

MASTER THESIS
INFORMATION SCIENCES



RADBOUD UNIVERSITY NIJMEGEN
Faculty of Science
Institute for Computing and Information Sciences

Zeggenschap over ICT-voorzieningen

*Ontwerp van een ICT-besluitvormingsmodel voor de
HAN*

Auteur

E.W.P. (Elmar) Dongelmans

Student No. 0334340

e.dongelmans@student.ru.nl

Begeleider

dr. S.J.B.A. (Stijn) Hoppenbrouwers

stijn.hoppenbrouwers@ru.nl

Externe begeleider

dr. J.C. (Jaap) Gall

jaap.gall@han.nl

9 februari 2015

Samenvatting

Verdeling van zeggenschap over ICT-voorzieningen is een belangrijk onderdeel van IT governance in moderne organisaties. Om te kunnen bepalen wie zeggenschap heeft over een ICT-voorziening op de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is een ICT-besluitvormingsmodel ontworpen. Dit ICT-besluitvormingsmodel biedt inzicht in het vaak ingewikkelde proces van de verdeling van zeggenschap over ICT-voorzieningen. Aan de hand van abstracte modellen uit de literatuur en concrete informatie over de HAN uit interviews en een governance workshop is het ICT-besluitvormingsmodel tot stand gekomen. De definitie van zeggenschap op de HAN is geanalyseerd, waarna deze in het ICT-besluitvormingsmodel wordt opgedeeld in de rollen Initiator, Actor en Ondersteuner. Deze rollen kunnen door meerdere mensen of functies worden ingevuld op verschillende organisatorische niveaus. Hierdoor ontstaat een inzichtelijk beeld van de verdeling van zeggenschap over een ICT-voorziening.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Probleemstelling	3
1.1.1	IT governance	4
1.1.2	IT governance op de HAN	4
1.2	Het onderzoek	5
1.3	Verantwoording	6
1.3.1	Bestaande methoden	6
1.3.2	Informatiekundig perspectief	6
2	Methode	7
2.1	Onderzoeksopzet	7
2.1.1	Triangulatie	7
2.2	Data verzameling en Analyse	8
2.2.1	Interviews	8
2.2.2	Governance workshop	11
2.3	Het besluitvormingsmodel	12
2.3.1	Ontwerp	12
2.3.2	Scoping	12
2.3.3	Evaluatie	12
3	Voorkennis	13
3.1	Hogeschool van Arnhem en Nijmegen	13
3.1.1	Organisatie	14
3.1.2	Missie en visie	15
3.2	IT governance	17
3.2.1	Definitie	17
3.2.2	Invloed op IT governance structuur	18
3.2.3	Succesfactoren	19
3.2.4	ISO-standaard	21
3.3	IT governance modellen	22
3.3.1	Generiek model	22
3.3.2	Verdeling van verantwoordelijkheden	25
3.3.3	Driehoeken voor de verdeling van zeggenschap	27

4	ICT-besluitvorming op de HAN	30
4.1	Analyse van de interviews	30
4.1.1	Interview 1	31
4.1.2	Overige interviews	33
4.2	Governance workshop	35
5	Een ICT-besluitvormingsmodel voor de HAN	37
5.1	Structuur	37
5.2	Stap 1: Wel of geen zeggenschap	38
5.3	Stap 2: IT governance: wie beslist?	40
5.3.1	Zeggenschap op verschillende niveaus	42
5.3.2	Overwegingen voor het bepalen van het niveau	44
5.4	Stap 3: Verdeling van zeggenschap	46
5.5	Het ICT-besluitvormingsmodel	48
5.6	Evaluatie	49
6	Conclusie en discussie	51
6.1	Conclusie	51
6.2	Discussie	52
6.3	Toekomstig werk	53
6.3.1	IT governance	53
6.3.2	Beslisfactoren/criteria	53
6.3.3	Overzicht van de huidige verdeling van zeggenschap	53
	Literatuur	54
	A Interviewvragen	57
	B Transcriptie interview 1 op instituutsniveau	59
	C Transcriptie interview 2 op CvB niveau	69
	D Basisinformatie governance workshop	73

Hoofdstuk 1

Inleiding

1.1 Probleemstelling

Informatie- en communicatietechnologie (ICT) neemt een steeds grotere plaats in in onze samenleving. ICT is in moderne organisaties dan ook een belangrijk en onmisbaar onderdeel geworden. Steeds vaker heeft ICT niet alleen een faciliterende rol, maar is het ook cruciaal voor het bedrijfsmodel. Het nemen van beslissingen over ICT, met de daarbij behorende verantwoordelijkheden is dan ook in rap tempo ingewikkelder geworden. Engels (2011) schrijft: *“ICT-onderwerpen hebben vaak een forse impact op de organisatie, de thema’s en dwarsverbanden zijn ingewikkeld, de doorlooptijd is meestal lang en de bijbehorende kosten zijn hoog.”*

Organisaties gebruiken vaak vele verschillende soorten ICT-voorzieningen, waar verschillende expertises voor nodig zijn. In grotere organisaties is het dan niet altijd in één oogopslag duidelijk wie verantwoordelijk is voor wat als het om de ICT gaat.

In kleine organisaties kan het al een moeizaam proces zijn om beslissingen rondom ICT te nemen. Vaak is dit dan een natuurlijk proces tussen de gebruikers en belanghebbenden. Wanneer dit soort vraagstukken in grotere organisaties op hun beloop worden gelaten kan het al snel resulteren in een grote chaos waarbij niemand meer weet wie waar over gaat.

