Informatiearchitectuur – toewijzing van verantwoordelijkheden			✓		
8	Informatiearchitectuur – aanwezigheid overlegstructuur				✓	
9	Strategie voor technologie en infrastructuur – aanwezigheid	✓				
10	Strategie voor technologie en infrastructuur – toewijzing verantw.			✓		
11	Sturing op financiële prestaties IT-organisatie – aanwezigheid		✓			
12	Sturing op financiële prestaties IT-projecten – aanwezigheid		✓			
13	Sturing financiële prestaties IT-organisatie – aanpak vastgelegd				✓	
14	Sturing financiële prestaties IT-projecten – aanpak vastgelegd				✓	
15	Financiële prestaties IT-organisatie – toewijzing verantwoordelijkheid			✓		
16	Financiële prestaties IT-organisatie – ontvanger van rapportages			✓		
17	Meting van impact van IT op bedrijfsprocessen (bijv. financieel)		✓			
18	Kernprocessen in de organisatie – vastgelegd en onderkend					✓
19	Kernprocessen in de organisatie – bekend bij de IT-afdeling		✓			
20	Organisatiestrategie – formeel bekend bij de IT-afdeling	✓				
21	Organisatiestrategie – IT als onderwerp daarin erkend	✓				
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie					✓
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie					✓
24	Bekendheid van uitvoerenden in IT-organisatie met de organisatiestrategie		✓			
25	Aandacht voor scholing IT-personeel	✓				
26	Aandacht voor betrouwbaarheid en integriteit IT-personeel	✓				
27	Aandacht voor afhankelijkheid van individuen	✓				
28	Aandacht voor authenticatie van personeel	✓				
29	Aandacht voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging	✓				
30	Aanwezigheid van kwaliteitsstandaarden waaraan wordt voldaan	✓				
31	Techn. standaarden en platformen – weloverwogen besluitvorming	✓				
32	Techn. standaarden en platformen – toewijzing verantwoordelijkheden			✓		
33	Techn. standaarden en platformen – toewijzing inputgerechtigden			✓		
34	Techn. standaarden en platformen – frequentie heroverweging	✓				
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	✓				
36	Gebruik van SLAs (Service Level Agreements) met externe partijen	✓				
37	Gebruik van SLAs binnen de organisatie		✓			
38	Onderhandeling over SLAs met externe partijen	✓				
39	Aanwezigheid van meting aan SLAs		✓			
40	Confrontatie leverancier bij niet voldoen aan SLAs					✓
41	Toewijzing verantwoordelijken voor bijhouden SLAs			✓		
42	Outsourcing – toewijzing verantwoordelijkheden			✓		
43	Outsourcing – toewijzing inputgerechtigden			✓		
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen	✓				

45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen	√				
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig			√		
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen		√			
48	Beheer van applicaties – toewijzing verantwoordelijkheden			√		
49	Exploitatie van IT – toewijzing verantwoordelijkheden			√		
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden			√		
51	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – eisen door vraagorganisatie verwoord	√				
52	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – indicatoren opgesteld	√				
53	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – meten of wordt voldaan	√				
54	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – ingrijpen als onvoldoende	√				
55	Gebruikerstevredenheid als aandachtspunt bij IT-projecten		√			
56	Aanwezigheid van meting aan gebruikerstevredenheid		√			
57	Aanpassingen aan IT-projecten bij lage gebruikerstevredenheid		√			
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT	√				
59	Toewijzing van verantwoordelijken voor beveiliging van informatie en IT			√		
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT		√			
61	Bewustzijn algemeen management van de IT-strategie		√			
62	Betrokkenheid algemeen management bij ontwikkeling van IT-strategie		√			
63	Bewustzijn alg. management van actuele ontwikkelingen in IT-organisatie		√			
64	Betrokkenheid algemeen management bij beslissingen in IT-organisatie		√			
65	Vaststelling van budget IT-organisatie	√				
66	Toewijzing van verantwoordelijken voor budget IT-organisatie	√				
67	Gebruik kostenmodel voor berekenen IT-kosten	√				
68	Frequentie heroverweging IT-budget	√				
69	Vaststelling van budget IT-projecten					√
70	Toewijzing verantwoordelijken voor budget IT-projecten			√		
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten	√				
72	Gebruik van IT portfolio management					√
73	Gebruik van business cases					√
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten	√				
75	Aanwezigheid van risicomangement bij IT-projecten					√
76	Aanwezigheid van inzicht in de aanwezige IT					√
77	Expliciete toewijzing van een verantwoordelijke voor IT governance	√				
78	Relatie tussen verantwoordelijke informatievoorz. en algemeen bestuur				√	
79	Aanwezigheid van formeel overleg tussen business en IT	√				
80	Aanwezigheid van informeel overleg tussen business en IT				√	
81	Aanwezigheid overlegorgaan IT governance	√				
82	Aanwezigheid overlegorgaan IT strategie		√			
83	Aanwezigheid overlegorgaan IT veiligheid	√				
84	Aanwezigheid overlegorgaan Business-IT alignment					√
85	Aanwezigheid overlegorgaan IT architectuur	√				
86	Aanwezigheid overlegorgaan IT infrastructuur	√				
87	Aanwezigheid overlegorgaan IT portfolio management					√
88	Bewustzijn van regels en wetten waaraan de IT organisatie moet voldoen				√	

Bijlage D - Positionering inspanningen

Nr	Inspanning	Hoofdspecten				Oriëntaties		Elementen			
		Resultaten boeken	Verantwoord handelen	Afstemmen IT en bedrijf	Orkestreren	Voldoen	Verbeteren	Structuur	Verantwoordelijkheid	Proces	Relatie
1	Strategisch informatieplan – aanwezigheid				✓		✓	✓			
2	Strategisch informatieplan – frequentie van evaluatie				✓		✓	✓			
3	Strategisch informatieplan – toewijzing van verantwoordelijkheden				✓		✓		✓		
4	Strategisch informatieplan – toewijzing inputgerechtigden				✓		✓		✓		
5	Informatiearchitectuur – aanwezigheid (gedocumenteerd)				✓	✓		✓			
6	Informatiearchitectuur – procedures voor bijwerken				✓	✓		✓			
7	Informatiearchitectuur – toewijzing van verantwoordelijkheden				✓	✓			✓		
8	Informatiearchitectuur – aanwezigheid overlegstructuur				✓		✓				✓
9	Strategie voor technologie en infrastructuur – aanwezigheid				✓		✓	✓			
10	Strategie voor technologie en infrastructuur – toewijzing verantw.				✓		✓		✓		
11	Sturing op financiële prestaties IT-organisatie – aanwezigheid	✓				✓				✓	
12	Sturing op financiële prestaties IT-projecten – aanwezigheid	✓				✓				✓	
13	Sturing financiële prestaties IT-organisatie – aanpak vastgelegd	✓				✓		✓			
14	Sturing financiële prestaties IT-projecten – aanpak vastgelegd	✓				✓		✓			
15	Financiële prestaties IT-organisatie – toewijzing verantwoordelijkheid	✓				✓			✓		
16	Financiële prestaties IT-organisatie – ontvanger van rapportages	✓				✓		✓			
17	Meting van impact van IT op bedrijfsprocessen (bijv. financieel)			✓			✓			✓	
18	Kernprocessen in de organisatie – vastgelegd en onderkend			✓		✓		✓			
19	Kernprocessen in de organisatie – bekend bij de IT-afdeling			✓		✓		✓			
20	Organisatiestrategie – formeel bekend bij de IT-afdeling			✓			✓	✓			
21	Organisatiestrategie – IT als onderwerp daarin erkend			✓			✓	✓			
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie			✓			✓				✓
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie			✓			✓				✓
24	Bekendheid van uitvoerenden in IT-organisatie met de			✓			✓	✓			
25	Aandacht voor scholing IT-personeel		✓			✓				✓	
26	Aandacht voor betrouwbaarheid en integriteit IT-personeel		✓			✓				✓	
27	Aandacht voor afhankelijkheid van individuen		✓			✓				✓	
28	Aandacht voor authenticatie van personeel		✓			✓				✓	
29	Aandacht voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging		✓			✓				✓	
30	Aanwezigheid van kwaliteitsstandaarden waaraan wordt voldaan	✓				✓		✓			
31	Techn. standaarden en platformen – weloverwogen besluitvorming				✓	✓		✓			
32	Techn. standaarden en platformen – toewijzing verantwoordelijkheden				✓	✓			✓		
33	Techn. standaarden en platformen – toewijzing inputgerechtigden				✓	✓			✓		
34	Techn. standaarden en platformen – frequentie heroverweging				✓		✓			✓	
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement		✓				✓			✓	
36	Gebruik van SLAs (Service Level Agreements) met externe partijen	✓				✓		✓			

37	Gebruik van SLAs binnen de organisatie	✓				✓		✓			
38	Onderhandeling over SLAs met externe partijen	✓				✓	✓			✓	
39	Aanwezigheid van meting aan SLAs	✓				✓				✓	
40	Confrontatie leverancier bij niet voldoen aan SLAs	✓				✓				✓	
41	Toewijzing verantwoordelijken voor bijhouden SLAs	✓				✓			✓		
42	Outsourcing – toewijzing verantwoordelijkheden	✓				✓	✓		✓		
43	Outsourcing – toewijzing inputgerechtigden	✓				✓	✓		✓		
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen		✓				✓				✓
45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen		✓				✓				✓
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig			✓		✓			✓		
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen			✓		✓			✓		
48	Beheer van applicaties – toewijzing verantwoordelijkheden				✓	✓			✓		
49	Exploitatie van IT – toewijzing verantwoordelijkheden				✓	✓			✓		
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden				✓	✓			✓		
51	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – eisen door vraagorganisatie verwoord	✓				✓		✓			
52	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – indicatoren opgesteld	✓				✓		✓			
53	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – meten of wordt voldaan	✓				✓				✓	
54	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – ingrijpen als onvoldoende	✓					✓			✓	
55	Gebruikerstevredenheid als aandachtspunt bij IT-projecten	✓					✓			✓	
56	Aanwezigheid van meting aan gebruikerstevredenheid	✓					✓			✓	
57	Aanpassingen aan IT-projecten bij lage gebruikerstevredenheid	✓					✓			✓	
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT		✓			✓		✓			
59	Toewijzing van verantwoordelijken voor beveiliging van informatie en IT		✓			✓			✓		
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT		✓			✓					✓
61	Bewustzijn algemeen management van de IT-strategie			✓			✓			✓	
62	Betrokkenheid algemeen management bij ontwikkeling van IT-strategie			✓			✓			✓	
63	Bewustzijn alg. management van actuele ontwikkelingen in IT-organisatie			✓			✓				✓
64	Betrokkenheid algemeen management bij beslissingen in IT-organisatie			✓			✓				✓
65	Vaststelling van budget IT-organisatie	✓				✓		✓			
66	Toewijzing van verantwoordelijken voor budget IT-organisatie	✓				✓			✓		
67	Gebruik kostenmodel voor berekenen IT-kosten	✓				✓		✓			
68	Frequentie heroverweging IT-budget	✓					✓			✓	
69	Vaststelling van budget IT-projecten	✓				✓		✓			
70	Toewijzing verantwoordelijken voor budget IT-projecten	✓				✓			✓		
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten	✓				✓		✓			
72	Gebruik van IT portfolio management	✓				✓				✓	
73	Gebruik van business cases	✓				✓				✓	
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten	✓				✓				✓	
75	Aanwezigheid van risicomanagement bij IT-projecten		✓			✓				✓	
76	Aanwezigheid van inzicht in de aanwezige IT		✓			✓		✓			
77	Expliciete toewijzing van een verantwoordelijke voor IT governance				✓		✓		✓		
78	Relatie tussen verantwoordelijke informatievoorz. en algemeen bestuur			✓			✓				✓
79	Aanwezigheid van formeel overleg tussen business en IT			✓			✓				✓
80	Aanwezigheid van informeel overleg tussen business en IT			✓			✓				✓
81	Aanwezigheid overlegorgaan IT governance				✓		✓				✓
82	Aanwezigheid overlegorgaan IT strategie				✓		✓				✓
83	Aanwezigheid overlegorgaan IT veiligheid				✓		✓				✓
84	Aanwezigheid overlegorgaan Business-IT alignment				✓		✓				✓
85	Aanwezigheid overlegorgaan IT architectuur				✓		✓				✓
86	Aanwezigheid overlegorgaan IT infrastructuur				✓		✓				✓
87	Aanwezigheid overlegorgaan IT portfolio management				✓		✓				✓
88	Bewustzijn van regels en wetten waaraan de IT organisatie moet voldoen		✓			✓		✓			
Totaal aantal		32	14	17	25	46	42	26	19	25	18

Bijlage E - Gegevens deelnemende organisaties

Typering organisatie	Oliemaatschappij	Belangenvereniging	Zelfstandig bestuursorgaan	Ziekenhuis	Instelling hoger onderwijs	Instelling beroeps-onderwijs	Begeleider informatisering
SBI CBS	CA – Winning energieh. delfstoffen	N – Gezondh.- / welzijns-zorg	K – (...) en zakelijke dienst-verlening	N – Gezondh.- / welzijns-zorg	M - Onderwijs	M - Onderwijs	K – (...) en zakelijke dienst-verlening
Org.vorm	For-profit	Non-profit	Non-profit	Non-profit	Overheid	Overheid	Overheid
Orde grootte # werknemers	100.000	500	2000	5000	4000	3000	50
Orde grootte omzet 2006 (x € miljoen)	300.000	50 ('05)	230	280	330	200	9
Omzetgrootte – trend	Sterke groei	Lichte krimp	Nagenoeg stabiel	Nagenoeg stabiel	Lichte groei	Lichte groei	Nagenoeg stabiel
Orde grootte omzet IT-organisatie (x € miljoen)	Onbekend, > 500	2	60	10	23	14	onbekend
Percentage IT-budget van totale omzet	Onbekend	4 %	26 %	4 %	7%	7%	onbekend
Huidige strategische impact van IT	Hoog	Laag	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Potentiële strategische impact van IT	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog	Hoog
Hiërarchische lagen totaal	7	4	5	4	4	4	3
Aantal lagen IT-organisatie	5	2	3	3	3	2	2
Corporate governance of vgl. in jaarverslag	ja	nee ('05)	Ja	ja	ja	ja	ja
IT of ICT als onderdeel jaarverslag	nee	nee ('05)	Ja	ja	ja	ja	ja
Gesproken met (functie)	Teamleider ICT-proj.	Hoofd ICT	Hoofd strategie	Informatie -manager	Hoofd inf.mgt.	Directeur ICT	Algemeen directeur

Bijlage F - Interviewplan

A. Introductie interviewer (5 min.)

- Wie (persoon, studie, achtergrond)
- Context opdracht (afstuderen, master)
- Opdrachtgever (M&I)

B. Introductie geïnterviewde (5-10 min.)

1. Kunt u iets over uzelf vertellen? Bijvoorbeeld: hoe bent u in de organisatie terechtgekomen, wat is uw achtergrond? Wat is uw functie? Waar bevindt deze zich in de organisatie?

C. Introductie onderzoek (10 min.)

- Theoriedeel/praktijkdeel
- Ontwikkeld model
- Toepassing en toetsing
- Verwerking en terugkoppeling

D. Aanvullende vragen op toetsing (10-15 min.)

Bespreking van de vragen waarbij verduidelijking nodig was

2. U hebt bij vraag <invul> aangegeven dat de vraag niet duidelijk was. Kunt u aangeven wat niet duidelijk was aan de vraag. <Toelichten> Wat zou vervolgens uw antwoord zijn op deze vraag?

Voor de organisatiecontext

3. Hoe groot was de totale omzet in het afgelopen boekjaar? Welk deel daarvan ging naar ICT?
4. Is een organigram van de organisatie beschikbaar? Ik ben benieuwd naar het aantal hiërarchische lagen in organisatie en IT-organisatie.

Over informatiearchitectuur (mits aanwezig)

5. In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?

Over financiële prestaties

6. Welke functie is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van de IT-organisatie?
7. Aan welke afdelingen en functies worden de financiële prestaties gerapporteerd?

Over beveiliging

8. Hoe worden beslissingen over beveiliging gecommuniceerd?

Over budget en kostenmodellen (mits aanwezig, zie 20)

9. Welk kostenmodel wordt gehanteerd voor berekenen van IT-kosten?
10. Welk financieel model wordt gehanteerd voor het doorberekenen van IT-kosten?

E. Terugkoppeling eerste indicatie (5 min.)

- Hierin worden de resultaten van de ingevulde vragenlijst getoond. Dit betreft de verhoudingen tussen de verschillende onderdelen van het model. Dit uitleggen, vertellen dat open vragen nog verwerkt worden.

F. Beoordeling vragenlijst (10 min.)

11. Zijn IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze nog niet aan bod zijn gekomen in de vragen?
12. Zijn er vragen die u graag anders gesteld had zien worden?
13. Zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hadden hoeven worden?
14. Denkt u dat vergelijken van antwoorden met die van andere organisaties voor u waardevol kan zijn?
15. Wat is uw algemene oordeel over de vragenlijst?
16. Zijn er nog verdere opmerkingen/aanmerkingen/suggesties op dit gebied?

G. Beoordeling model (10-15 min.)

17. Zijn de elementen van het model u duidelijk?
18. Komen de hoofdaspecten overeen met doelen van IT governance zoals u die ziet?
19. Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met de blik van de organisatie op IT governance?
20. Is de indicatie waardevol voor uw inzichten over de organisatie en IT governance?
21. Bent u geïnteresseerd in de ontwikkeling van aanknopingspunten voor "hoe goed doen we het" in plaats van slechts "wat doen we", dus een beoordelingsmodel in plaats van slechts een positioneringsmodel?
22. Hebt u suggesties voor de verbetering van het model?

H. Afsluiting (5 min.)

23. Hebt u nog overige vragen, opmerkingen, suggesties, etc.?
- Ik wil u graag bedanken voor deelname aan dit onderzoek.

Bijlage G - Uitreikstuk interviews

Onderstaande tekst en uitleg werden aan de deelnemers overhandigd aan het begin van het interview en gebruikt tijdens de interviews. Noot: in de praktijk betrof het een groter opgemaakte versie over 8 pagina's, die waar aangegeven was aangepast op de specifieke organisatie.

Agenda interview

- A. Introductie interviewer
- B. Introductie geïnterviewde
- C. Introductie onderzoek (*)
- D. Aanvullende vragen op toetsing (*)
- E. Terugkoppeling eerste indicatie (*)
- F. Beoordeling vragenlijst
- G. Beoordeling model
- H. Afsluiting

(*) Zie ook volgende pagina's

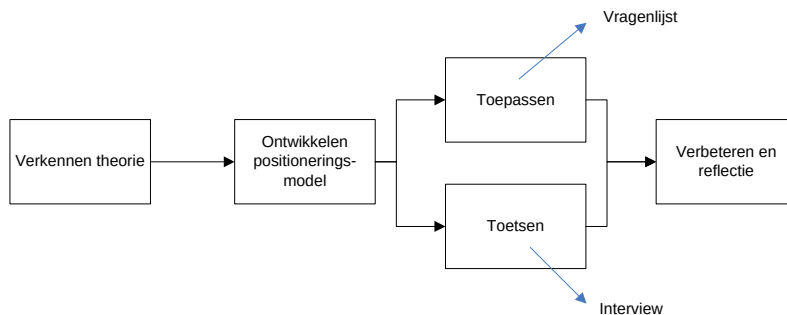
Bij C – Introductie onderzoek

Onderwerp

- IT governance, gedefinieerd als
 - o "[Het] deugdelijk sturen en besturen van informatie en de daarvoor benodigde technologie op strategisch en tactisch niveau, met behulp van structuren, processen, relaties en verantwoordelijkheden, zodat de IT-organisatie kan beantwoorden aan belangen die daar van buitenaf aan worden gesteld."
- Ontwikkeling positioneringsmodel voor IT governance inspanningen
- Bekijken relaties met organisatiekenmerken

Structuur

Onderstaand diagram geeft de onderzoeksstructuur weer:



- Toepassen: Vragenlijst
- Toetsing: Interview

Model

Gebaseerd op:

- Doelen van IT governance
- Verschillende invalshoeken uit literatuur (bijvoorbeeld zowel benaderingen van Weill als Van Grembergen)

Bestaat uit:

- Vier hoofdaspecten, met ieder
- Twee oriëntaties, en
- Vier elementen

(zie volgende pagina)

Algemeen model:



Voorbeeld:

Positionering vraag 2) Is een strategisch informatieplan vastgelegd?:



Vervolgstappen

Vragenlijst bevat al een indicatie voor resultaten

Verder uitwerken resultaten

Bundelen resultaten

Bij D – Aanvullende vragen op toetsing

Organisatiespecifiek maken – vraag 1, overig nagaan op relevantie

Ik zou graag nog enkele aanvullende vragen stellen:

Vragen die vooraf niet duidelijk waren

1. Allereerst wil ik graag even de vragen doorlopen die niet direct duidelijk waren in de vragenlijst.

Voor organisatiecontext

2. Hoe groot was (ongeveer) de totale omzet van de organisatie in het afgelopen boekjaar? En van de IT-organisatie?
3. Is een organigram van de organisatie beschikbaar of? Ik zou graag weten hoeveel hiërarchische lagen de organisatie en de IT-organisatie kennen.

Over informatiearchitectuur

4. In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?

Over financiële prestaties

5. Wie/welke functie is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van de IT-organisatie?
6. Aan welke afdelingen en functies worden de financiële prestaties gerapporteerd?

Over beveiliging

7. Hoe worden beslissingen over beveiliging gecommuniceerd?

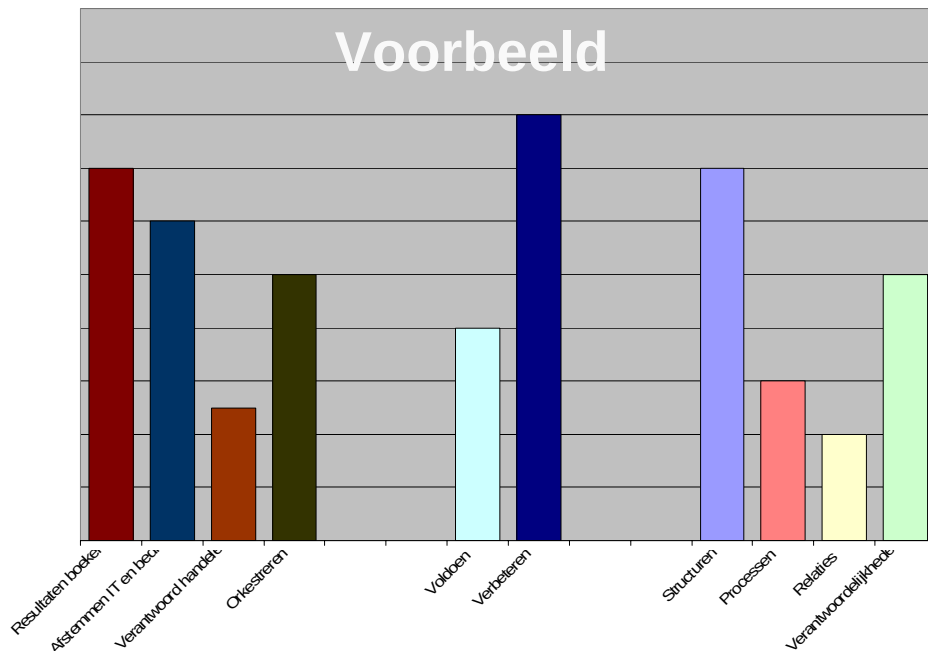
Over kostenmodellen

8. Welk kostenmodel wordt gehanteerd voor berekenen van IT-kosten?

9. Welk financieel model wordt gehanteerd voor het doorberekenen van IT-kosten?

Bij E – Terugkoppeling eerste indicatie <Alle indicaties - organisatiespecifiek>

“Absolute” aandacht:

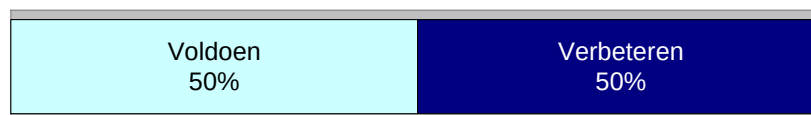


“Relatieve” aandacht: honderd procent verdeeld over

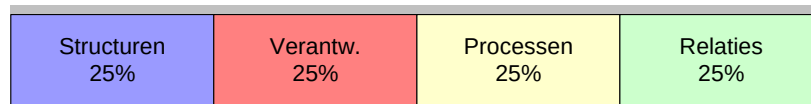
1) Hoofdaspecten



2) Oriëntaties



3) Elementen



Tabelvorm

Wat	Absoluut	Relatief	Rang
Resultaten boeken	0%	25%	1
Afstemmen IT en bedrijf	0%	25%	1
Verantwoord handelen	0%	25%	1
Orkestreren	0%	25%	1
Voldoen	0%	50%	1
Verbeteren	0%	50%	1
Structuren	0%	25%	1
Processen	0%	25%	1
Relaties	0%	25%	1
Verantwoordelijkheden	0%	25%	1

Bijlage H - Vragenlijst behorende bij het instrument

Deze vragenlijst is naar de deelnemers gestuurd, voorafgaand aan het interview.

Goedendag!

Bij voorbaat hartelijk bedankt voor het invullen van deze vragenlijst. Dit is een onderdeel van mijn afstudeeronderzoek naar IT governance, waarin een positioneringsmodel wordt ontworpen. Deze vragenlijst is een uitwerking van dat positioneringsmodel. Door uw deelname kan ik het model daadwerkelijk toepassen. In een gesprek zou ik graag ingaan op het bespreken van zowel model als de manier van toetsen.

Inleiding model

Het model is opgebouwd uit vier hoofdaspecten, te weten vier doelen van IT governance:

- Resultaten boeken
- Afstemmen tussen IT en bedrijf
- Verantwoord handelen
- Orkestreren

Daarnaast zijn er nog twee andere doorsneden te maken, waar ik niet vooraf op in zal gaan. De vragen in deze lijst bevatten "achter de schermen" ieder een indeling naar de onderdelen van het model. Na het invullen van de vragenlijst is het mogelijk om te kijken aan welke onderdelen van het model meer en minder aandacht is besteed uw organisatie. De tussenkopjes zijn overigens slechts toegevoegd om het overzicht in de vragenlijst te behouden: deze indeling heeft geen verdere impact op het model.

Inleiding vragenlijst

Ik vraag u deze lijst als volgt in te vullen:

- Een kruisje (x) te zetten in de oranje kolom (gemaakte keuze) bij het meest toepasselijke antwoord in de huidige situatie.

- Vervolgens komt rechts van de vraag te staan, met welke vraag verder kan worden gegaan.

Het is mogelijk dat dit nummer niet voorkomt: hier stond dan een open vraag. Deze vraag zal ik u later in persoon stellen.

U kunt verder gaan met de eerste vraag die erop volgt.

- Bij vragen in *italics* is het mogelijk een aantal antwoorden naar keuze te selecteren, dus meerdere of geen kruisjes te zetten

- Als u bij een vraag aankomt die u leeg wilt laten, dan kan dit in de blauwe kolom worden aangegeven.

Geef u dan alstublieft op de volgende wijze aan waarom de vraag leeg is gelaten:

- o Plaats een G als bij een vraag met meerdere mogelijke antwoorden Geen van de antwoorden van toepassing was
- o Plaats een O als informatie over deze vraag niet beschikbaar is en dus Onbekend is welk antwoord van toepassing is
- o Plaats een V als de Vraag niet duidelijk is, of het juiste antwoord er niet tussen staat: we komen er dan later op terug

Voor vragen ben ik uiteraard te bereiken.

Selmer Derwort

1 Context - Algemene vragen over uw organisatie

1 Hoeveel werknemers telt de organisatie?

- a Minder dan 50
- b Tussen 50 en 100
- c Tussen 100 en 500
- d Tussen 500 en 1500
- e Meer dan 1500

1,1 De organisatievorm valt het beste typeren als...

- a Overheid
- b Non-profit
- c For-profit

1,2 Hoeveel werknemers telt de IT-organisatie (IT-afdeling)?

- a Minder dan 10
- b Tussen 10 en 20
- c Tussen 20 en 50
- d Tussen 50 en 100
- e Meer dan 100

1,3 Hoe kan de strategische impact van IT op de organisatie getypeerd worden?

- a De huidige impact van IT is hoog, evenals de potentiële impact
- b De huidige impact van IT is hoog, maar er is weinig potentiële impact
- c De huidige impact van IT is laag, maar er is veel potentiële impact
- d De huidige impact van IT is laag, evenals de potentiële impact

2-4 Strategie, infrastructuur

2 Is een strategisch informatieplan vastgelegd?

- a ja
- b nee - maar we willen dit (op afzienbare termijn) ontwikkelen
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te ontwikkelen

2,1 Op welke basis wordt het plan geëvalueerd en zonodig aangepast?

- a continu
- b op vooraf vastgestelde tijdstippen
- c wanneer nodig
- d nooit

(Ter herinnering: bij vragen in italics is het mogelijk meerdere of geen antwoorden te selecteren)

2,2 Welke afdeling(en) is/zijn (eind)verantwoordelijk voor het opstellen van het strat. informatieplan?

- a Algemeen management
- b Business Units / Bedrijfsvoering
- c IT-afdeling
- d Niet toegewezen of wisselend

2,3 Welke afdeling(en) mag/mogen input geven voor het strategisch informatieplan?

- a Algemeen management
- b Business Units / Bedrijfsvoering
- c IT-afdeling
- d Niet toegewezen of wisselend

3 Is de informatiearchitectuur gedocumenteerd?

- a ja
- b nee, maar we willen dit (op afzienbare termijn) ontwikkelen
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te ontwikkelen

3,1 Zijn er procedures vastgelegd voor het bijwerken van de informatiearchitectuur?

- a ja
- b nee

3,2 Welke afdeling(en) is/zijn (eind)verantwoordelijk voor de informatiearchitectuur?

- a Algemeen management
- b Business Units / Bedrijfsvoering
- c IT-afdeling
- d Niet toegewezen of wisselend

4 Is een expliciete strategie voor technologie en infrastructuur?

- a ja
- b nee, maar we willen dit (op afzienbare termijn) ontwikkelen
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te ontwikkelen

4,1 Welke afdeling(en) is/zijn (eind)verantwoordelijk voor de strategie voor technologie en infrastr.?

- a Algemeen management
- b Business Units / Bedrijfsvoering
- c IT-afdeling
- d Niet toegewezen of wisselend

5 Financiële prestaties (1/2)

(Nog éénmaal ter herinnering: bij italics meerdere/geen antwoord mogelijk)

5 Hoe wordt gestuurd op financiële prestaties?

- a Er wordt gestuurd op financiële prestaties van de IT-organisatie als geheel
- b Er wordt gestuurd op financiële prestaties van IT-projecten

5,1 Hoe wordt er gestuurd op financiële prestaties van de IT-organisatie als geheel?

- a Naar inzicht van de verantwoordelijke(n)
- b Met vastgelegde financiële maatstaven
- c Anders, namelijk...

5,2 Hoe wordt er gestuurd op financiële prestaties van de IT-projecten?

- a Naar inzicht van de verantwoordelijke(n)
- b Met vastgelegde financiële maatstaven
- c Anders, namelijk...

5,5 Wordt er gemeten aan bedrijfsprocessen en de impact van IT op de prestaties daarvan?

- a ja
- b nee

6-8 IT en bedrijf

6 Zijn de kernprocessen in de organisatie onderkend en vastgelegd?

- a Ja
- b Ja, maar niet altijd op een eenduidige manier
- c Ja, maar de IT-organisatie is niet altijd op de hoogte
- d Nee, maar de IT-organisatie heeft hier wel behoefte aan
- e Nee

7 Is de algemene organisatiestrategie bekend bij de IT-afdeling?

- a Ja
- b Tot op zekere hoogte
- c Nee

7,1 Welke van de volgende stellingen is/zijn waar?

- a De IT-afdeling is formeel op de hoogte van de organisatiestrategie, maar is zich niet erg bewust
- b IT speelt een duidelijke rol in de organisatiestrategie
- c De IT-afdeling heeft invloed op de organisatiestrategie
- d De IT-strategie houdt rekening met de organisatiestrategie
- e De uitvoerenden in de IT-organisatie zijn allen op de hoogte van de organisatiestrategie

8 Met welke van de volgende aspecten van IT-personeel wordt actief rekening gehouden?

- a Scholing
- b Betrouwbaarheid en integriteit
- c Mate van afhankelijk zijn van bepaalde individuen
- d Authenticatie

- e Kennisoverdracht (bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging)
- 9-11 Standaarden
- 9 Voldoet de organisatie aan kwaliteitsstandaarden?**
- a ja
 - b nee, maar we willen dit (op afzienbare termijn) ontwikkelen
 - c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te ontwikkelen
- 10 Hoe wordt de keuze voor bepaalde technologische standaarden en platformen gemaakt?**
- a Door keuzes in het verleden ontstaan de facto standaarden
 - b Door voorkeuren van de verantwoordelijke(n)
 - c Door weloverwogen besluitvorming
 - d Dit gebeurt niet bewust
 - f Anders
- 10,1 Welke afdeling(en) is/zijn (eind)verantwoordelijk voor de keuzes in technologische standaarden?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend
- 10,2 Welke afdeling(en) wordt/worden om input gevraagd of mag/mogen input geven voor deze keuzes?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend
- 10,3 Op welke basis worden de keuzes heroverwogen?**
- a continu
 - b op vooraf vastgestelde tijdstippen
 - c wanneer nodig
 - d nooit
- 11 Wordt gebruik gemaakt van een standaard voor projectmanagement?**
- a ja
 - b nee, maar we willen dit op afzienbare termijn invoeren
 - c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit in te voeren
- 12-14 Afspraken
- 12 Werkt de organisatie met SLAs (service level agreements)?**
- a Ja, zowel binnen de organisatie als met externe partijen
 - b Ja, alleen binnen de organisatie
 - c Ja, alleen met externe partijen
 - d Nee, maar we willen hier op afzienbare termijn gebruik van gaan maken
 - e Nee, en er is vooralsnog geen expliciete intentie dit te gaan doen
- 12,1 Welke van de volgende stellingen is/zijn kenmerkend voor omgaan met SLAs door de organisatie?**
- a Deze worden vanuit de aanbodzijde aangeboden
 - b Hier wordt over onderhandeld
 - c Er wordt gemeten of de beloofde service levels ook daadwerkelijk worden gehaald
 - d De leverende partij wordt geconfronteerd als het niveau niet wordt gehaald
- 12,2 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor het bijhouden van SLAs?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend
- 13 Worden bepaalde IT-producten of diensten uitbesteed? (ge-outsourced)**
- a ja
 - b nee
- 13,1 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor het nemen van de beslissingen over uitbestedingen?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend
- 13,2 Welke afdeling(en) mag/mogen input geven voor het nemen van beslissingen over uitbestedingen?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend
- 13,3 Hoe wordt gecommuniceerd over gemaakte keuzes in uitbestedingen?**
- a Dit wordt zowel intern als extern gecommuniceerd
 - b Dit wordt alleen intern gecommuniceerd
 - c Dit wordt alleen extern gecommuniceerd
 - d Dit gebeurt niet, of niet altijd op dezelfde manier
- 14 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor het verwoorden van de vraag naar IT?**
- a Algemeen management
 - b Business Units / Bedrijfsvoering
 - c IT-afdeling
 - d Niet toegewezen of wisselend

- 14,1 Hoe is deze verantwoordelijkheid vormgegeven?**
 a Er is geen expliciet verantwoordelijke afdeling, maar uit de praktijk blijkt deze verantwoordelijkheid
 b Deze verantwoordelijkheid is expliciet toegekend
 c Anders
- 15-17 Beheren en presteren
- 15 Welke van de volgende beheersactiviteiten worden door de organisatie (incl. IT-organisatie) uitgevoerd?**
 a Beheer van applicaties
 b Exploitatie van IT
 c Functioneel beheer
- 15,1 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor het beheer van applicaties?**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 15,2 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor exploitatie van IT**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 15,3 Welke afdeling(en) is/zijn verantwoordelijk voor het functioneel beheer?**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 16 Welke van deze sturingsmaatregelen is/zijn aanwezig voor capaciteit, continuïteit en snelheid?**
 a Hiervoor zijn eisen geformuleerd door de vraagorganisatie
 b Hiervoor zijn indicatoren opgesteld
 c Er wordt gemeten of aan de eisen wordt voldaan
 d Als er niet aan de eisen wordt voldaan, wordt ingegrepen
- 17 Welke van de volgende stellingen over gebruikerstevredenheid is/zijn waar?**
 a Gebruikerstevredenheid is een belangrijk aandachtspunt bij IT-projecten
 b Gebruikerstevredenheid wordt gemeten
 c Er worden aanpassen gedaan bij lage tevredenheid
- 18 Beveiliging
- 18 Wordt expliciet aandacht besteed aan beveiliging van informatie en IT?**
 a ja
 b nee, maar we willen dit binnen afzienbare tijd gaan doen
 c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te gaan doen
- 18,1 Welke afdelingen is/zijn verantwoordelijk voor deze beveiliging?**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 19 Algemeen management
- 19 Welke van deze stellingen over algemeen management en IT is/zijn waar? Algemeen management is...**
 a zich bewust van de IT-strategie
 b betrokken bij de ontwikkeling van IT-strategie
 c op de hoogte van de ontwikkelingen in de IT-organisatie
 d betrokken bij beslissingen in de IT-organisatie
- 20-21 Financiële prestaties (2/2)
- 20 Welke van de volgende stellingen over kosten van IT is/zijn waar?**
 a Er is een van tevoren vastgesteld budget voor de IT-afdeling
 b Er is een van tevoren vastgesteld budget voor ieder IT-project
 c Er is een vast kostenmodel voor het berekenen van IT-kosten
 d Er is een vast financieel model voor het doorberekenen van IT-kosten
- 20,1 Welke afdeling(en) bepaalt/bepalen het IT-budget?**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 20,2 Welke afdeling(en) bepaalt/bepalen het budget voor IT-projecten?**
 a Algemeen management
 b Business Units / Bedrijfsvoering
 c IT-afdeling
 d Niet toegewezen of wisselend
- 20,5 Op welke basis wordt het IT-budget herzien?**
 a continu
 b op vooraf vastgestelde tijdstippen
 c wanneer nodig
 d nooit