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen ¹ (HAN) is één van de grote hogescholen in Nederland en biedt hoger onderwijs in diverse richtingen. Met ruim 3100 medewerkers die werkzaam zijn op verschillende afdelingen met uiteenlopende belangen, wordt het al snel ingewikkeld om te bepalen wie er eigenlijk waar over gaat als het om ICT gaat. Dit is dan ook een kernvraag bij IT governance, een vraag waarbij besluitvorming en verantwoordelijkheid centraal staan.

¹<http://www.han.nl>

1.1.1 IT governance

Iedere organisatie maakt beslissingen over ICT, maar er zijn grote verschillen in hoe verantwoording over die beslissingen wordt afgelegd. Het verschilt per organisatie hoe strikt het beslissingsproces wordt geformuleerd en gecommuniceerd. Dat het van belang is voor organisaties om hier aandacht aan te besteden schrijven Weill en Ross (2004a) in hun boek over hoe succesvolle organisaties hun ICT-beslissingen managen. De auteurs concluderen dat organisaties met effectieve IT governance 20% hogere winsten behalen dan vergelijkbare bedrijven met minder effectieve IT governance. In een aanvullend artikel op hun boek (Weill & Ross, 2004b) geven de auteurs aan dat er niet één beste formule voor IT governance bestaat, maar dat het ook niet bij toeval ontstaat. Alle door de auteurs onderzochte succesvolle organisaties hadden met zorg een transparant raamwerk ontworpen waarin taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden waren toegewezen aan personen of groepen. De managers in deze organisaties maken daardoor dagelijks beslissingen waarbij ze dat raamwerk in de praktijk toepassen.

Zonder duidelijke IT governance zullen individuele managers zelf (lokale) oplossingen bedenken wanneer er problemen ontstaan. Dit kan leiden tot verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem, waardoor de complexiteit van de organisatie groter wordt en het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.

Ook Engels (2011) schrijft dat het voor organisaties veel toegevoegde waarde heeft als duidelijk is wie bij welke onderwerpen rondom ICT betrokken moet zijn en welke rollen deze betrokkenen dan vervullen. Wie adviseert, wie besluit, wie moeten er instemmen met genomen besluiten? Welke overlegorganen en welke functionarissen?

Hoofdstuk 3.2 gaat dieper in op de term IT governance en hoe de definitie ervan door de jaren heen is veranderd.

1.1.2 IT governance op de HAN

De striktheid rondom ICT-beslissingen en het beslissingsproces varieert enorm per organisatie. Het is ook niet altijd duidelijk wie, waar en wanneer een beslissing moet nemen. Hierbij spelen vaak vraagstukken mee over verantwoordelijkheid, zeggenschap en bevoegdheid.

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen is één van de grote hogescholen in Nederland met ruim 3100 werknemers en biedt hoger onderwijs in diverse richtingen.

Binnen de organisatie van de HAN is het deels duidelijk en deels onduidelijk wie verantwoordelijk is bij vraagstukken rondom ICT. Ook wordt er niet altijd even strikt omgegaan met afspraken rondom het beslissingsproces. In de praktijk blijkt dat wanneer er afspraken gemaakt zijn en er duidelijkheid zou moeten zijn, er uiteindelijk toch afgeweken wordt van die afspraken. Hier-

door is het dan toch weer niet in één oogopslag duidelijk wie verantwoordelijk is. Dit wordt door de organisatie als een verbeterpunt gezien, omdat het juist belangrijk is dat bij veranderingen, nieuwe onderwerpen of afwijkingen van bestaand beleid de juiste mensen bij de besluitvorming worden betrokken.

Het project *“Toekomst mogelijk maken, Informatiebeleid HAN 2014-2020”*, is een verkennend project rond verschillende kernthema’s uit het *“HAN Instellingsplan 2012-2016: Kennis in interactie.”* Onderdeel van het plan is een verkenning op het terrein van de besturing van de informatievoorziening. Hierbij wordt nagegaan hoe het HO / het HBO / de HAN zich de komende jaren zou kunnen ontwikkelen en vervolgens wat dat zou kunnen betekenen voor het informatiebeleid.

1.2 Het onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel om inzicht te geven en hulp te bieden bij de verdeling van zeggenschap rondom ICT-beslissingen op de HAN.

Onderzoeksvraag

Ontwerp een ICT-besluitvormingsmodel om te bepalen wie zeggenschap heeft over een HAN ICT-voorziening.

Deelvragen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende deelvragen opgesteld. Deze deelvragen dragen ieder bij aan een deel van het antwoord op de hoofdvraag.

1. Wat is een ICT-besluitvormingsmodel voor het bepalen van zeggenschap?
2. Wat is zeggenschap over een ICT-voorziening?
3. Wat is het huidige beslisproces rondom ICT-voorzieningen?

1.3 Verantwoording

1.3.1 Bestaande methoden

Dit onderzoek maakt een deel van de IT governance op de HAN inzichtelijk via een besluitvormingsmodel voor zeggenschap over ICT-voorzieningen.

In de literatuur zijn door de jaren heen verschillende methoden bedacht om aspecten van IT governance in kaart te brengen en te meten. Er bestaat echter geen model dat precies aansluit bij het onderwerp van dit onderzoek, namelijk het bepalen van zeggenschap rondom ICT-voorzieningen op de HAN.