21 Welke methode om te kiezen en prioriteren tussen IT-projecten wordt gebruikt?

- a IT portfolio management
- b Gebruik van business cases
- c Alleen afweging van verantwoordelijke(n)
- d Hiervoor is geen standaardmethode
- e Een andere methode

22-28 Overige IT governance aspecten

22 Wordt bij IT-projecten bewust aandacht besteed aan risicomanagement?

- a ja
- b nee, maar we willen hier op afzienbare tijd aandacht aan gaan besteden
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie hier aandacht aan te besteden

23 Is eenduidig en opvraagbaar vastgelegd welke IT in de organisatie aanwezig is?

- a ja
- b nee, maar we willen dit op afzienbare termijn vastleggen
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit vast te leggen

24 Is expliciet een verantwoordelijke voor IT governance aangewezen?

- a ja
- b nee, maar we willen dit op afzienbare tijd toewijzen
- c nee - en er is vooralsnog niet expliciet een intentie dit te ontwikkelen

25 Hoe staat de verantwoordelijke voor informatie en techn. in relatie tot het bestuur van de organisatie?

- a Hij/zij is lid van het bestuur
- b Hij/zij rapporteert regelmatig aan het bestuur
- c Hij/zij is grotendeels onafhankelijk van het bestuur
- d Anders

26 Hoe kenmerkt de relatie tussen business-afdelingen en IT-afdeling zich?

- a Hiertussen vindt nauwelijks overleg plaats
- b Overleg vindt plaats op formele basis
- c Overleg vindt plaats op informele basis
- d Overleg vindt plaats op formele basis, en wordt daarnaast ondersteund door overleg op informele basis

27 Voor welke onderwerpen is er een overlegorgaan? (stuurgroep, focusgroep, briefing, etc.)

- a IT governance
- b IT strategie
- c IT veiligheid
- d Business-IT alignment
- e IT architectuur
- f IT infrastructuur
- g IT portfolio management
- h Andere gerelateerde onderwerpen

28 Is de IT-organisatie zich bewust van de wetten en regels deze organisatie moet voldoen?

- a Ja
- b Nee

29 Verwachte positionering in model

29 Welke doel van IT governance lijkt op het eerste gezicht het meest belangrijk voor de organisatie?

- a Resultaten boeken
- b Afstemmen tussen IT en bedrijf
- c Verantwoord handelen
- d Overkoepelende activiteiten en afstemming tussen bovenstaande doelen

29,1 Welk doel van IT governance lijkt op het eerste gezicht het minst belangrijk voor de organisatie?

- a Resultaten boeken
- b Afstemmen tussen IT en bedrijf
- c Verantwoord handelen
- d Overkoepelende activiteiten en afstemming tussen bovenstaande doelen

29,2 Welke oriëntatie sluit op het eerste gezicht meer aan bij de oriëntatie van IT governance in de organisatie?

- a De huidige zaken op orde hebben
- b De organisatie verbeteren

29,3 Aan welk IT governance element lijkt op het eerste gezicht het meeste aandacht besteed in de organisatie?

- a Structuren
- b Processen
- c Relaties
- d Verantwoordelijkheden

29,4 Aan welk IT governance element lijkt op het eerste gezicht het minste aandacht besteed in de organisatie?

- a Structuren
- b Processen
- c Relaties
- d Verantwoordelijkheden

Dit is het einde van de vragenlijst. Nogmaals bedankt voor de medewerking!

Bijlage I - Gevonden inspanningen bij deelnemers

N r	Inspanning	Organisatie A	Organisatie B	Organisatie C	Organisatie D	Organisatie E	Organisatie F	Organisatie G	Aantal organisaties (m.u.v. Org. G)
1	Strategisch informatieplan – aanwezigheid	✓				✓		✓	2
2	Strategisch informatieplan – frequentie van evaluatie	✓				✓		✓	2
3	Strategisch informatieplan – toewijzing van verantwoordelijkheden	✓				✓		✓	2
4	Strategisch informatieplan – toewijzing inputgerechtigden	✓				✓		✓	2
5	Informatiearchitectuur – aanwezigheid (gedocumenteerd)	✓		✓		✓	✓	✓	4
6	Informatiearchitectuur – procedures voor bijwerken	✓		✓				✓	2
7	Informatiearchitectuur – toewijzing van verantwoordelijkheden	✓		✓		✓	✓	✓	4
8	Informatiearchitectuur – aanwezigheid overlegstructuur	✓		✓				✓	2
9	Strategie voor technologie en infrastructuur – aanwezigheid	✓		✓	✓			✓	3
10	Strategie voor technologie en infrastructuur – toewijzing verantw.	✓		✓	✓			✓	3
11	Sturing op financiële prestaties IT-organisatie – aanwezigheid	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
12	Sturing op financiële prestaties IT-projecten – aanwezigheid	✓		✓	✓			✓	3
13	Sturing financiële prestaties IT-organisatie – aanpak vastgelegd	✓		✓			✓	✓	3
14	Sturing financiële prestaties IT-projecten – aanpak vastgelegd	✓		✓				✓	2
15	Financiële prestaties IT-organisatie – toewijzing verantwoordelijkheid	✓		✓	✓	✓	✓	✓	5
16	Financiële prestaties IT-organisatie – ontvanger van rapportages	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
17	Meting van impact van IT op bedrijfsprocessen (bijv. financieel)	✓		✓					1
18	Kernprocessen in de organisatie – vastgelegd en onderkend	✓	✓	✓			✓	✓	4
19	Kernprocessen in de organisatie – bekend bij de IT-afdeling	✓	✓				✓	✓	3
20	Organisatiestrategie – formeel bekend bij de IT-afdeling	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
21	Organisatiestrategie – IT als onderwerp daarin erkend	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie	✓			✓	✓	✓	✓	4
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie		✓	✓	✓	✓		✓	4
24	Bekendheid van uitvoerenden in IT-organisatie met de organisatiestrategie				✓			✓	1
25	Aandacht voor scholing IT-personeel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
26	Aandacht voor betrouwbaarheid en integriteit IT-personeel	✓	✓	✓		✓	✓	✓	5
27	Aandacht voor afhankelijkheid van individuen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
28	Aandacht voor authenticatie van personeel	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
29	Aandacht voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging	✓	✓				✓	✓	3
30	Aanwezigheid van kwaliteitsstandaarden waaraan wordt voldaan	✓		✓					1
31	Techn. standaarden en platformen – weloverwogen besluitvorming	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
32	Techn. standaarden en platformen – toewijzing verantwoordelijkheden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
33	Techn. standaarden en platformen – toewijzing inputgerechtigden	✓	✓	✓		✓	✓	✓	5
34	Techn. standaarden en platformen – frequentie heroverweging	✓	✓	✓			✓		3
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
36	Gebruik van SLAs (Service Level Agreements) met externe partijen	✓	✓	✓		✓	✓	✓	5
37	Gebruik van SLAs binnen de organisatie	✓		✓		✓			2

38	Onderhandeling over SLAs met externe partijen	✓	✓			✓	✓	✓	4
39	Aanwezigheid van meting aan SLAs	✓	✓	✓			✓	✓	4
40	Confrontatie leverancier bij niet voldoen aan SLAs	✓	✓	✓			✓	✓	4
41	Toewijzing verantwoordelijken voor bijhouden SLAs	✓	✓	✓			✓	✓	4
42	Outsourcing – toewijzing verantwoordelijkheden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
43	Outsourcing – toewijzing inputgerechtigden	✓	✓	✓		✓	✓	✓	5
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen	✓		✓	✓	✓	✓	✓	5
45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen					✓		✓	1
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
48	Beheer van applicaties – toewijzing verantwoordelijkheden	✓	✓	✓		✓	✓	✓	5
49	Exploitatie van IT – toewijzing verantwoordelijkheden	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden	✓		✓	✓	✓		✓	4
51	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – eisen door vraagorganisatie verwoord	✓		✓		✓		✓	3
52	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – indicatoren opgesteld	✓						✓	1
53	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – meten of wordt voldaan	✓						✓	1
54	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – ingrijpen als onvoldoende	✓		✓		✓		✓	3
55	Gebruikerstevredenheid als aandachtspunt bij IT-projecten	✓	✓	✓			✓	✓	4
56	Aanwezigheid van meting aan gebruikerstevredenheid	✓	✓	✓			✓	✓	4
57	Aanpassingen aan IT-projecten bij lage gebruikerstevredenheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
59	Toewijzing van verantwoordelijken voor beveiliging van informatie en IT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
61	Bewustzijn algemeen management van de IT-strategie	✓		✓		✓		✓	3
62	Betrokkenheid algemeen management bij ontwikkeling van IT-strategie	✓		✓	✓	✓		✓	4
63	Bewustzijn alg. management van actuele ontwikkelingen in IT-organisatie	✓		✓		✓		✓	3
64	Betrokkenheid algemeen management bij beslissingen in IT-organisatie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
65	Vaststelling van budget IT-organisatie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
66	Toewijzing van verantwoordelijken voor budget IT-organisatie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
67	Gebruik kostenmodel voor berekenen IT-kosten	✓		✓		✓	✓		3
68	Frequentie heroverweging IT-budget	✓		✓					1
69	Vaststelling van budget IT-projecten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
70	Toewijzing verantwoordelijken voor budget IT-projecten	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten	✓					✓		1
72	Gebruik van IT portfolio management	✓				✓			1
73	Gebruik van business cases	✓	✓	✓		✓	✓		4
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten	✓		✓		✓			2
75	Aanwezigheid van risicomanagement bij IT-projecten	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
76	Aanwezigheid van inzicht in de aanwezige IT	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
77	Expliciete toewijzing van een verantwoordelijke voor IT governance	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
78	Relatie tussen verantwoordelijke informatievoorz. en algemeen bestuur	✓	✓	✓	✓		✓	✓	5
79	Aanwezigheid van formeel overleg tussen business en IT	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
80	Aanwezigheid van informeel overleg tussen business en IT		✓	✓	✓		✓	✓	4
81	Aanwezigheid overlegorgaan IT governance	✓		✓	✓				2
82	Aanwezigheid overlegorgaan IT strategie	✓	✓		✓	✓	✓		4
83	Aanwezigheid overlegorgaan IT veiligheid	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
84	Aanwezigheid overlegorgaan Business-IT alignment	✓			✓		✓		2
85	Aanwezigheid overlegorgaan IT architectuur	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6
86	Aanwezigheid overlegorgaan IT infrastructuur	✓	✓		✓	✓	✓		4
87	Aanwezigheid overlegorgaan IT portfolio management	✓			✓	✓			2
88	Bewustzijn van regels en wetten waaraan de IT organisatie moet voldoen	✓		✓	✓	✓		✓	4

Bijlage J - Verwerking gevonden inspanningen

Aantallen bij onderdelen van het raamwerk

Deze grafiek geeft weer hoeveel inspanningen de organisaties invulling geven binnen ieder onderdeel van het raamwerk. Organisatie A geeft bijvoorbeeld invulling aan 13 inspanningen op het gebied van *verantwoord handelen* en organisatie F verricht 21 inspanningen onder *resultaten boeken*.

	Org. A	Org. B	Org. C	Org. D	Org. E	Org. F	Max.
RB	32	17	27	10	18	21	32
VH	13	11	11	11	11	12	14
AF	14	11	14	12	10	11	17
OR	25	11	17	14	16	14	25
VD	46	28	39	22	29	34	46
VB	38	22	30	25	26	24	42
ST	25	11	20	11	13	15	26
VW	19	13	17	12	16	15	19
PR	25	16	20	9	13	16	25
RE	15	10	12	15	13	12	18
Tot.	84	50	69	47	55	58	88

Percentages van totaal aantal mogelijk bij onderdelen raamwerk

In deze tabel is te zien aan welk deel van alle mogelijke inspanningen uit het instrument door de organisatie invulling werd gegeven, per onderdeel van het raamwerk. Dit is berekend door de gegevens uit bovenstaande tabel te delen door het maximumaantal (de meest rechter kolom uit de vorige tabel).

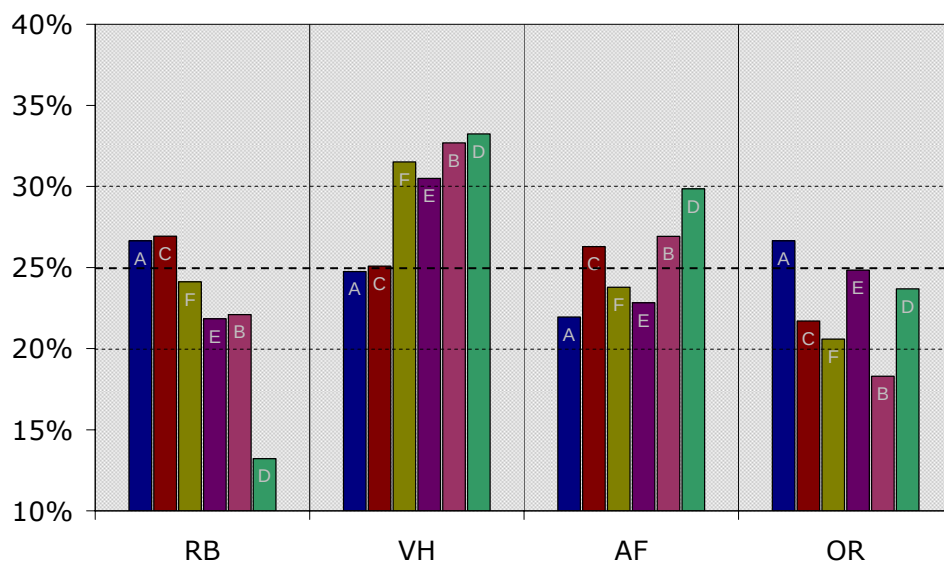
	Org. A	Org. B	Org. C	Org. D	Org. E	Org. F
RB	100%	53%	84%	31%	56%	66%
VH	93%	79%	79%	79%	79%	86%
AF	82%	65%	82%	71%	59%	65%
OR	100%	44%	68%	56%	64%	56%
VD	100%	61%	85%	48%	63%	74%
VB	90%	52%	71%	60%	62%	57%
ST	96%	42%	77%	42%	50%	58%
VW	100%	68%	89%	63%	84%	79%
PR	100%	64%	80%	36%	52%	64%
RE	83%	56%	67%	83%	72%	67%
Tot.	95%	57%	78%	53%	63%	66%

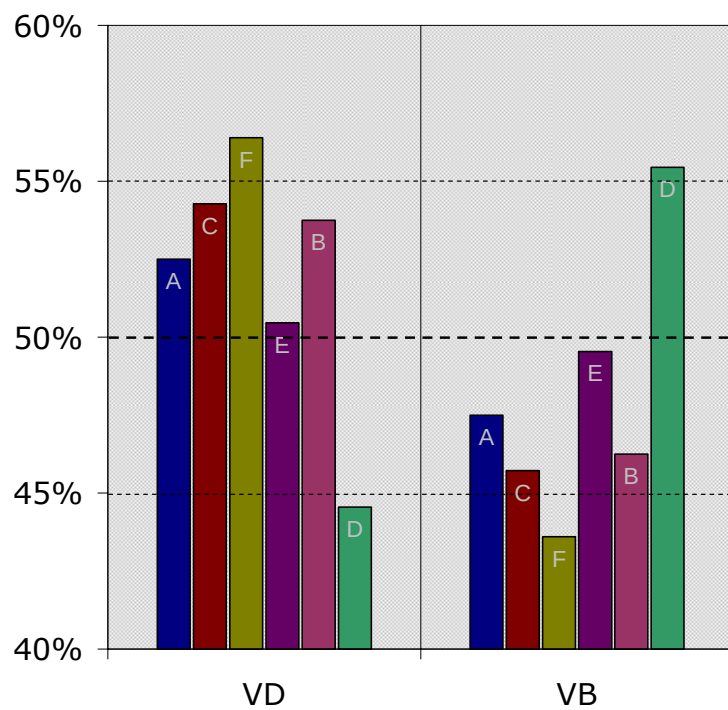
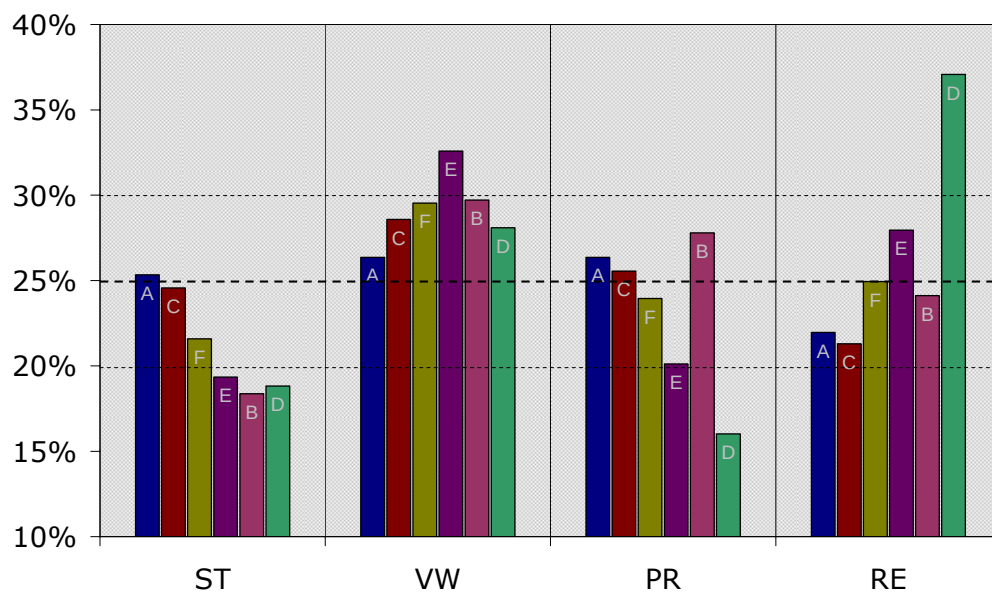
Verdeling van aandacht over het raamwerk

Deze tabel is berekend door de bovenstaande percentages per categorie op te tellen en te delen door de som van die percentages. De verhouding tussen de getallen is zodoende dezelfde als in de vorige tabel, maar nu per categorie gesommeerd naar 100.

	Org. A	Org. B	Org. C	Org. D	Org. E	Org. F
RB	27%	22%	27%	13%	22%	24%
VH	25%	33%	25%	33%	30%	32%
AF	22%	27%	26%	30%	23%	24%
OR	27%	18%	22%	24%	25%	21%
VD	53%	54%	54%	45%	50%	56%
VB	48%	46%	46%	55%	50%	44%
ST	25%	18%	25%	19%	19%	22%
VW	26%	30%	29%	28%	33%	30%
PR	26%	28%	26%	16%	20%	24%
RE	22%	24%	21%	37%	28%	25%
Tot	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Grafiekvorm verdeling van aandacht over het raamwerk





Bijlage K - Notulen interviews

Deze bijlage bevat notulen van de afgenomen interviews (het zijn dus geen letterlijke transcripties). De notulen zijn voorgelegd aan de deelnemers en goedgekeurd.

SHD = Interviewer

GA = Geïnterviewde organisatie A

GB = Geïnterviewde organisatie B

GC = Geïnterviewde organisatie C

GD = Geïnterviewde organisatie D

GE = Geïnterviewde organisatie E

GF = Geïnterviewde organisatie F

GG = Geïnterviewde organisatie G

Notulen interview organisatie A

A – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

A – Introductie geïnterviewde

SHD: *Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?*

GA: Ik heb accountancy gestudeerd en volg nu een postdoctorale opleiding tot controller. Ik werk nu 14 jaar bij organisatie A en geef leiding aan een team van 18 man. Ik leid nu een IT-implementatietraject met een looptijd van 2 jaar.

A – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

A – Aanvullende vragen

SHD: *Ik wil graag beginnen met het nalopen van de vragenlijst op vragen die vooraf niet duidelijk waren.*

SHD: *Vraag 5 heeft u niet ingevuld, maar de vervolgvragen wel. Kan deze onduidelijkheid zijn ontstaan doordat even niet duidelijk was dat hier meerdere antwoorden mochten worden ingevuld? Klopt het dat hier beide antwoorden waar zijn?*

GA: Dat is inderdaad zo.

SHD: *Bij vraag 5.5 wordt bedoeld het meten aan processen en analyseren of IT impact heeft op de gemeten kenmerken.*

GA: Dat gebeurt inderdaad, maar vooral voor basis IT, zoals bij een service desk. Daarbij is IT heel belangrijk en gebeurt het meten daaraan heel gestructureerd. Bij de meer procesgerelateerde IT gebeurt dit ad hoc.

SHD: *Worden ook metingen vooraf en achteraf gedaan bij invoering van een nieuw systeem?*

GA: Ja.

SHD: *Bij vraag 10 zijn twee antwoorden ingevuld. Zou die vraag duidelijker zijn als mogelijkheid b) werd vervangen door “Alleen door voorkeuren van de verantwoordelijken”?*

GA: Ja, in dat geval is antwoord c het juiste.

SHD: *Bij vraag 15 gaf u aan dat exploitatie en functioneel beheer afnemen. Omdat dit raamwerk bedoeld is om een snapshot te maken, zal ik dit wel zo laten staan. Kunt u zich hierin vinden?*

GA: Ja. De reden hierachter is overigens dat op die gebieden steeds meer wordt geoutsourced.

SHD: *Kunt u aangeven waar de verwarring ontstond bij vraag 20?*

GA: We hebben wel een model voor het berekenen van IT-kosten, dit is een allocatiemodel. De sleutels hierin zijn wel gedefinieerd, maar er wordt niet gewerkt met een vaste prijs. Deze prijs wordt pas achteraf berekend. In die zin zijn kosten dus niet vast.

SHD: *Maar er wordt dus wel gewerkt met een vast model?*

GA: Ja, het is wel een vastgesteld model waarmee wordt gewerkt.

SHD: *Ik kan mij voorstellen dat bij vraag 29 nog wat verwarring ontstond. De vraag was ook bewust gesteld als “op het eerste gezicht.” Ik denk dat één en ander duidelijker wordt als we verder ingaan op de voorlopige resultaten. Dan kunnen we ook zien hoe de ingevulde antwoorden zich daartoe verhouden. Dat wil ik doen na nog enkele aanvullende open vragen.*

GA: Dat is prima.

SHD: *Hoe groot is de omzet van de gehele organisatie en de IT-organisatie?*

GA: De omzet is in de orde grootte van 200 miljard. Het budget van de IT-organisatie is meer dan 500 miljoen.

SHD: *Ik zou graag weten hoe veel hiërarchische lagen er in de IT-organisatie en de gehele organisatie zijn, is dat bekend?*

GA: Ja, ongeveer wel. Er is een CEO, daaronder een CFO. De CIO rapporteert weer aan de CFO, en staat bovenaan de IT-organisatie. Deze CIO heeft een centrale organisatie onder zich van ongeveer 4 hiërarchische lagen. Deze centrale organisatie houdt zich bezig met bijvoorbeeld research, maar ook portfolio management. Bovendien rapporteren ook eigen CIOs van business units aan de CIO. Onder deze decentrale CIOs bevindt zich een IT-organisatie met nog ongeveer 3 à 4 hiërarchische lagen.

SHD: *In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?*

GA: Jaarlijks vindt hierover overleg plaats. Veel overleg hierover gaat over het stellen van prioriteiten. Dit overleg vindt plaats tussen de centrale CIO en business CIOs, waarin deze laatste hun wensen kunnen aangeven voor het komende jaar en vijf jaar. Vervolgens gaat dit “naar boven” in de verantwoordelijkheidslaag, wat betekent dat de CIO en CFO hierin keuzes voorleggen aan de CEO. Vervolgens gaat de beslissing weer terug naar beneden. Eventueel kunnen de business CIOs dan ook nog besluiten om zelf verantwoording te nemen voor een eigen deel. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij research-georiënteerde afdelingen, waar het van tevoren niet altijd even duidelijk is welke IT nodig is.

SHD: *Het is dus zo dat de centrale CIO verantwoordelijk is voor de financiële prestaties van de IT-organisatie?*

GA: Ja, dat klopt.

SHD: *En deze rapporteert dus aan de CFO, die het weer doorspeelt aan de CEO?*

GA: Ja.

SHD: *Hoe wordt gecommuniceerd over beveiliging?*

GA: Voornamelijk via intranet en nieuwsbrieven. Hierin worden dan bijvoorbeeld de risico's van draadloze netwerken op vliegvelden toegelicht. Maar ook achter de schermen vinden beveiligingsmaatregelen plaats. Bijvoorbeeld is er een stukje policing, waarbij bijvoorbeeld wordt gekeken of bepaalde attacks op het netwerk ontstaan door surfgedrag van werknemers.

A – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage G (in algemene zin in het uitreikstuk) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie A.)

A – Beoordeling vragenlijst

SHD: *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*

GA: Ik denk dan aan "assurance". Hiermee bedoel ik bijvoorbeeld zeker weten dat overal de laatste versies van software draaien, maar ook internal audits en certificering. Ik denk dat dit in jouw model onder "verantwoord handelen" zou kunnen vallen.

SHD: *Daar ben ik het zeker mee eens. Nog andere activiteiten?*

GA: Verder zou ik denken aan het kiezen van partijen bij contracten. De achtergrond achter die keuze is interessant, zeker ook voor een organisatie als organisatie A. Je ziet toch vaak dat de grote jongens kiezen voor de grote jongens, en de kleinere voor de kleinere spelers gaan. Ook de link tussen bedrijfsdoelen en IT is een interessante. Ik denk dat het kunnen aantonen dat je IT aansluit op de doelen die je je als organisatie stelt het verschil maakt tussen omgaan met IT als "hobby" of juist professioneel.

SHD: *Dus die link zou eigenlijk de volwassenheid van IT governance duiden?*

GA: Tot op zekere hoogte wel ja.

SHD: *Zijn er, naast de vragen die we zijn langsgelopen, nog andere vragen die u graag anders gesteld had zien worden?*

GA: Volgens mij niet.

SHD: *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzagt? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoeften te worden?*

GA: Nee, de vragen leken allemaal relevant, alleen niet per se voor organisatie A.

SHD: *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties voor u, of in algemene zin, waardevol kan zijn?*

GA: Ja, maar dan is het wel des te interessanter welke organisaties die andere organisaties zijn. Het zou bijvoorbeeld interessant zijn om te weten welke keuzes "top performers" maken, en waarom. Zeker die waarom-vraag lijkt me misschien wat moeilijk om in jouw onderzoek te realiseren. Kortom: het kan nuttig zijn, maar vooral als we weten hoe die keuzes impact hadden op de "bottom line", zodat het ook impact kan hebben op de eigen organisatie.

SHD: *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*

GA: Ja, ik ben blij dat je in je model kiest voor een andere term dan organiseren, aangezien die term al in zo veel modellen voorkomt.

SHD: *Deze term is geleend uit het Engels.*

A – Beoordeling model

SHD: *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de elementen van het model u duidelijk?*

GA: Ja. Dat wil zeggen: ik denk dat ik begrijp wat je bedoelt met de verschillende elementen.

SHD: *De drie in de buitenste ring zie ik als doelen van IT governance. Komt dit overeen met doelen die u met IT governance probeert te bereiken?*

GA: Als ik denk aan wat we op dit gebied doen, dan is dat volgens mij over het algemeen wel om deze dingen te bereiken ja.

SHD: *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie?*

GA: Ik denk dat dit als weerslag van de IT governance binnen organisatie A zeer herkenbaar is.

SHD: *Ik kan nu ter plekke ook zien hoe de gegeven antwoorden op de vooraf leeg gelaten vragen de indicatie zouden beïnvloeden. Met deze antwoorden wordt de verdeling nog gelijkmatiger.*

GA: Dat sluit denk ik dan wel aan.

SHD: *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*

GA: Ja, dat denk ik wel, maar hoe verschilt dit van de eerdere vraag hierover?

SHD: *Eerder doelde ik op de vergelijking op vraag-niveau, en hier bedoel ik de indicatie in absolute en relatieve percentages.*

GA: Zo is het verschil duidelijk ja. Ik denk dat beiden van nut kunnen zijn. Als je eerst een indicatie hebt van de gebieden waaraan je weinig aandacht besteedt, en je wilt dit verbeteren (aangenomen dat dat niet het geval hoeft te zijn) dan zou je vervolgens op vraag-niveau met anderen kunnen vergelijken hoe zij wel die hoge score hebben gehaald. Voor organisatie A is dit misschien minder relevant, maar voor kleinere spelers des te meer.

SHD: *Het is inderdaad niet zo dat een gebied waar minder aandacht aan wordt besteed, meer aandacht nodig heeft. Het is juist aan de organisatie om de afweging ertussen te maken; dit valt in mijn model onder orkestreren.*

GA: Ik denk dat het belangrijk is dit goed aan te geven naar organisaties.

SHD: *Zou u geïnteresseerd zijn in de genoemde vervolgstap: kijken in hoeverre het mogelijk is om naast de indicatie van "wat doen we" ook te kijken naar "hoe goed doen we het"? Zo ja, hebt u misschien een idee van mogelijke richtingen om dit te ontwikkelen? Ik realiseer me dat dit een lastige vraag is.*

GA: Misschien is het, zoals ik eerder al een beetje aangaf, mogelijk om per sector of per "soort bedrijfstak" te vergelijken. Hierbij zijn dan nodig:

- De top performer
- Keuzes die deze maakt
- Het waarom achter die keuzes.

Een andere mogelijkheid zou zijn te kijken naar specifieke succescriteria. Wat ik hiermee bedoel aan te geven is dat het juist ook zo kan zijn dat iemand die een bepaalde activiteit of een aandachtsgebied links laat liggen het beter doet.

SHD: *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?*

GA: Ik realiseerde me zojuist de gelijkenis tussen de door jou gestelde doelen en een model voor maatschappelijk verantwoord ondernemen. Daar is door ontwikkelingen rond bijvoorbeeld SOX de laatste tijd veel aandacht voor. In dat model moet er de balans gevonden worden tussen people, profit en planet. In die zin komt jouw model me ook zeer herkenbaar over: de *afstemming tussen IT en bedrijf* zie ik dan enigszins als "people", *verantwoord handelen* als "planet" en *resultaten boeken* komt vrij goed overeen met "profit". Ken je het model? Het zou denk ik leuk zijn om die link te kunnen leggen.

SHD: ***Ik ken het model niet, maar het lijkt me leuk om die vergelijking te maken. Ik zal er naar op zoek gaan. Nog andere opmerkingen?***

GA: Nee.

A – Afsluiting

SHD: ***Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?***

GA: Kun je me nog een keer extra de opzet van je onderzoek toelichten? Ik was nog benieuwd of ik als ik het nog een keer hoor, dit interview meer een plaats kan geven.

SHD: ***Jawel. Ik heb op basis van verschillende invalshoeken uit de literatuur het model met de verschillende elementen ontwikkeld. Dit model heb ik, zoals ik dat noem, geoperationaliseerd, middels een vragenlijst, zodat ik ook een "tastbare" manier had om het model toe te passen. Die toepassing was de vragenlijst, de toetsing van het geheel doe ik in dit interview. Verdere vragen hierover, of andere opmerkingen?***

GA: Nee, duidelijk zo.

SHD: ***Mocht later blijken dat ik nog aanvullende informatie nodig zou hebben, kan ik u dan via e-mail nog enkele vragen stellen?***

GA: Geen probleem.

SHD: ***Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek? Zo ja, dan kunt u hier ruim de tijd voor nemen.***

GA: Ook geen probleem, dat kan ik binnenkort doen.

SHD: ***Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.***

Notulen interview organisatie B

B – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

B – Introductie geïnterviewde

SHD: ***Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?***

GB: Sinds 25 jaar zit ik in het ICT-vakgebied. In 1999 kwam ik op interim-basis bij organisatie B te werken, waar ik nu sinds 3 jaar vast in dienst ben. Ik geef leiding aan de afdeling ICT van organisatie B. Organisatie B is een vereniging. Deze vereniging telt enkele honderdduizenden leden, en wordt geleid door een dagelijks bestuur, dat een werkorganisatie heeft aangesteld, gestuurd door een directeur. Deze directeur staat aan het hoofd van twee divisies, en daarnaast bestaat een aantal ondersteunende afdelingen, zoals Financiën en de Facilitaire Dienst. Onder deze laatste afdeling valt – naast bijvoorbeeld Huisvesting – de ICT-organisatie, waar ik dus verantwoordelijk voor ben. Die organisatie is opgedeeld in twee functionele gebieden, met ieder één verantwoordelijk senior medewerker. De organisatie kent op dit moment heel veel wisselingen van de wacht, en dit maakt het soms lastig werken. Iedere bestuurder probeert duidelijk te zijn in zijn beleid, maar dat dit steeds ander beleid is, en vaak ook van mensen die pas net in de organisatie binnenkomen, levert soms problemen op. Aanleiding voor alle veranderingen is dat het ledenaantal, zoals bij heel veel verenigingen, afneemt. Hierdoor staan uiteraard ook budgetten onder druk.

B – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uitreikstuk dat te vinden is in bijlage G.

B – Aanvullende vragen

SHD: ***Aangezien u de vooraf gestuurde vragenlijst volledig hebt ingevuld, hoeft ik daar geen vragen verder uit toe te lichten. Wel heb ik een aantal open vragen.***

SHD: ***Hoe groot is de omzet van de gehele organisatie en de IT-organisatie?***

GB: De totale omzet was 51 miljoen. Daarvan ging ongeveer 2,1 miljoen naar IT.

SHD: ***Ik zou graag weten hoe veel hiërarchische lagen er in de IT-organisatie en de gehele organisatie zijn, is dat bekend? Dit is al een beetje naar voren gekomen in de introductie.***

GB: In de IT-organisatie zijn er eigenlijk maar 2 lagen. Daarboven vinden we nog verantwoordelijken voor facilitaire dienst en voor de gehele organisatie, de directeur. Het is dus een vrij platte organisatie.

SHD: ***Wie is verantwoordelijk voor IT-kosten?***

GB: Uiteindelijk is de directeur dat, maar in eerste instantie ben ik de verantwoordelijke daarvoor.

SHD: ***Aan wie wordt dit gerapporteerd?***

GB: Nou het is eigenlijk niet zo dat ik het rapporteer. Rapportages komen van de afdeling financiën (en overigens niet snel en vaak genoeg om er goed op te kunnen sturen). De directie krijgt deze rapportages ook.

SHD: ***Hoe wordt gecommuniceerd over beveiliging?***

GB: Eigenlijk is het voornaamste hierbij dat mensen worden betrokken bij deze beveiliging. Uiteindelijk kun je zeggen dat de beheerder wil dat alles dicht staat, en de gebruiker wil dat alles open staat. We testen vooral aanvallen van buitenaf en dat doen we regelmatig.

SHD: ***Welk kostenmodel wordt gebruikt voor berekening van IT-kosten?***

GB: Dit is heel eenvoudig – we werken op basis van begroting en kijken of dat wordt nageleefd. We hebben hier geen complex model voor.

SHD: ***En voor doorberekening van IT-kosten?***

GB: Dit doen we eigenlijk niet. Er is ooit wel door een overkoepelende organisatie gekeken naar de vraag "wat kost een werkplek". Dit is een interessante vraag, maar niet iets waar we nu verdere invulling aan geven.

B – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uitreikstuk) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie B.)

B – Beoordeling vragenlijst

- SHD:** *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*
- GB:** Over het algemeen komt het vrij compleet over. Ik had al wel een paar ideeën onderaan de vragenlijst gezet. Ik vind namelijk wel dat er eigenlijk de volwassenheid of de cultuur van de organisatie meegenomen moet worden. In onze organisatie werken mondige mensen met een hoog opleidingsniveau. Dit maakt denk ik uit voor de manier waarop je met IT governance moet inrichten. Het is in onze organisatie zo belangrijk om mensen te betrekken dat ik de organisatie wel eens betitel als "asociaal sociaal". Het gaat er bij de invoering van nieuwe projecten dus ook om hoe je de organisatie betreft.
- SHD:** *Als ik het goed begrijp zou u het dus waarderen als ook iets gezegd wordt over het meenemen van organisatiecultuur bij IT-projecten. Zou ik dit kunnen zien als een toevoeging onder de noemer "Afstemmen IT en bedrijf"?*
- GB:** Ja, ik denk dat dat klopt.
- SHD:** *Waren er nog vragen in de lijst die u liever anders gesteld had zien worden?*
- GB:** Nee, ik vond het over het algemeen helder geformuleerd.
- SHD:** *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzag? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*
- GB:** Nee, alles leek wel relevant voor het onderwerp.
- SHD:** *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties van waarde kan zijn voor uw organisatie of uw eigen inzichten?*
- GB:** Ja, op sommige vlakken wel. Maar dan hangt het wel sterk af van het type organisatie waarmee ik die antwoorden dan kan vergelijken. Als het een organisatie zoals Philips is, dan kan ik daar een stuk minder mee.
- SHD:** *Wat is uw algemeen oordeel over de vragenlijst?*
- GB:** Ik vond het gewoon duidelijk.
- SHD:** *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*
- GB:** Ik zou het graag herhaald willen zien, over bijvoorbeeld twee jaar. Een beleidsmedewerker en ik hebben nu onafhankelijk van elkaar ingevuld. Het was leuk te zien dat we slechts op een paar punten niet het zelfde hadden ingevuld, en met een beetje discussie kwamen we daar ook wel uit. Er kwamen veel punten naar voren waarvan we dachten "oja, daar willen we ook aan werken". Dat zou die vergelijking voor over een tijdje des te interessanter.