In dit onderzoek wordt daarom een balans gezocht tussen enerzijds de abstracte kant van in de literatuur beschreven modellen en anderzijds de concrete kant van de huidige beslisprocessen binnen de HAN.

1.3.2 Informatiekundig perspectief

Deze thesis is vanuit een informatiekundig perspectief geschreven, waarbij het verbinden van verschillende werelden centraal staat. Hierbij is (technische) kennis nodig van bestaande technieken in de IT-wereld, maar ook kennis van organisaties en mensen die te maken hebben met het nemen van beslissingen.

Hoofdstuk 2

Methode

2.1 Onderzoeksopzet

Om een ICT-besluitvormingsmodel te kunnen ontwerpen dat de onderzoeksvraag beantwoordt zijn drie deelvragen opgesteld die ieder een deel van de ontwerpvraag beantwoorden (paragraaf 1.2).

Allereerst is vanuit literatuur gezocht naar antwoorden voor deelvraag 1. Er is gezocht naar effectieve methoden om IT governance in kaart te brengen en te evalueren (hoofdstuk 3). Uiteindelijk zijn enkele modellen die worden toegepast om de IT governance van organisaties te verbeteren gebruikt als basis voor de uiteindelijke structuur van het ICT-besluitvormingsmodel.

Om deelvraag 2 en 3 te kunnen beantwoorden is HAN-specifieke informatie nodig. De betekenis van zeggenschap over ICT-voorzieningen en beslissingsprocessen rondom ICT zijn onderzocht aan de hand van interviews en een governance workshop (hoofdstuk 4). De interviews vonden plaats op verschillende organisatorische niveaus en de governance workshop is gehouden in het kader van het project *“Toekomst mogelijk maken, Informatiebeleid HAN 2014-2020”*.

2.1.1 Triangulatie

Door meerdere onderzoeksmethoden te gebruiken (methodische triangulatie) en verschillende soorten onderzoeksdata (data triangulatie) te combineren worden de geloofwaardigheid en relevantie van dit onderzoek vergroot. De uitkomsten zijn minder bepaald door de specifieke onderzoeksmethode die gebruikt is of de onderzoeksdata die verzameld is.

De antwoorden op de verschillende deelvragen zijn een combinatie van de concrete informatie over beslissingsprocessen op de HAN en de abstracte en algemene modellen uit de literatuur. Deze combinatie vormt ook de basis voor het ontwerp van een ICT- besluitvormingsmodel voor zeggenschap over ICT-voorzieningen op de HAN in hoofdstuk 5.

2.2 Data verzameling en Analyse

De HAN is opgebouwd uit verschillende onderdelen (paragraaf 3.1). De verschillende onderdelen zijn redelijk autonoom en er is een duidelijke scheiding per organisatorisch niveau. Het ICT-besluitvormingsmodel is bedoeld voor alle niveaus van de HAN. Daarom is op elk organisatorisch niveau apart onderzocht hoe beslissingen rondom ICT genomen worden en hoe gedacht wordt over zeggenschap over ICT-voorzieningen. Dit is gedaan aan de hand van vijf interviews op vier verschillende niveaus (CvB/MT, Faculteit, Instituut, Opleiding). Naast de interviews is ook een “governance workshop” voorbereid en geobserveerd.

2.2.1 Interviews

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is naast literatuur ook specifieke kennis over de HAN nodig. Op alle niveaus binnen de HAN worden beslissingen genomen over ICT. Om er achter te komen waar deze beslissingen op gebaseerd worden, welke factoren een rol spelen en of er eventuele verschillen zijn per niveau, zijn interviews afgenomen met beslissers binnen de HAN. De interviews hadden een semi-gestructureerd karakter en werden gehouden aan de hand van een vooraf opgestelde vragenlijst (appendix A). Deze was opgedeeld in twee hoofdthema’s met open vragen over: *zeggenschap over ICT-voorzieningen* en *HAN-breed gebruik van ICT-voorzieningen*.

De insteek was om zo veel mogelijk informatie te achterhalen die van belang kon zijn voor het ICT-besluitvormingsmodel. Er is gekozen voor een semi-gestructureerde vorm van interviews, omdat de interviews als doel hadden om de thema’s te verkennen op de verschillende niveaus van de HAN. Semi-gestructureerde interviews geven een zekere mate van controle over de onderwerpen die besproken worden en staan open vragen toe waarbij kan worden doorgevraagd op de antwoorden die worden gegeven (Ayres, 2008). Er is gekozen om de beslissers op vier niveaus binnen de HAN te interviewen aan de hand van casussen die op dat niveau hebben gespeeld. Tijdens de interviews zijn de twee thema’s van zeggenschap en HAN-breed zowel algemeen als casus specifiek besproken.

Om een beeld te kunnen vormen van ICT-beslissingen die genomen worden op de verschillende niveaus zijn in (hoofdstuk 4) per interview de volgende onderdelen geanalyseerd:

- Beslisprocessen rondom ICT-voorzieningen
- Definitie van zeggenschap over ICT-voorzieningen
- IT governance gerelateerde bevindingen

Er is gekozen om deze onderdelen van de interviews te analyseren, omdat zij (deels) antwoord geven op deelvraag 2 en 3 (paragraaf 1.2).