B – Beoordeling model

- SHD:** *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de onderdelen van het model u duidelijk?*
- GB:** Ja, helder.
- SHD:** *De drie blokken in de buitenste ring zie ik als doelen van IT governance. Komt dit overeen met doelen die u met IT governance probeert te bereiken?*
- GB:** Ja, deze vlag dekt de lading zeker.
- SHD:** *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie?*
- GB:** Jazeker. We hebben ook goed nagedacht over de antwoorden en dit lijkt er echt mee overeen te komen. Bijvoorbeeld: doordat de organisatie onder druk staat hebben we nog maar een klein team over. Hierdoor is de focus op resultaten sterk toegenomen. Dit zie ik terugkomen in vrij veel aandacht voor dat aspect.
- SHD:** *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*
- GB:** Ja. Dit geeft me toch een beeld van waar we nu staan als organisatie: sommige scores vallen me wel mee, andere zijn duidelijke signalen.
- SHD:** *Zou u geïnteresseerd zijn in de genoemde vervolgstap: kijken in hoeverre het mogelijk is om naast de indicatie van "wat doen we" ook te kijken naar "hoe goed doen we het"?*
- GB:** Ja, dat zou kunnen.
- SHD:** *Het lijkt u niet een belangrijke toevoeging?*
- GB:** Nee, ik denk dat het wel aardig zou kunnen zijn, maar vind het niet heel belangrijk.
- SHD:** *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?*
- GB:** Ik ben vooral vrij blij met de tweede serie grafieken, die vind ik erg duidelijk en aansluitend bij hoe ik tegen de organisatie aankijk.

B – Afsluiting

- SHD:** *Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?*
- GB:** Hoe zit het met de mogelijkheid de test te herhalen?
- SHD:** *U hebt de vragenlijst van mij digitaal toegestuurd gekregen. In die lijst zit (op een gemiddelde resolutie buiten beeld) de mogelijkheid om de gegeven indicatie cijfermatig weer te geven. Dus in principe moet het mogelijk zijn om deze vragenlijst te herhalen.*
- GB:** Ok, duidelijk.
- SHD:** *Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek?*
- GB:** Geen probleem.
- SHD:** *Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.*

Notulen interview organisatie C

C – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

C – Introductie geïnterviewde

SHD: *Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?*

GC: Ik ben sinds ruim 35 jaar werkzaam in de automatisering en ben daar als toevalstreffer ingerold via functies als systeemprogrammeur, systeemontwerper, projectmanager en informatiemanager. Ik ben in het bezit van met AMBI-II diploma en heb een MBA-opleiding afgerond (Erasmus/Rochester). Sinds ongeveer 20 jaar werk ik bij organisatie C.

Organisatie C is een organisatie die heel veel automatiseert en ook moet automatiseren, het betreft een informatieverwerkende organisatie en zodoende is IT de laatste 25 jaar sterk ontwikkeld. IT is nu cruciaal voor de organisatie. We zijn al eens onderscheiden voor de ontwikkeling van succesvolle systemen ter ondersteuning van die processen (met een eEurope Award). De productleveringen aan de klant zijn vrijwel volledig geautomatiseerd, en we zijn bezig bij de interne verwerking IT nog meer in te zetten.

De organisatie is bezig met een verandertraject waarin de business centraal wordt gesteld. De overige afdelingen zijn dienstverlenend en zijn samengebracht in de "directie services". Mede door de geautomatiseerde aanlevering van documenten en de vrijwel volledige geautomatiseerde informatieverstrekking is het mogelijk om het aantal vestigingen te verminderen. Vanuit het streven naar uniformiteit en efficiency zijn veel ondersteunende processen gecentraliseerd en geconcentreerd (verantwoordelijkheid in 1 hand en uitvoering op 1 locatie).

Mijn functie valt onder interne services, dat diensten levert aan interne klanten, in tegenstelling tot klantenservices die op de externe klant gericht is. Daarbinnen ben ik verantwoordelijk voor bedrijfskundige en informatiemanagementdiensten, een cluster binnen de sector van "managementondersteuning en bedrijfsvoering".

C – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

C – Aanvullende vragen

SHD: *Ik wil graag eerst de vragen die niet vooraf duidelijk waren met u doorlopen. U hebt alleen vraag 2 niet ingevuld, kan ik die verder toelichten?*

GC: Het was niet zozeer dat de vraag niet duidelijk was, als wel dat ik er niet zeker van ben of we zo'n strategisch informatieplan hebben. We hebben wel verschillende strategische notities op het gebied van IT, bijvoorbeeld op het gebied van outsourcing of benchmarken. Ik heb voorafgaand aan dit interview nog even nagevraagd en een dergelijk plan blijkt in ontwikkeling.

SHD: *Vervolgens heb ik een aantal vragen op het gebied van Organisatiecontext. Hoe groot is de omzet van de gehele organisatie en de IT-organisatie?*

GC: De totale omzet in 2006 was ongeveer 230 miljoen. Daarvan ging een kleine 60 miljoen naar IT.

SHD: *Ik ben benieuwd naar een organigram van de organisatie, voornamelijk omdat ik het aantal hiërarchische lagen in de gehele en in de IT-organisatie zou willen weten.*

GC: Ik zal je enkele organogrammen op verschillende detailniveaus meegeven. Onder de RvB bevinden zich twee productiedirecties, een servicedirectie en verder nog financiën en strategie & beleid. Die servicedirectie is dus een eerste laag onder de RvB, waarin de ondersteunende taken samenkomen. De servicedirectie kent vier afdelingen, waarvan één afdeling ICT-services. Die afdeling bestaat uit vijf sectoren, waarvan drie sectoren de vertegenwoordiging van de aanbodzijde naar de drie directies. In die sectoren werken tenslotte verschillende teams. In andere afdelingen bevatten de sectoren ook nog clusters. De clusters kennen coördinatoren.

SHD: *Vervolgens een vraag over de architectuur. In welke vorm wordt daarover overlegd?*

GC: De productiedirecties en de servicedirectie overleggen hierover. We zijn hiervoor een architectural board aan het opzetten. Door de nieuwe structuur is dit overleg vrij vanzelfsprekend nodig.

SHD: *Over kosten van IT: Wie, ofwel welke functie is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van de IT-organisatie? Wie moet er zorgen dat er niet te veel wordt uitgegeven zeg maar?*

GC: De RvB is hier verantwoordelijk voor. Zij worden hierbij ondersteund door Finance, planning & control en stellen het budget vast.

SHD: *Maar wie rapporteert de gemaakte kosten aan de RvB?*

GC: Dat doet het hoofd ICT. Er zijn bovendien targets en benchmarks om te kijken hoe goed er wordt gepresteerd op dit gebied.

SHD: *Hoe wordt gecommuniceerd over beveiliging?*

GC: Om aandacht te vragen voor het huidige beleid verschijnt er voor nieuwe medewerkers een pop-up-venster bij de eerste login. Die moeten akkoord gaan met regelgeving. Overig beleid wordt na vaststelling en presentaties ook gecommuniceerd via het intranet-systeem. Het beleid is om de werkplek goed te beschermen. Zo kunnen op werkplekken geen programma's worden geïnstalleerd, en om data op een gegevensdrager te kunnen zetten moet men naar een loket-pc. Omdat veel niet is toegestaan, hebben we nagenoeg geen last van virussen. Overigens is er in de ontwikkelomgeving uiteraard wel meer ruimte om dingen te kunnen doen.

SHD: *Welk kostenmodel wordt gebruikt voor berekening van IT-kosten?*

GC: We berekenen zogenaamde mixtarieven. Dit is een combinatie van tarieven van externen en de kosten die we intern maken. Hiermee maken we de kosten van werkdagen inzichtelijk, maar ook de kosten voor een werkplek zijn bekend.

SHD: *Wordt dit gebruikt om kosten door te berekenen?*

GC: Nee, we berekenen de kosten niet door, het gaat hier alleen om het inzichtelijk maken van kosten.

C – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uittreksel) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie C.)

C – Beoordeling vragenlijst

SHD: *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*

GC: Ik geloof niet dat er al iets aan bod is gekomen in de richting van de vorm waarin we ons met IT governance bezighouden. We hebben namelijk een IT governance board. De voorzitter hiervan is het lid van de RvB met IT in zijn portefeuille. De leden zijn verschillende directeuren, en ze worden geadviseerd door de afdeling strategie en beleid.

SHD: *Zou ik dit in de zin van mijn model kunnen zien als een overkoepelende activiteit, te plaatsen onder orkestreren? Dus de vorm van overleg over IT governance?*

GC: Ja, dat lijkt me wel een juiste weergave.

- SHD:** *Nog andere gebieden die misschien aanvullende vragen konden gebruiken?*
GC: Misschien iets over benchmarken. We vergelijken ons regelmatig met andere organisaties.
- SHD:** *Dat lijkt me typisch iets om te verzekeren dat er resultaten worden geboekt.*
GC: Ja. Je vraagt naar financiën, maar niet hoe dat vergelijkt met anderen. Het kan bijvoorbeeld zo zijn dat je je budget realiseert, en dat je de nummer één helpdesk van Nederland hebt en dus denkt dat je heel goed presteert, maar ondertussen ben je misschien wel drie keer zo duur als de nummer twee.
- GC:** Tenslotte nog de opmerking dat wij het ook erg nuttig vinden om gebruik te maken van de IT Balanced Scorecard.
- SHD:** *Ik heb bij de ontwikkeling van het model wel gebruik gemaakt van de IT BSC, maar vraag inderdaad niet specifiek naar gebruik daarvan. Maar als ik even veralgemeniseer, een vraag over gebruikte instrumenten om prestaties te meten zou welkom zijn?*
GC: Ja, zo zou je dat in algemene zin kunnen stellen.
- SHD:** *Waren er nog vragen in de lijst die u liever anders gesteld had zien worden?*
GC: Nee. Ik vond de laatste vragen waarin ik de "meesten en minsten" moest kiezen wel lastig, maar dat lag niet zozeer aan de formulering van de vraag.
- SHD:** *Nog even een korte opmerking daarbij: die vragen hadden ook geen invloed op het resultaat en zijn ook niet essentieel. Het is alleen aardig om te kunnen vergelijken tussen de indicatie en de eerste gedachten erover.*
- SHD:** *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzag? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*
GC: Nee, dat ben ik niet tegengekomen.
- SHD:** *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties van waarde kan zijn voor uw organisatie of uw eigen inzichten?*
GC: Ja, altijd. Iedere mogelijkheid om zulke dingen te vergelijken kan waardevol zijn.
- SHD:** *Wat is uw algemeen oordeel over de vragenlijst?*
GC: Nou als ik het met één woord zou omschrijven zou ik zeggen: "passend".
- SHD:** *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*
GC: Ik zit nog even te denken over mogelijke uitbreidingen van het aantal vragen. Je zou misschien verder in kunnen gaan op outsourcing, bijvoorbeeld criteria en maatregelen om het in de hand te houden. Dit zou ook deels een "hot issue" kunnen zijn. Maar je kunt bijvoorbeeld ook kijken naar de bereidheid van de organisatie om uit te besteden, etcetera. Los daarvan geldt over het algemeen wel dat je de issues die spelen noemt.

C – Beoordeling model

- SHD:** *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de onderdelen van het model u duidelijk?*
GC: Ja, zeker met de toelichting die je erbij geeft.
- SHD:** *De drie blokken in de buitenste ring zie ik als doelen van IT governance. Komt dit overeen met doelen die u met IT governance probeert te bereiken?*
GC: Ik "vertaal" het even naar hoe ik meestal naar IT governance kijk. Daarbij is die afstemming en het boeken van resultaten het belangrijkste. Maar ik begrijp na je toelichting ook heel goed dat je verantwoord handelen opneemt. Dus ja, dit zijn wel de doelen denk ik.
- SHD:** *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie?*
GC: Hoe goed het precies past, dat zou ik verder moeten bestuderen, maar ik ben op voorhand zeker niet verrast. Het stelt bovendien wel tevreden.
- SHD:** *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*
GC: Het past in ieder geval wel. In die zin geldt: iedere aanvulling op de manieren waarop we er al naar kijken is nuttig.
- SHD:** *Zou u geïnteresseerd zijn in de genoemde vervolgstap: kijken in hoeverre het mogelijk is om naast de indicatie van "wat doen we" ook te kijken naar "hoe goed doen we het"?*
GC: Ja, ik ben wel benieuwd wat je daarover kunt zeggen op basis van dit model.
- SHD:** *Misschien een moeilijke vraag, maar hebt u misschien suggesties voor ontwikkelingsrichtingen in die zin?*
GC: Nee niet direct. Kijk, als wij een dergelijk onderzoek zouden uitvoeren in onze organisatie zou het – even voor de beeldvorming – een korte quickscan zijn. Wij voeren over het algemeen veel grotere interne onderzoeken uit. Dit model zou als beoordelingsmodel slechts kunnen wijzen op grote omissies, en ik denk dat onze organisatie te volwassen omgaat met IT governance om, zonder dieper te gaan met bijvoorbeeld interviews met tientallen personen in de organisatie, het in organisatie C niet direct mogelijk is om verdere verbeteraanbevelingen te doen. Dat zal ook niemand je kwalijk nemen. Jij kunt met je model wel enkele knelpunten op een wat hoger niveau aangeven. Nogmaals, dat is geen kritiek, maar in een heel volwassen organisatie kun je nu eenmaal in een afstudeeronderzoek relatief gezien niet heel diep gaan.
- SHD:** *Is een dergelijke interne audit – als ik het zo kan noemen – niet ook veel lastiger te vergelijken met andere organisaties?*
GC: Ja, dat is tegelijkertijd waar. We hebben daarbij een partij nodig die uitgebreide benchmarkinggegevens bezit.
- SHD:** *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?*
GC: Het is een goed startpunt. De topics die je aangeeft zijn van belang. Ik ben benieuwd naar aanbevelingen die je aan de organisaties kunt doen op basis van je interviews en de vragenlijsten. Maar in algemene zin zou ik zeggen dat je noemt waar het om gaat, wat je tot een geschikte gesprekspartner maakt over het onderwerp.

C – Afsluiting

- SHD:** *Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?*
GC: Ik kan nog wel noemen dat door het karakter van de geleverde diensten van organisatie C het erg belangrijk is dat we betrouwbaar zijn richting de klant, maar ook intern, vooral op het gebied van de kernprocessen. Het gaat om degelijkheid in het algemeen en dit vertaalt zich ook naar IT, bijvoorbeeld naar een eis in hoge uptime. Een leuk aandachtsgebied in die richting zie ik in SLAs. Je hebt gevraagd of we die hebben, en of we meten of er aan wordt voldaan en dergelijke. Dat is zo, dat doen we. Maar het komt nu wel voor, dat we op een belangrijk moment er een uur uittiggen. Vervolgens ga je naar de leverancier, en die meldt dat 1 uur in de hele week voldoet aan de SLA, dus dat er voldoende geleverd is. Voor ons was het dan door het belangrijke moment juist helemaal niet voldoende. Dit uiteraard als voorbeeld – maar het geeft wel aan dat hier nog leuke dingen te halen vallen.
- SHD:** *Verder nog opmerkingen?*
GC: Nee.

- SHD:** *Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek?*
- GC:** Dat is goed.
- SHD:** *Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.*

Notulen interview organisatie D

D – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

D – Introductie geïnterviewde

- SHD:** *Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?*
- GD:** Ik ben, na ook bij commerciële organisaties gewerkt te hebben, nu in dienst als informatiemanager bij organisatie D. Er worden 2 fte aan deze functie ingevuld, ik neem daarvan 1 fte voor mijn rekening, de andere fte wordt door twee anderen ingevuld. Ik ben in deze functie verantwoordelijk voor het opstellen van het informatiebeleid. Eigenlijk zou het zou moeten zijn dat de ICT-afdeling verantwoordelijk is voor het automatiseringsbeleid, en de gebruikers voor het informatiebeleid. In de huidige situatie is het zo dat ik verantwoordelijk ben voor dit beleid, en ik val nu onder de ICT-manager. In die zin ben ik ook wel verantwoordelijk voor het in stand houden van de relatie met de gebruiker. Ik rapporteer aan de ICT-manager, die bovendien weer rapporteert aan de Raad van Bestuur. De vragenlijst die je me gevraagd had in te vullen heb ik overigens samen met de ICT-manager ingevuld en vervolgens toegestuurd.

D – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

D – Aanvullende vragen

- SHD:** *Ik wil graag eerst de vragen die niet vooraf duidelijk waren met u doorlopen. U hebt de vragenlijst op papier ingevuld en ik zag enkele aantekeningen bij vraag 15 die ik niet kon ontcijferen. Was deze vraag niet duidelijk, en kan ik iets doen om de vraag verder toe te lichten?*
- GD:** Je vraagt in die vraag welke beheersactiviteiten door de “organisatie (incl. IT-organisatie)” worden uitgevoerd. Het was ons niet helemaal duidelijk of je niet toevallig exclusief IT-organisatie bedoelde. De verwoording zaaide wat verwarring.
- SHD:** *Nee, ik bedoelde wel degelijk zowel IT- als gehele organisatie.*
- GD:** Dus je bedoelt in wezen welke activiteiten niet zijn uitbested.
- SHD:** *Zo kunt u het zien. De vraag is in algemene zin erop gericht te bekijken welke gebieden in de organisatie onderscheiden worden binnen het onderwerp beheer.*
- GD:** Wij doen in feite aan alle drie soorten beheer die je hier noemt. We proberen de lijnorganisatie zo veel mogelijk verantwoordelijk te laten zijn voor het functioneel beheer. Overige beheersactiviteiten worden door de ICT-afdeling uitgevoerd.
- SHD:** *Dan klopt de interpretatie die u aan de vraag gegeven hebt in ieder geval in dusverre dat de gegeven antwoorden overeenkomen met het bedoelde. Ik zou de vraag dus wellicht nog wel kunnen verduidelijken.*
- SHD:** *Vervolgens heb ik een aantal vragen op het gebied van Organisatiecontext. Hoe groot is de omzet van de gehele organisatie en de IT-organisatie?*
- GD:** De totale omzet was in de orde van grootte van 250 miljoen. Daarvan ging zo'n 9 à 10 miljoen naar IT, dus dat is ongeveer 4%.
- SHD:** *Verder ben ik benieuwd naar het aantal hiërarchische lagen in de organisatie.*
- GD:** De IT-organisatie kent een hoofd ICT, daaronder vallen een hoofd development en een hoofd operations, en daaronder valt een volgende laag.
- SHD:** *Dus dit zijn drie lagen?*
- GD:** Er is een hoofd ICT, mensen die daaraan rapporteren en mensen die rapporteren aan degenen die rapporteren, dus drie lagen ja.
- SHD:** *En in de gehele organisatie?*
- GD:** Over het algemeen is het zo dat onder de RvB een tweede managementlaag zit, daaronder een derde lijn bij de grotere afdelingen, gevolgd door degenen die daaraan rapporteren. Dus maximaal vier lagen.
- SHD:** *Vervolgens een vraag over de architectuur. In welke vorm wordt daarover overlegd?*
- GD:** We hebben twee architecten in dienst, één voor de applicatiearchitectuur en één voor de infrastructuur. Op dit moment is de applicatiearchitectuur nog in ontwikkeling. Hiervoor is geen vaste overlegstructuur.
- SHD:** *Er wordt dus door de betrokkenen gewoon overlegd wanneer nodig?*
- GD:** Ja. Uiteindelijk is er een stuurgroep ICT, bestaande uit onder andere de ICT-manager en het RvB-lid met de portefeuille ICT, die de architectuur zal bekrachtigen.
- SHD:** *Het is impliciet al een beetje aan bod gekomen, maar ik wilde het volgende vragen over kosten van IT: Wie, ofwel welke functie is verantwoordelijk voor de financiële prestaties van de IT-organisatie en aan wie wordt gerapporteerd?*
- GD:** De ICT-manager krijgt een budget van de RvB, afgelopen jaar dus een kleine 10 miljoen, dat hij mag “uitgeven”. Door het bedrijfsbureau wordt hij ondersteund om te berekenen hoe het ervoor staat. Hij rapporteert vervolgens aan de stuurgroep ICT. Gedurende het jaar kan de ICT-manager nog vragen om extra geld als dit nodig is, maar andersom kan ook. We zitten nu midden in een bezuinigingsronde waarin er uit alle delen van de organisatie geld “gevonden” moet worden, dus daar moet ook de afdeling automatisering aan bijdragen.
- SHD:** *Hoe wordt gecommuniceerd over beveiliging?*
- GD:** Er is een stuurgroep voor beveiliging, qua structuur is dit vergelijkbaar met andere stuurgroepen binnen ICT, voorzitter hiervan is de medewerker ICT met beveiliging in zijn portefeuille.
- SHD:** *Hoe wordt naar medewerkers gecommuniceerd over beslissingen en beleid op dit gebied?*
- GD:** Dit gaat via de lijn, maar gezien de grootte van de organisatie (zo'n 5000 man) vooral ook via ons intranet. De helpdesk verwijst gebruikers ook vaak door naar intranet. Vaak blijken gebruikers vragen te hebben over informatie die ook op het intranet te vinden is.

D – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uittreksel) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie D.)

D – Beoordeling vragenlijst

- SHD:** *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*
GD: Nee. Ik moet zeggen dat ik nadat ik de lijst heb ingevuld niet meer ernaar heb gekeken. Maar ik kan niet zeggen dat ik direct iets heb gemist.
- SHD:** *Waren er – naast de eerder genoemde vraag 15 – meer vragen in de lijst die u liever anders gesteld had zien worden? Mocht u dat althans herinneren.*
GD: Nee niet echt. Over het algemeen waren we prima in staat de vragen in te vullen.
- SHD:** *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzag? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*
GD: Nee, ook dat kan ik niet zeggen. Het leek me allemaal ter zake te doen.
- SHD:** *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties van waarde kan zijn voor uw organisatie of uw eigen inzichten?*
GD: Jazeker, dat is altijd nuttig.
- SHD:** *Zijn er dan specifieke soorten organisaties waarvan u denkt dat vergelijking interessant is?*
GD: Je zou verschillende organisaties kunnen nemen om te vergelijken. Aan de ene kant totaal andere organisaties, zoals veel kleinere of nog grotere. Ook organisaties met een andere volwassenheid van de ICT kunnen heel anders zijn. Verder is organisatie D een typische professionele bureaucratie, waarin grote machtsblokken bestaan. Zo werd de RvB onlangs naar huis gestuurd door een vertegenwoordiging van werknemers. Je kunt dus zowel met vergelijkbare als andere organisaties vergelijken.
- SHD:** *Heeft één van beiden uw voorkeur?*
GD: Ik zou eigenlijk graag allebei doen: totaal andere organisaties zien, maar ook organisaties uit dezelfde branche of anderszins vergelijkbaar. Heb je interviews met andere organisaties uit dezelfde branche in de planning staan of achter de rug?
- SHD:** *Nee, maar ik denk wel voldoende redenen te hebben om te kunnen zeggen dat er wel vergelijkbare organisaties tussen zullen zitten.*
- SHD:** *Kunt u in algemene zin een oordeel geven over de vragenlijst?*
GD: Ik zou zeggen: "Goed toepasbaar". Het is leuk om er aan de hand van dergelijke vragen eens over na te denken waar je als organisatie eigenlijk staat op dit gebied. Dat hebben we nu weer helder.
- SHD:** *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*
GD: Omdat we het met zijn tweeën wilden invullen hebben we de vragenlijst op papier ingevuld, maar dit was soms wel een beetje lastig. Sommige vragen leken niet meer van toepassing. Je zou nog wel kunnen nadenken over de gebruiksvriendelijkheid van de vragenlijst.
- SHD:** *De digitale versie bevatte inderdaad verwijzingen naar vragen die overgeslagen konden worden bij bepaalde antwoorden bij eerdere vragen. Ik had er vooraf geen rekening mee gehouden de vragenlijst ook op papier in te vullen. Ik zou daar inderdaad nog even over na kunnen denken, door bijvoorbeeld ook een papieren versie met "doorverwijzingen" te maken.*
GD: Ja, of je zou de digitale versie zo makkelijk moeten maken dat er helemaal geen barrière meer is hem in te vullen.

D – Beoordeling model

- SHD:** *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de onderdelen van het model u duidelijk?*
GD: Zou je nog even kunnen uitleggen wat er onder "relaties" valt?
- SHD:** *Hieronder vallen vormen van overleg en communicatie tussen personen en afdelingen. Een voorbeeld van een vraag in deze richting is de vraag over overlegorganen. In veel modellen word, denk ik, de waarde hiervan onderschat.*
GD: Ja dat klopt, en het is zo helder.
- SHD:** *De hoofdaspecten komen in grote lijnen overeen met doelen van IT governance. Komt dit overeen met doelen die u als organisatie met IT governance probeert te bereiken?*
GD: Jazeker. Ik zie in ieder geval geen verrassingen. Zeker als je er wat meer doorheen praat, wordt het een goed model voor discussie.
- SHD:** *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie? Deze indicatie kent forse uitschieters, ziet u dit terug in de organisatie?*
GD: Als ik zo eens even nadenk, zou de mindere aandacht voor resultaten boeken verschillende oorzaken kunnen hebben. Allereerst zou het kunnen zijn dat bij commerciële organisaties de cultuur er meer naar is om resultaten te boeken dan bij een organisatie als de onze. Verder is de IT hier niet echt volwassen, dat zou een oorzaak kunnen zijn.
- SHD:** *Denkt u ook dat u er zo voorstaat als de indicatie aangeeft?*
GD: Nou ik kan me er in ieder geval wel iets bij voorstellen. Ook de grote aandacht voor relaties en minder voor structuren kan wel aansluiten bij de cultuur van de organisatie, zoals ik die eerder omschreef en de onvolwassenheid. Dit zouden in algemene zin typische verbanden kunnen zijn.
- SHD:** *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*
GD: Ja, ik denk het wel. En de vraag is dan vervolgens wel: wanneer doen we het nu goed? Wat moeten we verbeteren? Als je volwassener bent, heb je dan over het algemeen een gelijkmatiger verdeling?
- SHD:** *Vooralsnog doe ik geen uitspraken over wat beter is. In theorie zou het dus zelfs kunnen dat heel weinig doen aan resultaten boeken wel de meest succesvolle aanpak blijkt. Dit ligt misschien niet direct in de lijn der verwachting, maar daar doe ik dus geen uitspraak over.*
GD: Maar er zijn toch wel interessante verwachtingen in die richting. En als je daarover wel iets zegt, wordt het voor ons waardevoller.
- SHD:** *Zou u het ook interessanter vinden om deze indicatie te vergelijken met indicaties van andere organisaties?*
GD: Ja, het is altijd interessant om te vergelijken.
- SHD:** *Misschien al enigszins aan bod gekomen: zou u geïnteresseerd zijn in de vervolgstap: kijken in hoeverre het mogelijk is om naast de indicatie van "wat doen we" ook te kijken naar "hoe goed doen we het"?*
GD: Ja.
- SHD:** *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model of de indicatie? Is de indicatie u bijvoorbeeld duidelijk?*
GD: Het is me inmiddels allemaal wel duidelijk. Hier en der had ik de discussie er wel nog wat voor nodig. Je zou dit kunnen verbeteren door de toelichting erbij rechtlijner te maken. Ik begrijp verder ook dat je er geen normen bij hebt, ik zou het wel heel interessant vinden om dit te zien. Verder is het natuurlijk altijd aardig om te kunnen vergelijken, dat is ook één van de redenen waarom we graag meedoen. Zoals gezegd zie ik wel verklaringen voor de resultaten die eruit zijn gekomen.

D – Afsluiting

- SHD:** *Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?*
GD: Nee, ik heb niet iets dat ik nog wil toevoegen. Ik vond het leuk om te doen.

SHD: *Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek?*
GD: Dat is geen probleem.

SHD: *Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.*

Notulen interview organisatie E

E – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

E – Introductie geïnterviewde

SHD: *Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?*

GE: Ik ben hoofd van de afdeling informatiemanagement van organisatie E. In die functie ben ik verantwoordelijk richting het CvB voor de informatiestrategie, maar ook voor het opstellen van een meerjarenplan en een projectkalender. In zo'n projectkalender wordt ook de samenhang tussen de verschillende projecten expliciet gemaakt. Ook de concernsystemen vallen hier overigens onder; we hebben geen ERP, maar verschillende systemen met ook verschillende leveranciers, wat de samenhang en ook de koppeling soms lastig maakt. We hebben de laatste tijd veel nagedacht over besluitvorming en IT governance.

E – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

E – Aanvullende vragen

SHD: *Ik wil graag beginnen met het nalopen van de vragenlijst op vragen die vooraf niet duidelijk waren.*

SHD: *Kan ik allereerst vraag 4 verduidelijken?*

GE: Ja er ontstaat wat verwarring doordat eigenlijk de IT-afdeling zich bezighoudt met de technologie en infrastructuur, maar als je het hebt over het beleid daaromheen dan geven zij daar voornamelijk input voor en beslist bedrijfsvoering.

SHD: *De focus ligt hier toch op de strategie.*

GE: Ik ben geneigd hier toch voor IT-afdeling en bedrijfsvoering gezamenlijk te kiezen

SHD: *Dan zal ik dat invullen.*

SHD: *Hoe kan ik vraag 5 verder verduidelijken?*

GE: Die vraag heb ik eigenlijk leeg gelaten omdat we hier simpelweg niet op sturen, we doen dus zowel a) als b) niet.

SHD: *Dat is duidelijk, en staat ook genoteerd.*

SHD: *Dan verder nog vraag 28. Waar zat bij die vraag het knelpunt?*

GE: Bedoelde je hier interne regels, of extern opgelegde regelgeving?

SHD: *Ik doelde hier op externe regelgeving.*

GE: Nou, de directeur van het rekencentrum zal zich bewust moet zijn van de externe wetten, dus ik denk dat de IT-organisatie daar wel van op de hoogte is ja.

SHD: *Dan vul ik dat in. Ik zou de vraag voor u dus hebben kunnen verduidelijken door het woord “externe” toe te voegen?*

GE: Dat klopt.

GE: Ik zie verder dat ik vraag 19 gemist heb. Daar had ik gewoon alles moeten aanvinken.

SHD: *Staat genoteerd. Nog verdere vragen of opmerkingen over gegeven antwoorden?*

GE: Ja, nu ik er eens overheen kijk, zou ik bij vraag 13.1 alle verantwoordelijken aankruisen.

SHD: *Prima.*

SHD: *Om vervolgens op organisatiecontext in te gaan: hoe groot is de omzet van de gehele organisatie en de IT-organisatie?*

GE: De omzet is door een vrij specifieke organisatiestructuur niet altijd even makkelijk aan te geven. Maar laten we zeggen ongeveer 330 miljoen. Daarvan gaat jaarlijks ongeveer 7% naar de IT-organisatie. We hebben dit pas ook vergeleken met soortgelijke organisaties. Eén daarvan wist een vergelijkbaar percentage, maar over het algemeen bleek 7% toch moeilijk haalbaar.

SHD: *Ik zou graag weten hoe veel hiërarchische lagen er in de IT-organisatie en de gehele organisatie zijn, is dat bekend?*

GE: Dat hangt een beetje van de interpretatie af. Mijn afdeling valt direct onder het CvB, maar het Rekencentrum ook. Ik zou mijn eigen afdeling zien als bedrijfsvoering, maar je zou ook kunnen zeggen dat dit onderdeel is van de ICT-organisatie. Hoe dan ook is het over het algemeen zo dat er 3 lagen zijn in de ICT-organisatie, en deze valt onder het CvB. Maar bij ons is dit dus wel in 2 gebieden verdeeld. Ik moet regelmatig met de directeur van het Rekencentrum om de tafel. Bij veel organisaties is er maar één verantwoordelijke richting CvB. Door het zo te doen als wij voorkom je dat onbelangrijke issues ook op het bord van het CvB komen, maar tegelijkertijd is het bij belangrijke zaken zo dat het CvB beide kanten van het verhaal leert kennen.

SHD: *In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?*

GE: Informatiearchitectuur is bij ons niet eenvoudig, we zijn er druk mee bezig. Bovendien is hij er nu wel, maar verre van volmaakt. In die zin was het misschien aardig geweest als je vragenlijst iets meer nuance had geboden, het was nu nogal ja of nee. Er is een architect mee bezig. Alle systemen hebben bij ons een eigen systeemeigenaar. Voor het opstellen van een informatiearchitectuur is dus bijzonder veel overleg nodig, met alle betrokken systeemeigenaren, en we zijn ook afhankelijk van hun tijd.

SHD: *Dus er is juist heel veel overleg nodig. Waarom is er niet gekozen voor een centrale aanpak?*

GE: Ja, dat kun je wel zeggen. Het voordeel van deze aanpak is dat het veel beter aansluit op wat de gebruiker wil bereiken.

SHD: *Hoe zit het met verantwoordelijken voor financiële prestaties en de rapportage daarvan?*

GE: Uiteindelijk komt dit neer op een voortdurend “gevecht” om meer geld als we het hebben om vernieuwingen. Iets wat we nog niet doen, is heel moeilijk in een business case te vangen. Voor de zaken die we al uitvoeren, is het juist een stuk minder moeilijk. Als we iets moeten vervangen bijvoorbeeld, dan wordt al snel het zelfde bedrag toegekend, wellicht met een opslag. Voor de vernieuwing is hier heel lastig een waarde aan te hangen.

SHD: *Kan ik dit vergelijken met een stelling die ik laatst hoorde over inflatie? Hierin werd gezegd dat alles wel steeds duurder wordt, maar dat we niet moeten vergeten dat we daar ook een steeds betere kwaliteit voor terug krijgen.*

GE: Ja, daar kun je het wel mee vergelijken. Kijk, het is bijvoorbeeld erg lastig als je over de hele organisatie 20 man een aantal uur in de week werk bespaart. Die uren gaan dus als het ware verloren, maar je hebt wel betere ICT-diensten. Maar goed, die financiën worden dus wel bijgehouden, zoals dat met alle budgetten gebeurt overigens

SHD: *En wie is daarvoor verantwoordelijk?*

GE: Dat is de directeur bedrijfsvoering.

SHD: *En hij rapporteert aan het CvB?*

GE: Ja, klopt.

SHD: *Hoe wordt naar medewerkers gecommuniceerd over beveiliging?*

GE: Ja op zich gaat communicatie over beveiliging twee kanten op, zowel naar de medewerkers als naar het CvB. Bij ons heeft iedere business unit een eigen beveiligingsbeleid. Daarnaast is er centraal een minimum, zeg maar een basisbeleid ingesteld, waaraan het decentrale beveiligingsbeleid moet voldoen. De informatiemanagers dan wel de ICT-diensten zijn dan ook ieder verantwoordelijk. Er is verder ook een centraal aangestelde beveiligingsfunctionaris. Deze is verantwoordelijk voor zowel het opstellen van het minimumbeleid als het toezien op de naleving. Hij is regelmatig in overleg met de decentrale informatiemanagers die over beveiliging gaan.

SHD: *En waarom is hier de keuze voor het decentrale beleid gemaakt? Vooral om dicht bij de gebruiker te staan?*

GE: Ja, dat klopt.

SHD: *En hoe wordt hierover naar de medewerkers gecommuniceerd?*

GE: Het minimumbeleid is op de website te vinden. Daarnaast proberen wij ook bewustwordingsprocessen en maatregelen aan te jagen bij de verschillende business units. Zij kiezen uiteindelijk zelf hoe ze dat vormgeven.

SHD: *Is er sprake van een vastgelegd kostenmodel (en zo ja, welke is dat)?*

GE: Ja, dat is er wel, ondanks dat we hier dus niet op sturen. Het is voor ons op het moment een middel om informatie te verzamelen. We zouden hier overigens wel op willen gaan sturen. We hebben nu activiteiten op ITIL-achtige wijze ingedeeld, en de business units vullen zo ver mogelijk aan de hand van die verdeling in hoe de kosten kunnen worden uitgesplitst. Maar met al deze informatie kom je uiteindelijk ook wel een aantal dingen tegen die wellicht interessant zijn om te bekijken. Op het moment is het dus niet zo dat er vanzelf iets gesignaleerd wordt bij een bepaalde waarde. Maar we zien bijvoorbeeld wel dat de exploitatie van concernsystemen steeds duurder lijkt te worden. Dan ga je je als organisatie toch afvragen of dit ook zo is in vergelijkbare organisaties en of je hierop kunt verbeteren.

E – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uitreikstuk) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie E.)

GE: Ik vind dit meteen wel herkenbaar overkomen.

SHD: *Dat is in ieder geval positief. Ik zou daar zo graag verder op in willen gaan, en nu eerst even enkele vragen willen stellen over de vragenlijst.*

GE: Dat is prima.

E – Beoordeling vragenlijst

SHD: *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*

GE: Ja. Als ik kijk naar je vragen over kosten, dan vind ik ze erg gericht op besparingen, of in ieder geval het krijgen van de juiste prijs zeg maar. Ook als ik bijvoorbeeld outsourcing kijk, doen we dit niet alleen omdat het nou goedkoper is, maar juist ook omdat anderen het soms beter kunnen. Dit maakt het nou juist zo lastig om een business case goed op te stellen. Ook hier zit weer het aspect vernieuwing: kunnen we ook vernieuwende dingen neerzetten? Deze zijn moeilijk in te schatten op hoe veel ze mogen kosten. Misschien kun je ook op dit gebied meer nuance aanbrenen.

SHD: *Dus als ik het goed verwoord, dan zou u voorstellen meer aandacht te geven aan de geleverde kwaliteit en de afweging tussen prestaties en kosten, behalve kosten alleen?*

GE: Ja, inderdaad, kijken of je waar voor je geld krijgt.