Casussen

De casussen zijn gekozen in overleg met de organisatiebrede informatiemanager van de HAN. De informatiemanager heeft een totaalbeeld van ICT-projecten en ICT-beslissingen die genomen worden. Hierdoor kon de informatiemanager adviseren over verschillende casussen die voldeden aan de volgende voorwaarden:

- ICT-gerelateerde beslissingen spelen een centrale rol bij de casus
- De casus is recent, waardoor de betrokkenen het beslisproces nog helder voor de geest hebben.
- De casus speelt op het niveau van CvB/MT, faculteit, instituut of opleiding en niet op meerdere niveaus tegelijk.

Er zijn in totaal vijf interviews afgenomen met de betrokken beslissers bij de volgende casussen:

Niveau	Casus
CvB	Mailservice studenten
CvB	SharePoint 2007 -> 2013
CvB	HRM-systeem salarisadministratie
Faculteit	Stage administratie systeem
Instituut	Activiteitenkalender Emixion
Opleiding	Google Docs vs HAN-Scholar
Instituut (HAN VDO)	ICT-voorzieningen van de HAN of van de opdrachtgever

Tabel 2.1: Organisatorisch niveau per casus

Er zijn vijf interviews afgenomen, maar meer dan vijf casussen. Dit komt omdat enkele van de geïnterviewden functies hebben op verschillende niveaus binnen de HAN. Hierdoor zijn in enkele gevallen meerdere casussen per interview besproken, waarbij de geïnterviewden steeds per casus antwoord gaven vanuit de functie die zij daarbij vervulden.

Interview	Besproken casus
Interview 1	Activiteitenkalender Emixion
Interview 2	HRM-systeem salarisadministratie
Interview 3	Mailservice studenten, SharePoint 2007 -> 2013, stage administratie systeem
Interview 4	Google Docs vs HAN-Scholar
Interview 5	ICT-voorzieningen van de HAN of van de opdrachtgever (HAN VDO)

Tabel 2.2: Overzicht van besproken casussen per interview

In hoofdstuk 4 is geanalyseerd hoe de beslisprocessen rondom de verschillende casussen tot stand zijn gekomen.

2.2.2 Governance workshop

Naast de interviews is ook een workshop met IT governance als thema voorbereid en geobserveerd. Deze governance workshop werd gehouden als verkennend onderdeel van het project *“Toekomst mogelijk maken, Informatiebeleid HAN 2014-2020”* en had als voordeel dat er meerdere beslissers uit verschillende lagen van de organisatie aan deelnamen. Hierdoor kon een meer HAN-brede visie op IT governance en zeggenschap worden achterhaald ten opzichte van de interviews met individuele beslissers.

De deelnemers hadden allen dagelijks te maken met IT governance gerelateerde vraagstukken. Ter voorbereiding kregen alle deelnemers een dag van tevoren informatie toegestuurd (appendix D). Deze basisinformatie bestond uit een korte inleiding tot IT governance, twee strategische vragen waarover werd gediscussieerd en twee casussen die dienden als kapstok voor de discussie.

De twee strategische vragen die centraal stonden tijdens de governance workshop:

- Wanneer wil de HAN (of een onderdeel van de HAN) zeggenschap hebben over een digitale voor-ziening en wanneer niet?
- Wanneer past de HAN een digitale voorziening HAN-breed toe en wanneer niet?

Aangezien alle deelnemers dagelijks te maken hadden met IT governance gerelateerde vraagstukken en gewend waren beslissingen hierover te nemen, was het mogelijk om na een korte inleidende oefening direct in te gaan op de twee vragen.

De interviews vonden een maand na de workshop plaats en de geïnterviewden waren voor een deel dezelfde deelnemers die ook aan de governance workshop meededen. Een bijkomend voordeel hiervan was dat de ideeën van de workshop inmiddels waren bezonken en dat de geïnterviewden nog vertrouwd waren met het nadenken over de thema's *zeggenschap* en *HAN-breed*.

MeetingWizard

Om de workshop in goede banen te leiden werd gebruik gemaakt van het elektronische vergadersysteem (Group Support System) MeetingWizard¹. Via dit GSS kon elke deelnemer zijn of haar ideeën invoeren, waarna ze werden geordend en centraal konden worden besproken. Het voordeel hiervan was dat alle ideeën konden worden geëvalueerd en het brainstormproces inzichtelijker werd gemaakt voor alle deelnemers.

¹<http://www.meeting-lab.nl/home.html>

2.3 Het besluitvormingsmodel

De onderzoeksvraag wordt beantwoord met een ICT-besluitvormingsmodel om te kunnen bepalen wie zeggenschap heeft over ICT-voorzieningen op de HAN. Dit besluitvormingsmodel is gebaseerd op bestaande modellen, raamwerken en structuren die gebruikt worden in de literatuur over IT governance en literatuur over het nemen van beslissingen over de verdeling van verantwoordelijkheden.

2.3.1 Ontwerp

Het raamwerk voor het ICT-besluitvormingsmodel is ontworpen door onderdelen van verschillende gangbare, bestaande en beproefde modellen uit de literatuur te gebruiken als basis. Dit oorspronkelijke raamwerk is vervolgens ingekleed met de informatie over beslisprocessen en factoren die verkregen zijn tijdens de interviews en governance workshop.