SHD: *Nog andere activiteiten?*

GE: Nu ik er zo nog eens over nadenk. Het is misschien wat specifiek, maar we zien om ons heen wel veel discussie over open source. In Nederland schijnen we bovendien achter te lopen op dit gebied, en gaan we toch vaak in zee met de bekende leveranciers.

SHD: *Om het dan iets breder te trekken: iets meer ingaan op leveranciersselectie?*

GE: Ja, zo zou je het algemener kunnen stellen.

SHD: *Nog verdere dingen die niet aan bod zijn gekomen?*

GE: Nee, ik vond het voor de rest een goede lijst.

SHD: *Zijn er, naast de vragen die we zijn langsgelopen, nog andere vragen die u graag anders gesteld had zien worden?*

GE: Nee, we waren er al even op gekomen, maar verder zijn er geen onduidelijkheden volgens mij.

SHD: *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzag? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*

GE: Nee, alle vragen leken van toepassing.

SHD: *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties voor u, of in algemene zin, waardevol kan zijn?*

GE: Op zich wel, maar dat gaat misschien heel erg in op details. Ik denk dat het interessanter zou zijn om de indicaties naast elkaar te leggen.

SHD: *Hebt u een algemeen oordeel over de lijst?*

GE: Ik vind hem over het algemeen gewoon wel goed overkomen.

SHD: *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*

GE: Tervrij ik zo door de lijst kijk vroeg ik me nog één ding af, waarom heb je risicomanagement opgenomen als vraag?

SHD: *Omdat ik dat als een onderdeel zie van verantwoord handelen. Het is in wezen een manier om te garanderen dat je ook bereikt wat je wil en moet bereiken.*

GE: Ja, dit zie ik ook zo, maar dan vraag ik me af waarom het hier eigenlijk alleen wordt gevraagd in de context van projecten? Wij denken juist niet alleen bij projecten aan risico's.

SHD: *Dit was geen bewuste keuze, ik zie nu in dat ik deze vraag inderdaad breder had kunnen trekken.*

E – Beoordeling model

SHD: *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de elementen van het model u duidelijk?*

GE: Ja, op zich wel. Je zou er misschien nog wel iets meer op in kunnen gaan, ik neem aan dat je dat in je scriptie ook doet. Maar op zich heb ik zo ook een prima beeld van wat je bedoelt, ik vind het een aardig model: het is een herkenbaar model en spreekt meteen aan. Dat gezegd hebbende is het wel de vraag wat je er nu mee wil analyseren. Welke problemen volgen hier nu uit?

SHD: *Daar is inderdaad geen direct verband mee. Wel is het denk ik een goede basis om met elkaar te kunnen spreken over IT governance. Bovendien kan de indicatie daarbij dienen als een vertrekpunt voor dieper gaande interviews. Bijvoorbeeld, in*

het geval dat afstemmen IT en bedrijf "laag" uitvalt, dan is dat misschien reden om verder te gaan kijken waardoor dat nu komt.

GE: Ja, die toepassingen van het model zijn volgens mij nuttig en kunnen denk ik werken.

SHD: Komen de hoofdaspecten uit mijn mode overeen met doelen die u met IT governance in de organisatie probeert te bereiken? Of zou u wellicht snel aan een andere indeling denken?

GE: Nee volgens mij dek je hiermee prima af waar het om gaat.

SHD: Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie?

GE: Ja, verrassend goed eigenlijk. Daarom zou ik dit ook wel willen terugkoppelen met een aantal anderen in de organisatie. Ik zie inderdaad dat we op het moment ons iets minder richten op *afstemmen tussen IT en bedrijf*. Aan de andere kant snap ik ook goed hoe we aan een dergelijk gebalanceerde indicatie komen: alhoewel we misschien niet alles doen, zijn we ons heel bewust van wat er allemaal mogelijk valt in te richten en kiezen we daar ook een balans in. De indicatie sluit dus echt aan op de organisatie.

SHD: Voor zover nog niet aan bod gekomen: is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?

GE: Jazeker. Zoals ik zei wil ik kijken of anderen dit herkennen. Ook kunnen we bepalen hoe we hierover denken en of we daar bepaalde acties aan willen koppelen. Maar het zou natuurlijk nog mooier zijn als hier ook concreet een probleem uit komt.

SHD: U zou er dus ook in geïnteresseerd zijn als ik uitspraken kon doen over "hoe goed doen we het"?

GE: Ja, als je hier concrete uitspraken aan kunt verbinden maakt dat het interessanter.

SHD: Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?

GE: Ja, wat me nu nog te binnenschiet: het blijft wel zo dat er nuance verloren gaat. Als ik kijk naar de relaties van mensen onderling, dan is het ook belangrijk dat de betrokkenen met elkaar kunnen opschieten, of in ieder geval door één deur kunnen. Iets dergelijks komt in het model niet naar voren.

SHD: Nee, dat klopt. Ik denk ook dat het moeilijk is om iets dergelijks mee te nemen.

GE: Er zijn ook wel modellen in die richting. Misschien iets om over na te denken, maar ik weet niet of je er ook concreet iets mee kunt.

E – Afsluiting

SHD: Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?

GE: Nee, volgens mij zijn we er wel uit.

SHD: Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek? Zo ja, dan kunt u hier ruim de tijd voor nemen.

GE: Geen probleem.

SHD: Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.

Notulen interview organisatie F

F – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

F – Introductie geïnterviewde

SHD: Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?

GF: Ik ben directeur van de dienst ICT van organisatie F, een organisatie in het beroepsonderwijs. De organisatie kent ongeveer 75 vestigingen, in enkele regio's. De organisatie is opgedeeld in negen werkmaatschappijen. Daarnaast is er een centraal bureau, waaronder het CvB en zes ondersteunende diensten vallen. De ondersteunende diensten zijn bijvoorbeeld HRM, en het facilitair bedrijf, dat de 75 gebouwen in eigendom heeft. ICT is de ondersteunende dienst waar ik directeur van ben.

De keuze om taken door de centrale diensten te laten uitvoeren, is gebaseerd op efficiëntie en dergelijke motieven: als het efficiënter en/of beter centraal kan, dan wordt dit centraal uitgevoerd. De werkmaatschappijen hebben dan een control-functie. De financiën zijn vooral in handen van de werkmaatschappijen (en de centrale diensten hebben dan de control-functie). De diensten belasten allemaal door aan de werkmaatschappijen.

SHD: En de dienst ICT doet dit dus ook?

GF: Ja. We belasten door op basis van een standaardwerkplek, plus opbouw als er meer dan die standaard nodig is. Er is namelijk door de diversiteit aan opleidingen ook een breed scala aan soorten werkplekken nodig. Ook bijvoorbeeld voor een telefoon belasten we door. We gaan vervolgens SLAs aan met de werkmaatschappijen.

GF: Om verder te gaan: de directeuren van de diensten leggen verantwoording af aan het CvB. Het CvB vormt samen met de voorzitters van de negen werkmaatschappijen het Management Team, waarbinnen het CvB eindverantwoordelijkheid draagt.

Zowel de diensten als de werkmaatschappijen hebben managementcontracten met het CvB, waarin bepaalde prestaties worden geëist. Bij het onderwijs zijn dat eisen bijvoorbeeld op het gebied van ziekteverzuim en schoolverlaters, bij diensten zijn dat weer andere prestatie-indicatoren, zoals tevredenheid van de gebruikers.

F – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

F – Aanvullende vragen

SHD: Voor de organisatiecontext ben ik benieuwd naar de omzet van de organisatie en welk deel daarvan naar IT gaat.

GF: Als we kijken naar het afgelopen jaar, bedroeg de totale omzet 220 miljoen, waarvan 14 miljoen naar ICT ging.

SHD: Ik zou graag weten hoe veel hiërarchische lagen er in de IT-organisatie en de gehele organisatie zijn, is dat bekend?

GF: In de lijnorganisatie geeft het CvB leiding, daaronder vallen de voorzitters van de werkmaatschappijen. Onder de voorzitters van de werkmaatschappijen vallen de directeuren onderwijs, alhoewel deze samen een directie vormen. Dus het is een beetje interpretatieafhankelijk of je dat 1 of 2 lagen noemt. Onder de directeuren onderwijs, vallen de opleidingsmanagers en teams. Dus drie of vier.

SHD: En hoe zit dat bij de dienst ICT?

GF: De dienst ICT is in zessen opgedeeld, met verantwoordelijken voor bijvoorbeeld informatiemanagement, maar ook systeemontwikkeling. De teams vallen daar direct onder, dus dit zijn maar twee lagen.

SHD: In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?

GF: De informatiemanager is ervoor verantwoordelijk dat de informatiearchitectuur wordt getoetst en bijgewerkt.

SHD: *Hoe zit het met verantwoordelijken voor financiële prestaties en de rapportage daarvan?*
GF: De verantwoordelijke is de directeur ICT. We krijgen het geld door de doorbelasting van werkplekken. In het bedrag dat we daarvoor krijgen zit een deel voor personeelskosten, maar ook voor de applicaties en de verbindingen. Het geld wordt dus "verdiend" bij de werkmaatschappijen.

SHD: *En de resultaten worden aan het CvB gerapporteerd?*
GF: Ja, dat klopt.

SHD: *Hoe wordt naar medewerkers gecommuniceerd over beveiliging?*
GF: Je bedoelt beveiliging van IT?
SHD: Ja.
GF: Dat gebeurt via service managers. Zij zijn het als het ware het contact tussen IT en klant, en bespreken de beslissingen en wensen over en weer. In de praktijk zie je bij nieuwe maatregelen in het begin vaak wat weerstand, maar is men er snel aan gewend. Maar de service managers zorgen dus voor de communicatie naar de medewerkers.

F – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uitreikstuk) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie F.)

F – Beoordeling vragenlijst

SHD: *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*
GF: Dat vind ik moeilijk om zo te zeggen, misschien komen we daar later nog op.

SHD: *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzagt? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*
GF: Ik zou het zo in ieder geval even niet weten.

SHD: *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties voor u, of in algemene zin, waardevol kan zijn?*
GF: Zeker, altijd.

SHD: *En is dit ervan afhankelijk welke organisaties dan ter vergelijking dienen? Is een grote commerciële ook interessant, of alleen een vergelijkbare organisatie?*
GF: Nee, niet alleen voor specifieke organisatie, de antwoorden van uiteenlopende organisaties zijn wel interessant.

SHD: *Hebt u een algemeen oordeel over de lijst? Vindt u het bijvoorbeeld passend, of juist verrassend?*
GF: Nou ik bedenk me nu wel iets wat me opviel. Het was in deze lijst vaak niet mogelijk om de waarom-vraag te kunnen beantwoorden. Dus wel welke keuze is gemaakt, maar niet de besluitvorming daarachter.

SHD: *Is dit misschien ook een kwestie van weinig nuance?*
GF: Ja, zo zou je het misschien kunnen zeggen.

GF: In die lijn bedenk ik me nog iets wat misschien mist: je stelt wel een aantal vragen over outsourcing, maar niet de beweegredenen van outsourcing.

SHD: *Ja, ik kan me voorstellen dat daar wat weinig aandacht voor was in de vragenlijst.*

GF: Mag ik vragen hoe je voor de structuur van de lijst hebt gekozen?

SHD: *Ik heb ervoor gekozen vragen enigszins te clusteren, maar niet naar aanleiding van de onderdelen van het model. Ik vreesde namelijk dat dit gevolgen kon hebben voor de invulling van de lijst.*
GF: Ok, duidelijk.

SHD: *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*
GF: Nee.

F – Beoordeling model

SHD: *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de elementen van het model u duidelijk?*
GF: Ja, het is allemaal wel vrij helder.

SHD: *Komen de hoofdaspecten uit mijn mode overeen met doelen die u met IT governance in de organisatie probeert te bereiken? Of zou u wellicht snel aan een andere indeling denken?*
GF: Kijk, op zich zijn het natuurlijk containerbegrippen. Maar in principe lijkt het me wel weer te geven waar het om gaat.

SHD: *Dan nog blijft natuurlijk de vraag of de containerbegrippen aansluiten bij de werkelijkheid.*
GF: Ja, als ik er zo naar kijk sluit het wel gewoon aan. Kijk, ik denk dat het uiteindelijk gewoon gebeurt in het orkestreren. Je zit als organisatie in een krachtenveld, waarbij je tegelijkertijd moet resultaten boeken, maar dat ook op een verantwoorde manier moet doen en ook moet afstemmen met je business. De belangrijkste vraag lijkt mij hoe je met dat krachtenveld om gaat. Het lijkt me ook het lastigste.

Als we naar organisatie F kijken, was het eerst zo dat de werkmaatschappijen ieder een eigen IT-verantwoordelijkheid hadden. Enkele jaren geleden zijn we begonnen om dat tot een gecentraliseerde dienst te komen. Eigenlijk wil de business nog steeds graag de lead hebben. Maar juist het samenballen van de krachten en de overkoepeling zijn lastige zaken. Mijn inschatting is dat de organisaties die relatief veel doen aan orkestreren, een beter rendement halen.

SHD: *Dat kan ik – op dit moment althans – niet zo zeggen. Het is inderdaad nog de vraag wanneer je dan beter presteert. Wel is het mogelijk om te kijken naar de deelnemende organisaties. En ik ben ook blij met de suggestie; ik kan me in de gedachtegang vinden.*

SHD: *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie?*
GF: Ja, ook dit sluit aan bij hoe ik zie dat de organisatie er nu voor staat.

SHD: *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*
GF: Nou, het is in ieder geval wel een bevestiging.

SHD: *En u bent dus geïnteresseerd in kijken wanneer de organisatie beter presteert?*
GF: Ja.

SHD: *Bent u geïnteresseerd in vergelijking van de gegeven indicatie met de indicaties van andere organisaties? (analoog aan het vergelijken van de antwoorden met andere organisaties)*

- GF: Ja, op zich wel, maar ik denk wel dat het altijd ondertiteling nodig heeft.
- SHD:** *Kunt u dat iets meer toelichten?*
- GF: Ik denk dat het dan wel nodig is om met de IT manager te kunnen overleggen, bijvoorbeeld over de gemaakte keuzes, maar ook om te kijken of het verschil niet komt doordat we één vraag toevallig net even anders hebben geïnterpreteerd. De vraag is natuurlijk sowieso hoe valide de meting is: jij weet hoe je het gedaan hebt, ik kan dat zo niet inzien.
- SHD:** *Dat klopt. Dit is wel ook één van de redenen waarom ik vraag hoe goed de indicatie lijkt te kloppen als “snapshot” van de organisatie.*
- GF: Dat is eigenlijk gewoon perfect. Het sluit aan bij hoe ik de organisatie nu in een transitiefase zie. We moeten nog vooral wel een verbeteringslag maken aan de “mensenkant”, met de technologie zit het over het algemeen wel goed. Je zou ook nog even de informatiemanager kunnen vragen in hoeverre hij denkt dat het aansluit.
- SHD:** *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?*
- GF: Nee, ik denk dat het wel aan bod is gekomen.

F – Afsluiting

- SHD:** *Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?*
- GF: Nee. Ik was in het begin nog wel een beetje benieuwd waar het “heen ging”, maar nu ik zo de resultaten zie vind ik het leuk mee te hebben gedaan.
- SHD:** *Zou u bereid zijn om binnenkort notulen van dit gesprek even door te nemen om te kijken of u het eens bent met de weergave van dit gesprek?*
- GF: Uitstekend.
- SHD:** *Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.*

Notulen interview organisatie G

G – Introductie interviewer

Deze introductie vindt plaats zoals omschreven in het interviewplan, dat te vinden is in bijlage F.

G – Introductie geïnterviewde

- SHD:** *Kunt u een korte introductie over uzelf en uw functie geven? Wat is uw achtergrond, wat is uw rol in de organisatie, et cetera?*
- GG: Ik ben directeur van organisatie G. Organisatie G is een geen standaardorganisatie, in de zin van IT governance. De producten die wij leveren zijn IT-producten en diensten, dus in die zin is onze organisatie niet te vergelijken met een even grote organisatie die bij wijze van spreken groente verkoopt. Onze organisatie is erop gericht een keten te ondersteunen bij de informatisering. Wij helpen de keten bij bijvoorbeeld maken van afspraken voor onderlinge gegevensuitwisseling. Vaak hebben de partners gegevens nodig die bij de ander beschikbaar zijn. Omdat het moeilijk bleek over dergelijke zaken afspraken te maken, is organisatie G opgericht. De organisatie bestaat nu enkele jaren in deze vorm.
- SHD:** *En hoe hebt u de vragenlijst geïnterpreteerd, gezien deze toch niet gebruikelijke organisatie?*
- GG: Ik had er af en toe wat moeite mee. Waar specifiek werd gevraagd naar de eigen organisatie (zoals wanneer gevraagd naar organisatiegrootte), en dat ook echt op organisatie G toe te passen viel, heb ik het ook op die manier opgevat. Met sommige zaken houden we ons wel bezig, maar dan voor onze ketenpartners. Waar dat alleen het geval was, heb ik dat zo opgevat, omdat de vragen anders niet echt van toepassing waren. De intern gebruikte ICT is maar heel beperkt, voornamelijk kantoorautomatisering.

G – Introductie onderzoek

Door SHD wordt het onderzoek en het model geïntroduceerd, aan de hand van het uittreksel dat te vinden is in bijlage G.

G – Aanvullende vragen

- SHD:** *Ik zou graag weten hoe veel hiërarchische lagen er in de IT-organisatie en de gehele organisatie zijn, is dat bekend?*
- GG: Over het algemeen is organisatie G een zeer platte organisatie. Ik zou zeggen dat de hele organisatie uit drie lagen bestaat, en de IT-organisatie uit twee lagen.
- SHD:** *In welke vorm wordt overlegd over de informatiearchitectuur?*
- GG: We hebben voor de technische informatiearchitectuur iemand in huis. Dat is degene die zich in het algemeen bezighoudt met architectuur-vraagstukken.
- SHD:** *Hoe zit het met verantwoordelijken voor financiële prestaties en de rapportage daarvan?*
- GG: Uiteindelijk wordt dit aan mij gerapporteerd. Die financiën gaan voornamelijk per project, projecten hebben een projectleider.
- SHD:** *Hoe wordt naar medewerkers gecommuniceerd over beveiliging?*
- GG: In de keten zijn hier verschillende manieren voor, bij ieder van de partners. Je ziet dat de meesten werken met een intranet en op die manier de werknemers bereiken. We schrijven niet een bepaalde manier van communicatie voor aan de partners.

G – Terugkoppeling eerste indicatie

De terugkoppeling van de indicatie vindt plaats aan de hand van de grafieken en tabellen zoals te vinden in bijlage F (in algemene zin in het uittreksel) en hoofdstuk 9 (de specifieke indicatie van organisatie G.)

G – Beoordeling vragenlijst

- SHD:** *Zijn er IT governance activiteiten in de organisatie te onderscheiden, waarvan u denkt dat ze niet in de lijst aan bod zijn gekomen?*
- GG: Nee, daar kom ik zo niet op. Ik zou wel zeggen dat er bij de vragen meer de diepte in gegaan mag worden, dus ook de motivaties achter de keuzes te achterhalen. Maar als je me nu concreet vraagt welke vragen er nog bij moeten, dus of er onderwerpen ontbreken, dan zou ik dat niet direct kunnen zeggen.
- SHD:** *Zijn er vragen waarvan u de relevantie voor IT governance niet inzagt? Anders gezegd, zijn er vragen waarvan u denkt dat ze niet gesteld hoefden te worden?*
- GG: Over het algemeen waren de vragen mijns inziens relevant. Ik denk dat er misschien her en der een keer een vraag was waarvan ik me even afvroeg of dat echt wel ter zake deed, maar dat was maar heel beperkt.
- SHD:** *Mag ik vragen bij welke vragen dit was?*

GG: Ik loop het even na. Eigenlijk betrof het vooral de vraag over communiceren over outsourcing. Extern communiceren over outsourcing is niet iets waarmee we ons bezig houden, en waarvan ik ook niet denk dat het erg belangrijk is voor IT governance.

SHD: *Denkt u dat het vergelijken van uw antwoorden op de vragenlijst met die van andere organisaties voor u, of in algemene zin, waardevol kan zijn?*

GG: Jawel.

SHD: *En is dit ervan afhankelijk welke organisaties dan ter vergelijking dienen? Is een grote commerciële ook interessant, of alleen een vergelijkbare organisatie?*

GG: Nou er zijn natuurlijk niet zoveel organisaties vergelijkbaar met de onze, of je zou daar echt naar op zoek moeten gaan. Wel zijn er organisaties die vergelijkbaar zijn met de ketenpartners. Het is dus niet zo makkelijk om een goede vergelijking te maken. Daarmee wordt het wel iets minder interessant, maar niet meteen oninteressant. Geldt wel meteen ook weer dat je dan wel eigenlijk met die mensen om de tafel moet gaan zitten om de motivatie achter de keuzes te kunnen achterhalen.

SHD: *Zijn er nog overige opmerkingen/aanmerkingen/suggesties over de vragenlijst?*

GG: Nee.

G – Beoordeling model

SHD: *Over het model dat ik aan de hand van de figuur in het uitreikstuk heb toegelicht: zijn de elementen van het model u duidelijk?*

GG: Ja, het is allemaal wel vrij helder. Ik zie ook wel parallellen met het VBTB-model, zoals dat wel vaker in de overheid gebruikt wordt.

SHD: *Kunt u dat model toelichten?*

GG: Dat is het model "van beleidsvoorbereiding tot beleidsverantwoording". Ik denk dat je daar op Internet ook wel een en ander over tegen zult komen. Binnen de overheid is het natuurlijk een belangrijke taak te kunnen verantwoorden waarom je op een bepaalde manier handelt, meer nog dan in het bedrijfsleven. Dat model sluit denk ik wel aan bij het plaatje dat ik hier zie staan. Vooral het verantwoord handelen zit sterk ingebakken in overheidsorganisaties, en resultaten boeken en afstemmen veel minder. Die zie je misschien weer meer naar voren komen in het bedrijfsleven.

SHD: *Komen de hoofdaspecten uit mijn mode overeen met doelen die u met IT governance in de organisatie probeert te bereiken? Of zou u wellicht snel aan een andere indeling denken?*

GG: Ja, dat gaf ik ook een beetje aan met mijn vorige antwoord. De afweging tussen die zaken is natuurlijk een interessante. Ik denk dat dat in de praktijk erg belangrijk is en vaak terugkomt. Alleen dan kan bijvoorbeeld een overheidsorganisatie resultaatgerichter worden. Maar dan moeten er dus wel keuzes worden gemaakt. En na die keuzes is het uiteraard nog steeds de vraag of het dan ook effect heeft. Want je kunt nog zo goed je zaakjes op orde denken te hebben door van alles in te richten, de praktijk moet zich er ook wel naar vormen. Er zijn voorbeelden genoeg van organisaties, in Nederland een aantal overheidsorganisaties, waarvan gedacht werd dat ze alles prima op orde hadden en waarbij nu van allerlei problemen naar buiten komen. Het zou dus ook wel interessant zijn te kijken naar de vraag of het ook allemaal daadwerkelijk effect heeft.

SHD: *Ik begrijp die overweging inderdaad. Het is wel zo dat het ook moeilijk is om te bepalen wat dan een goed effect of een goed resultaat is.*

SHD: *Bent u van mening dat de gegeven indicatie overeenkomt met uw organisatie? Of in deze context misschien relevanter voor de keten?*

GG: Ja, als ik kijk naar de resultaten, komt het inderdaad wel een beetje overeen met hoe ik kijk naar de bezigheden van de keten op het gebied van IT governance. In die zin is het denk ik wel een aardig beeld van waar de keten staat. Het is moeilijk om te zeggen hoe dat precies overeenkomt, maar in eerste instantie zou ik zeggen dat het een redelijk aansluitend beeld is bij de praktijk.

SHD: *Is de gegeven indicatie nuttig voor uw inzichten over IT governance, in de organisatie of in algemene zin?*

GG: Jawel, alhoewel het nog mooier is als je kunt aangeven wat hier nu de effecten van zijn, zoals we al eerder hebben besproken.

SHD: *Bent u geïnteresseerd in vergelijking van de gegeven indicatie met de indicaties van andere organisaties? (analoog aan het vergelijken van de antwoorden met andere organisaties)*

GG: Ja, maar dat heeft nog wel meer toelichting nodig dan als je het per vraag vergelijkt.

SHD: *Hebt u nog overige suggesties/vragen/opmerkingen over het model?*

GG: Nee, ik denk dat het wel aan bod is gekomen.

G – Afsluiting

SHD: *Hebt u nog vragen/opmerkingen/suggesties in het algemeen?*

GG: Nee.

SHD: *Ik wil u bedanken voor uw tijd en moeite die u hebt genomen voor zowel het invullen van de vragenlijst als dit interview.*

Bijlage L - Subjectiviteit/betrouwbaarheid positionering

Herhaling na verloop van tijd

Bij herhaling na verloop van tijd werden de volgende inspanningen anders gepositioneerd:

Nr	Inspanning	Oorspronkelijk	Bij herhaling
6	Informatiearchitectuur – procedures voor bijwerken	Structuur	Proces
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie	Structuur	Relatie
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie	Structuur	Relatie
31	Techn. standaarden en platformen – weloverwogen besluitvorming	Structuur	Proces
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	Proces	Structuur
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	Verbeteren	Voldoen
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen	Verbeteren	Voldoen
45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen	Verbeteren	Voldoen
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig	Voldoen	Verbeteren
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden	Voldoen	Verbeteren
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT	Structuur	Proces

Herhaling door medestudent

Hier zijn voor de overzichtelijkheid alleen de afwijkingen op gebied van hoofdaspecten en elementen opgenomen. De oriëntaties weken bij 29 inspanningen af.

Nr	Inspanning	Oorspronkelijk	Bij herhaling
8	Informatiearchitectuur – aanwezigheid overlegstructuur	Relatie	Structuur
11	Sturing op financiële prestaties IT-organisatie – aanwezigheid	Proces	Structuur
12	Sturing op financiële prestaties IT-projecten – aanwezigheid	Proces	Structuur
16	Financiële prestaties IT-organisatie – ontvanger van rapportages	Structuur	Relatie
18	Kernprocessen in de organisatie – vastgelegd en onderkend	Afstemmen IT en bedrijf	Orkestreren
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie	Afstemmen IT en bedrijf	Resultaten boeken
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie	Relatie	Structuur
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie	Afstemmen IT en bedrijf	Resultaten boeken
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie	Relatie	Structuur
25	Aandacht voor scholing IT-personeel	Proces	Structuur
26	Aandacht voor betrouwbaarheid en integriteit IT-personeel	Proces	Structuur
27	Aandacht voor afhankelijkheid van individuen	Proces	Structuur
28	Aandacht voor authenticatie van personeel	Proces	Structuur
29	Aandacht voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging	Proces	Structuur
30	Aanwezigheid van kwaliteitsstandaarden waaraan wordt voldaan	Resultaten boeken	Verantw. handelen
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	Verantwoord handelen	Orkestreren
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement	Proces	Structuur
37	Gebruik van SLAs binnen de organisatie	Structuur	Relatie
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen	Verantwoord handelen	Orkestreren
45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen	Verantwoord handelen	Orkestreren
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig	Verantwoordelijkheid	Structuur
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig	Afstemmen IT en bedrijf	Resultaten boeken
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen	Afstemmen IT en bedrijf	Resultaten boeken
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen	Verantwoordelijkheid	Structuur
48	Beheer van applicaties – toewijzing verantwoordelijkheden	Orkestreren	Resultaten boeken
49	Exploitatie van IT – toewijzing verantwoordelijkheden	Orkestreren	Resultaten boeken
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden	Orkestreren	Resultaten boeken
55	Gebruikerstevredenheid als aandachtspunt bij IT-projecten	Proces	Structuur
56	Aanwezigheid van meting aan gebruikerstevredenheid	Proces	Structuur
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT	Verantwoord handelen	Resultaten boeken
59	Toewijzing van verantwoordelijken voor beveiliging van informatie en IT	Verantwoord handelen	Resultaten boeken
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT	Verantwoord handelen	Resultaten boeken
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT	Relatie	Structuur
61	Bewustzijn algemeen management van de IT-strategie	Proces	Structuur
62	Betrokkenheid algemeen management bij ontwikkeling van IT-strategie	Proces	Structuur
63	Bewustzijn alg. mgt. van actuele ontwikkelingen in IT-organisatie	Relatie	Structuur
64	Betrokkenheid algemeen management bij beslissingen in IT-organisatie	Relatie	Structuur
65	Vaststelling van budget IT-organisatie	Resultaten boeken	Afst. IT en bedrijf
67	Gebruik kostenmodel voor berekenen IT-kosten	Resultaten boeken	Orkestreren
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten	Resultaten boeken	Orkestreren
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten	Structuur	Proces
73	Gebruik van business cases	Resultaten boeken	Orkestreren
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten	Resultaten boeken	Orkestreren
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten	Proces	Structuur
75	Aanwezigheid van risicomanagement bij IT-projecten	Proces	Structuur
76	Aanwezigheid van inzicht in de aanwezige IT	Verantwoord handelen	Orkestreren
77	Expliciete toewijzing van een verantwoordelijke voor IT governance	Orkestreren	Resultaten boeken
84	Aanwezigheid overlegorgaan Business-IT alignment	Orkestreren	Afst. IT en bedrijf

Bijlage M - Kruistabellen positioneringen

In deze bijlage worden verschillende onderdelen van de positionering tegen elkaar uitgezet.

Enkelvoudig

	Resultaten boeken	Verantwoord handelen	Afstemmen IT /bedrijf	Orkestreren		Voldoen	Verbeteren		Structuur	Verantwoordelijkheid	Proces	Relatie
Resultaten boeken	32	0	0	0		23	9		12	6	14	0
Verantwoord handelen	0	14	0	0		11	3		3	1	7	3
Afstemmen IT en bedrijf	0	0	17	0		3	14		5	2	3	7
Orkestreren	0	0	0	25		9	16		6	10	1	8
Voldoen	23	11	3	9		46	0		20	12	13	1
Verbeteren	9	3	14	16		0	42		6	7	12	17

Tweevoudig – 1^e combinatie

	Voldoen	Verbeteren
RB & Structuur	12	0
RB & Verantwoordelijkheid	4	2
RB & Proces	7	7
RB & Relatie	0	0
VH & Structuur	3	0
VH & Verantwoordelijkheid	1	0
VH & Proces	6	1
VH & Relatie	1	2
AF & Structuur	2	3
AF & Verantwoordelijkheid	1	1
AF & Proces	0	3
AF & Relatie	0	7
OR & Structuur	3	3
OR & Verantwoordelijkheid	6	4
OR & Proces	0	1
OR & Relatie	0	8

Tweevoudig – 2^e combinatie

	Structuur	Verantw.	Proces	Relatie
RB & Voldoen	12	4	7	0
RB & Verbeteren	0	2	7	0
VH & Voldoen	3	1	6	1
VH & Verbeteren	0	0	1	2
AF & Voldoen	2	1	0	0
AF & Verbeteren	3	1	3	7
OR & Voldoen	3	6	0	0
OR & Verbeteren	3	4	1	8

Tweevoudig – 3^e combinatie

	RB	VH	AF	OR
Structuur & Voldoen	12	3	2	3
Structuur & Verbeteren	0	0	3	3
Verantw. & Voldoen	4	1	1	6
Verantw. & Verbeteren	2	0	1	4
Proces & Voldoen	7	6	0	0
Proces & Verbeteren	7	1	3	1
Relatie & Voldoen	0	1	0	0
Relatie & Verbeteren	0	2	7	10

Bijlage N - Inspanningen en onderscheidend vermogen

Voor deze bijlage is bekeken welke inspanningen door hoeveel organisaties werden ingevuld. Hierbij is "niet onderscheidend" een inspanning die door alle organisaties invulling is gegeven, "verkenning grenzen" analoog bij één of vijf organisaties, "onderscheidend" twee of vier, en "maximaal onderscheidend" bij drie.

Niet onderscheidend

Nr	Inspanning
16	Financiële prestaties IT-organisatie – ontvanger van rapportages
20	Organisatiestrategie – formeel bekend bij de IT-afdeling
25	Aandacht voor scholing IT-personeel
27	Aandacht voor afhankelijkheid van individuen
32	Techn. standaarden en platformen – toewijzing verantwoordelijkheden
35	Aanwezigheid van een standaard voor projectmanagement
42	Outsourcing – toewijzing verantwoordelijkheden
46	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT - in de praktijk aanwezig
47	Verantwoordelijkheid voor verwoorden vraag IT – expliciet toegewezen
49	Exploitatie van IT – toewijzing verantwoordelijkheden
57	Aanpassingen aan IT-projecten bij lage gebruikerstevredenheid
58	Expliciete aandacht voor beveiliging van informatie en IT
59	Toewijzing van verantwoordelijken voor beveiliging van informatie en IT
60	Wijze van communicatie over beveiliging van informatie en IT
64	Betrokkenheid algemeen management bij beslissingen in IT-organisatie
65	Vaststelling van budget IT-organisatie
66	Toewijzing van verantwoordelijken voor budget IT-organisatie
69	Vaststelling van budget IT-projecten
70	Toewijzing verantwoordelijken voor budget IT-projecten
79	Aanwezigheid van formeel overleg tussen business en IT
83	Aanwezigheid overlegorgaan IT veiligheid
85	Aanwezigheid overlegorgaan IT architectuur

Verkenning grenzen

Nr	Inspanning
Door vijf organisaties	
11	Sturing op financiële prestaties IT-organisatie – aanwezigheid
15	Financiële prestaties IT-organisatie – toewijzing verantwoordelijkheid
21	Organisatiestrategie – IT als onderwerp daarin erkend
26	Aandacht voor betrouwbaarheid en integriteit IT-personeel
28	Aandacht voor authenticatie van personeel
31	Techn. standaarden en platformen – weloverwogen besluitvorming
33	Techn. standaarden en platformen – toewijzing inputgerechtigden
36	Gebruik van SLAs (Service Level Agreements) met externe partijen
43	Outsourcing – toewijzing inputgerechtigden
48	Beheer van applicaties – toewijzing verantwoordelijkheden
73	Gebruik van business cases
75	Aanwezigheid van risicomanagement bij IT-projecten
76	Aanwezigheid van inzicht in de aanwezige IT
77	Expliciete toewijzing van een verantwoordelijke voor IT governance
78	Relatie tussen verantwoordelijke informatievoorz. en algemeen bestuur
82	Aanwezigheid overlegorgaan IT strategie
86	Aanwezigheid overlegorgaan IT infrastructuur
Door één organisatie	
24	Bekendheid van uitvoerenden in IT-organisatie met de organisatiestrategie
45	Aanwezigheid externe communicatie over uitbestedingen
52	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – indicatoren opgesteld
53	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – meten of wordt voldaan
71	Gebruik van model voor doorbelasten IT-kosten

Onderscheidend

Nr	Inspanning
Door vier organisaties	
18	Kernprocessen in de organisatie – vastgelegd en onderkend
23	Invloed van de organisatiestrategie op de IT-strategie
34	Techn. standaarden en platformen – frequentie heroverweging
38	Onderhandeling over SLAs met externe partijen
39	Aanwezigheid van meting aan SLAs
40	Confrontatie leverancier bij niet voldoen aan SLAs
41	Toewijzing verantwoordelijken voor bijhouden SLAs
44	Aanwezigheid interne communicatie over uitbestedingen
50	Functioneel beheer – toewijzing verantwoordelijkheden
55	Gebruikerstevredenheid als aandachtspunt bij IT-projecten
56	Aanwezigheid van meting aan gebruikerstevredenheid
62	Betrokkenheid algemeen management bij ontwikkeling van IT-strategie
67	Gebruik kostenmodel voor berekenen IT-kosten
80	Aanwezigheid van informeel overleg tussen business en IT
88	Bewustzijn van regels en wetten waaraan de IT organisatie moet voldoen
Door twee organisaties	
1	Strategisch informatieplan – aanwezigheid
2	Strategisch informatieplan – frequentie van evaluatie
3	Strategisch informatieplan – toewijzing van verantwoordelijkheden
4	Strategisch informatieplan – toewijzing inputgerechtigden
6	Informatiearchitectuur – procedures voor bijwerken
8	Informatiearchitectuur – aanwezigheid overlegstructuur
14	Sturing financiële prestaties IT-projecten – aanpak vastgelegd
17	Meting van impact van IT op bedrijfsprocessen (bijv. financieel)
30	Aanwezigheid van kwaliteitsstandaarden waaraan wordt voldaan
68	Frequentie heroverweging IT-budget
72	Gebruik van IT portfolio management
84	Aanwezigheid overlegorgaan Business-IT alignment

Maximaal onderscheidend

Nr	Inspanningen
5	Informatiearchitectuur – aanwezigheid (gedocumenteerd)
7	Informatiearchitectuur – toewijzing van verantwoordelijkheden
9	Strategie voor technologie en infrastructuur – aanwezigheid
10	Strategie voor technologie en infrastructuur – toewijzing verantw.
12	Sturing op financiële prestaties IT-projecten – aanwezigheid
13	Sturing financiële prestaties IT-organisatie – aanpak vastgelegd
19	Kernprocessen in de organisatie – bekend bij de IT-afdeling
22	Invloed van de IT-afdeling op de organisatiestrategie
29	Aandacht voor kennisoverdracht, bijvoorbeeld bij dienstbeëindiging
37	Gebruik van SLAs binnen de organisatie
51	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – eisen door vraagorganisatie verwoord
54	Capaciteit/continuïteit/snelheid IT – ingrijpen als onvoldoende
61	Bewustzijn algemeen management van de IT-strategie
63	Bewustzijn alg. management van actuele ontwikkelingen in IT-organisatie
74	Aanwezigheid van prioritering tussen IT-projecten
81	Aanwezigheid overlegorgaan IT governance
87	Aanwezigheid overlegorgaan IT portfolio management