2.3.2 Scoping

Tijdens het ontwerp van het raamwerk voor het ICT-besluitvormingsmodel is gebleken dat de bestaande IT governance modellen en beslis structuren steeds over andere aspecten van organisaties gaan. Daarom is gekozen om alleen relevante onderdelen van de bestaande modellen te gebruiken. Het uiteindelijke ICT-besluitvormingsmodel is daarom een gevolg van een proces van scoping en keuzes, die het model specifiek voor de HAN maken. Alleen de voor dit onderzoek relevante onderdelen van bestaande modellen zijn gebruikt. Deze onderdelen zijn gekozen in overleg met de opdrachtgever en externe begeleider van de HAN. Daar waar in dit onderzoek keuzes gemaakt zijn om bepaalde onderdelen van modellen uit de literatuur te gebruiken, wordt uitgelegd hoe die keuzes tot stand zijn gekomen en hoe dit tot uiting komt in het eindresultaat.

2.3.3 Evaluatie

Het ICT-besluitvormingsmodel is tot stand is gekomen door het raamwerk in te kleden met informatie die verkregen is uit interviews en de governance workshop. Vervolgens is het model geëvalueerd aan de hand van dezelfde casussen die tijdens de interviews gebruikt zijn. Aan de hand van deze evaluatie is het ICT-besluitvormingsmodel werkbaarder gemaakt en is gecontroleerd of de informatie die tijdens de interviews en governance workshop verkregen is op een juiste manier gebruikt is.

Hoofdstuk 3

Voorkennis

3.1 Hogeschool van Arnhem en Nijmegen

De Hogeschool van Arnhem en Nijmegen ¹ (HAN) is één van de grote hogescholen in Nederland en biedt hoger onderwijs in diverse richtingen. De opleidingen kunnen gevolgd worden in verschillende opleidingsvormen (voltijd, deeltijd, duaal of individueel via internet).

Naast onderwijs verzorgt de HAN ook toegepast onderzoek vanuit lectoraten en biedt de HAN advies, nascholing, trainingen en (post-hbo-) opleidingen aan externe organisaties, bedrijven en instellingen.

De HAN in cijfers:

- 31.322 HAN-studenten
- 62 bacheloropleidingen
- 7 associate degree programma's
- 19 masteropleidingen
- 38 lectoraten bij onderzoek
- Bijna 300 cursussen en trainingen (ook post-hbo)
- 3.144 HAN-medewerkers (aantal fte: 2.442)

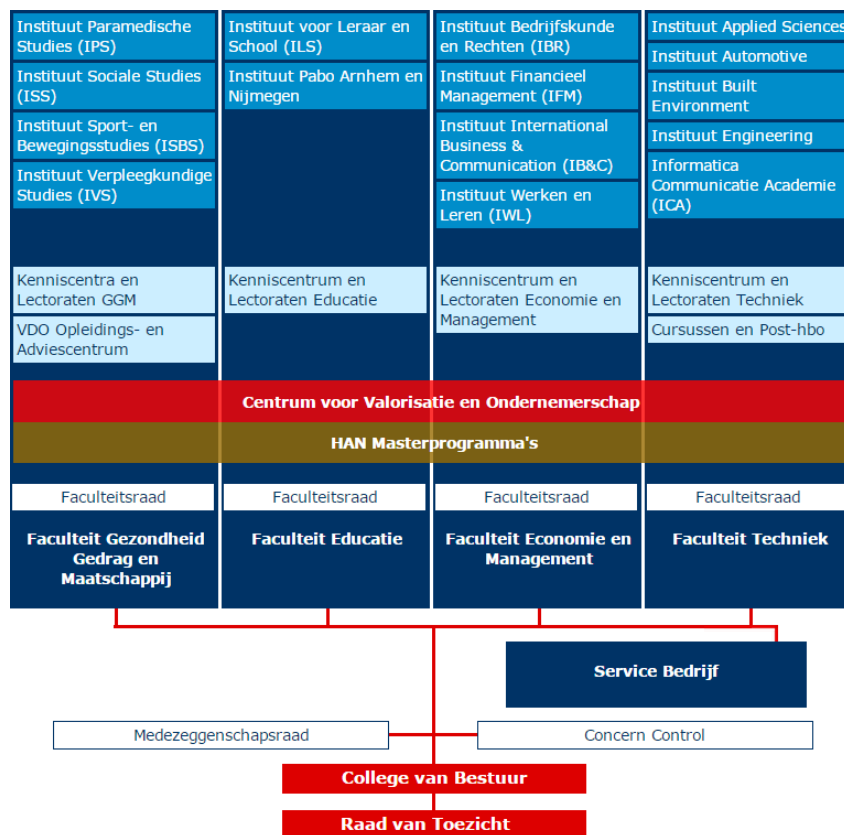
(Jaarverslag HAN 2013)

¹<http://www.han.nl>

3.1.1 Organisatie

De HAN bestaat uit verschillende onderdelen. Op het hoogste niveau zijn er vier faculteiten, verdeeld over campussen in Arnhem en Nijmegen. Vanuit deze faculteiten worden de opleidingen, het onderzoek en advies georganiseerd. Binnen elke faculteit werken verwante bacheloropleidingen samen in instituten. Naast deze instituten is er binnen elke faculteit een afdeling contractactiviteiten die in sommige gevallen onderverdeeld is in expertisecentra. Het toegepast onderzoek wordt vanuit lectoraten verricht.

Alle ondersteunende diensten zijn ondergebracht in het Service Bedrijf, verdeeld in verschillende Service Units, waaronder de Service Unit Informatie & Communicatie Technologie. Het organogram in figuur 3.1² laat zien hoe de verschillende onderdelen met elkaar in verhouding staan.



Figuur 3.1: Organogram van de HAN

²<http://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur/organogram>

Bestuur

De HAN heeft drie bestuurslagen³:

- De hogeschool onder leiding van het College van Bestuur
- De faculteiten onder leiding van de faculteitsdirectie / het Service Bedrijf onder leiding van een directeur
- De instituten onder leiding van de instituutsdirectie / de service units onder leiding van een hoofd

De hogeschool heeft een Raad van Toezicht en een medezeggenschapsstructuur.

3.1.2 Missie en visie

De missie en visie van een organisatie beschrijven waar zij voor staat. De HAN als onderwijsinstelling heeft naast een missie en visie ook de sterk maatschappelijke functie van onderwijs bieden. De HAN beschrijft haar maatschappelijke opdracht als: *“studenten op een hoog niveau opleiden en beantwoorden aan de vraag naar hooggeschoolde, innovatieve en ondernemende mensen.”*⁴

In het Instellingsplan 2012-2016: Kennis in interactie beschrijft de HAN het streven naar opleidingen die verweven zijn met:

- Praktijkgericht onderzoek
- Internationaal georiënteerd
- Kennis leveren voor de maatschappelijke en economische ontwikkeling van de regio.

In het Instellingsplan wordt aangegeven dat in de periode 2012-2016 de focus van deze drie punten nog meer komt te liggen op de vraag en ontwikkeling in de regio dan in de jaren daarvoor.

Breedte- en dieptestrategie

De HAN spreekt van een breedte- en dieptestrategie. De *breedtestrategie* beschrijft de ambitie om voor alle bacheloropleidingen over de gehele linie, de kwaliteit en het niveau te waarborgen en te laten stijgen. De strategie bestaat uit het plaatsen van iedere opleiding in de voor haar relevante context, waardoor deze een zogenoemde *couleur locale* krijgt.

³<http://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/organisatie-en-bestuur>

⁴<http://www.han.nl/start/corporate/over-de-han/missie>

De *dieptestrategie* gaat over het geven van ruimte aan profilering en excellentie. Bijvoorbeeld door middel van speciale onderwijsprogramma's voor uitmuntende studenten. De dieptestrategie zet ook in op speerpunten, die tot uiting zijn gekomen in negen *centres of expertise*.

Centres of expertise

In het Instellingsplan 2012-2016 wordt aangegeven dat de HAN een hogeschool wil zijn met een duidelijk publiek profiel. Als onderdeel van de dieptestrategie om meer ruimte te geven aan profilering en excellentie zijn daarom negen speerpunten beschreven. Deze speerpunten zijn geconcretiseerd in centres of expertise, die een synergie tussen onderwijs, beroepenveld, onderzoek en maatschappij nastreven. Ze zorgen voor inhoudelijke zwaartepuntvorming ten aanzien van onderwijs, onderzoek en kennisvalorisatie.

Kennisvalorisatie

Valoriseren is een maatschappelijke taak voor het hoger onderwijs en wordt door de overheid als opdracht gegeven. Het gaat over het delen van kennis met externe partijen ten behoeve van de samenleving. De HAN definieert valorisatie als *“het beschikbaar en geschikt maken van kennis voor economische en maatschappelijke benutting.”* In het Instellingsplan 2012-2016 wordt beschreven dat in de periode 2012-2016 hier vooral regionaal extra aandacht aan wordt gegeven.

Onderzoek

De HAN streeft naar praktijkgericht en innovatief onderzoek. (*HAN Instellingsplan 2012-2016: Kennis in interactie*)

Het moet bijdragen aan de kwaliteitsverbetering van het onderwijs. Hierbij wordt gestreefd naar een continue wisselwerking: *“onderzoek innoveert en verbetert de beroepspraktijk, wat 'materiaal' oplevert voor verbetering van het onderwijs aan de toekomstige beroepsbeoefenaren.”* Deze synergetische wisselwerking wordt gezien als onderdeel van de maatschappelijke taak van de HAN om studenten op een hoog niveau op te leiden en te beantwoorden aan de vraag naar hooggeschoolde, innovatieve en ondernemende mensen.

3.2 IT governance

IT governance wordt door de meeste auteurs en organisaties gezien als een cruciaal onderdeel van de bedrijfsvoering en als een waardevolle toevoeging voor organisaties (Simonsson & Johnson, 2006), (Engels, 2011). Korac-Kakabadse en Kakabadse (2001) schrijven dat IT governance een belangrijke factor is voor zakelijk succes van organisaties en dat het een mechanisme is dat helpt bij het koppelen van business requirements aan nieuwe technologische toepassingen.

Volgens Weill en Ross (2004a) halen organisaties met een bovengemiddelde IT governance zelfs 20% hogere winsten dan vergelijkbare organisaties met minder effectieve IT governance. Hierbij was IT governance natuurlijk niet de enige factor, maar goede IT governance gaat vaak samen met goede algemene management praktijken, zo schrijven de auteurs.

De term is halverwege de jaren negentig ontstaan en sindsdien vaak beschreven in de literatuur. In de loop der jaren zijn echter uiteenlopende termen en definities ontstaan. Dit is veelal het gevolg van twee stromingen binnen het onderzoek, zo schrijven Brown en Grant (2005) in hun review van bestaand onderzoek. De ene stroming houdt zich meer bezig met verschillende structuren van IT governance in organisaties. De andere stroming kijkt juist meer naar factoren die van invloed zijn op het succes van bepaalde IT governance structuren in organisaties. Brown en Grant (2005) schrijven dat de stromingen vanaf 2004 weer naar elkaar toe groeien. De onderzoeken vanaf die tijd beschouwen zowel de verschillende structuren van IT governance als factoren die van invloed zijn op het succes van die structuren. De volgende paragrafen zullen hier dieper op ingaan.

3.2.1 Definitie

Het boek van de internationaal erkende en vaak geciteerde Weill en Ross (2004a) luidt het tijdperk in dat de twee stromingen van onderzoek naar IT governance weer samen komen. In hun boek geven de auteurs een definitie die vandaag de dag nog steeds gebruikt wordt:

“IT Governance is specifying the decision rights and accountability framework to encourage desirable behaviour in the use of IT.”
(Weill & Ross, 2004a)

Simonsson en Johnson (2006) zijn later met een iets lossere definitie gekomen. Ze bestudeerden zestig artikelen met verschillende definities (waaronder die van Weill en Ross) en creëerden op basis daarvan een nieuwe alomvattende definitie:

“IT governance is basically about IT decision-making: The preparation for, making of and implementation of decisions regarding goals, processes, people and technology on a tactical and strategic level.”
(Simonsson & Johnson, 2006)

Uit beide definities blijkt dat IT governance gaat over het maken van beslissingen over IT binnen een raamwerk van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheden. De aanpak die organisaties hierbij hanteren is afhankelijk van verschillende factoren.

3.2.2 Invloed op IT governance structuur

Onderzoekers zijn het er tegenwoordig over eens dat een universeel beste IT governance structuur niet bestaat. De beste IT governance oplossing voor een bepaalde organisatie is afhankelijk van verschillende factoren. In een casestudie van meer dan 250 organisaties in 23 landen vond Weill (2004) vijf factoren die van invloed zijn op hoe organisaties IT governance aanpakken. Samengevat zijn het de volgende:

- *Strategic and performance goals*: Effectieve IT governance probeert processen te versterken om organisatorische doelen te halen. Hierdoor is IT governance afhankelijk van het soort organisatorische doelen.
- *Organizational structure*: Traditioneel gezien is de organisatiestructuur bepalend voor de plek waar beslissingen genomen worden. Volgens de auteurs zijn organisatiestructuren tegenwoordig ontoereikend gebleken voor het ondersteunen van alle organisatie strategieën. Daarom wordt bij het ontwerpen van IT governance vaak gecompenseerd voor beperkingen van de organisatiestructuur, zonder daarbij ingrijpende veranderingen aan de bestaande structuur te hoeven maken.
- *Governance experience*: Hoe langer een organisatie bezig is met IT governance, hoe meer er over het onderwerp geleerd wordt. Naar mate de ervaring toeneemt, veranderen organisaties hun IT governance.
- *Size and diversity*: Naar mate organisaties groeien en diversifiëren, worden concurrerende en zelfs tegenstrijdige doelen geïntroduceerd. IT governance weerspiegelt deze veranderingen.

- *Industry and regional differences*: De verschillen per bedrijfstak en regio creëren een unieke druk op organisaties, die weerspiegelt wordt in de IT governance. Er bestaan veel verschillende ‘beslisculturen’ doordat er ook verschillende bedrijfsculturen zijn. De auteurs geven als voorbeeld dat overheids- en non-profit organisaties vaak veel meer centraal over ICT investeringen en ICT principes beslissen dan ‘for-profit’ organisaties.

3.2.3 Succesfactoren

Naast de vijf factoren die van invloed zijn op structuren van IT governance (Paragraaf 3.2.2) beschrijft Weill (2004) ook acht succesfactoren voor IT governance. Deze succesfactoren zijn volgens de auteur cruciaal voor het bereiken van effectieve IT governance. De onderzochte organisaties die goed scoorden deden dat volgens de auteur, omdat zij deze succesfactoren beter geregeld hadden dan minder goed scorende organisaties:

- *Transparency*: Maak elk IT governance mechanisme transparant voor alle managers. Hoe meer ICT-beslissingen off-governance en in besloten kringen gemaakt worden, hoe minder vertrouwen mensen zullen hebben in de governance structuur en hoe minder zij zich aan regels willen houden die bedoeld zijn om organisatiebrede prestaties te verbeteren.
- *Actively designed*: Veel organisaties hebben tegelijkertijd verschillende, ongecoördineerde IT governance mechanismen. Deze mechanismen zijn in de loop der tijd ontstaan door specifieke behoeften steeds één voor één aan te pakken. Het oplossen van problemen die hierdoor ontstaan is volgens de auteur een verdedigende tactiek die beperkend werkt voor de strategische impact van ICT. In plaats daarvan moet IT governance ontworpen worden rondom organisatie- en prestatie doelen, waardoor een samenhangend ontwerp ontstaat dat organisatiebreed gecommuniceerd kan worden.
- *Infrequently redesigned*: Heroverwegen van het gehele IT governance ontwerp is een grote onderneming. Daarom zou het zelden gedaan moeten worden en alleen wanneer andere gedragingen gewenst zijn. Ontwerpen en implementeren van een nieuwe governance structuur neemt volgens de auteur minstens zes maanden in beslag. Daarna kost het nog meer tijd voor de organisatie om het te accepteren en er mee om te leren gaan. Een grote verandering in strategie of een fusie vereisen meestal verandering aan de governance, omdat nieuwe gewenste gedragingen gezocht worden. Veranderingen in de economie of aanpassingen aan de strategie zouden daarentegen geen herontwerp van de bestaande governance hoeven te

vereisen. Alleen de beslissingen die gemaakt worden binnen het bestaande governance ontwerp hoeven aangepast te worden. Als voorbeeld geeft de auteur dat wanneer een economische verslechtering er in resulteert dat een organisatie haar gehele governance ontwerp aanpast, dan geeft dat aan dat de governance structuur in de eerste plaats al matig was ontworpen en aandacht vereiste.

- *Education about IT governance*: Trainingen om managers IT governance mechanismen te leren begrijpen en gebruiken zijn cruciaal. Gebruikers die zijn opgeleid om governance mechanismen te gebruiken zijn beter in staat om verantwoorde beslissingen te nemen en zullen minder snel twifelen over eerder gemaakte beslissingen.
- *Simplicity*: Effectieve governance regelingen zijn simpel en proberen een klein aantal prestatie doelen te bereiken. Hoe meer doelen, hoe moeilijker IT governance te ontwerpen en managen is. Ieder doel vereist vaak extra governance mechanismen en ieder nieuw doel kan leiden tot verschillende of conflicterende gedragingen, wat leidt tot verwarring. IT governance vereist daarom dat moet worden bepaald welke doelen (en dus welke gewenste gedragingen) het belangrijkste zijn. De meest belangrijke zouden in de governance structuur moeten worden ingebouwd, de rest kan dan aan uitzonderingsprocessen worden overgelaten.
- *Exception-handling process*: Organisaties creëren continu nieuwe mogelijkheden en kansen die niet altijd worden ondersteund door bestaande ICT-besluiten. Om deze kansen te kunnen ondersteunen moet IT governance duidelijk gedefinieerde ‘uitzonderingsprocedures’ bevatten. Deze procedures helpen problemen aan het licht te brengen, debat en discussies mogelijk te maken en bovenal bevorderen deze procedures organisatorisch leren. Zonder een vooraf gedefinieerde uitzonderingsprocedure zullen op zichzelf staande en onbekrachtigde uitzonderingen blijven voorkomen, zonder dat de organisatie als geheel daar van leert.
- *Governance designed at multiple organizational levels*: In grote multi-business organisaties is IT governance nodig op verschillende niveaus. Het aanbevolen startpunt is organisatiebrede IT governance, gedreven door een klein aantal organisatiebrede doelen en strategieën. Organisaties met verschillende ICT behoeften in divisies, business units of landen vereisen een aparte maar verbonden laag van IT governance voor elk onderdeel. Veel organisaties hebben IT governance op de verschillende organisatorische niveaus, waarbij de lagere niveaus van governance worden beïnvloed door en soms verbonden zijn door mechanismen die ontworpen zijn voor hogere niveaus. Door voor de verschillende niveaus IT governance te ontwerpen, worden de connecties,

gemeenschappelijke mechanismen en knelpunten expliciet gemaakt.

- *Aligned incentives*: Er bestaat al veel literatuur over stimulansen en beloningssystemen in organisaties, waardoor (Weill, 2004) aanneemt, dat dit inmiddels goed beschreven en begrepen is. Ondanks dit niveau van inzicht is een foutieve afstemming tussen beloningssystemen en de gedragingen waarvoor IT governance afspraken zijn ontworpen een veel voorkomend probleem. De typische vraag hierbij is: “Hoe kunnen we verwachten dat de governance werkt wanneer de stimulansen en beloningssystemen andere gedragingen aansporen?” Deze wanverhouding is groter dan alleen een IT governance probleem. Toch zal IT governance zal minder effectief zijn wanneer stimulansen en beloningssystemen niet op elkaar zijn afgestemd.

3.2.4 ISO-standaard

IT governance is ook beschreven in een ISO-standaard (ISO/IEC 38500:2008 - Corporate governance of information technology, 2008). Deze standaard is bedoeld voor bestuurders en geeft een kader van principes voor het evalueren, sturen en monitoren van ICT in hun organisaties. Uit de voorgaande definities is naar voren gekomen dat effectieve IT governance alleen mogelijk is met een raamwerk van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid. De “principes voor goede IT governance” zijn opgesteld als voorwaarden waar zo'n raamwerk van verantwoordelijkheden en aansprakelijkheid aan moet voldoen:

- *Responsibility*: Verantwoordelijkheden voor ICT moeten eenduidig toegewezen zijn aan functies en individuen
- *Strategy*: De strategie van de organisatie moet actief inspelen op de huidige en toekomstige mogelijkheden van ICT
- *Acquisition*: Inkoopbeslissingen moeten zorgvuldig genomen worden
- *Performance*: ICT dient bedrijfsprocessen adequaat te ondersteunen
- *Conformance*: Respecteer regelgeving
- *Human Behaviour*: Speel actief in op relevante aspecten van menselijk gedrag.

3.3 IT governance modellen

3.3.1 Generiek model

Het IT governance model van Weill en Ross (2004b) vormt de basis van verschillende onderzoeken en implementaties van IT governance. Fink en Ploder (2008) ontwierpen bijvoorbeeld een decision support framework voor de implementatie van IT governance in organisaties, dat grotendeels gebaseerd is op het IT governance model van Weill en Ross. Ook het “ICT Besluitvorming Raamwerk” van Engels (2011), dat gebruikt wordt door het Nederlandse organisatieadviesbureau Berenschot is gebaseerd op het model van Weill en Ross.

Het IT governance model van Weill en Ross kan worden gebruikt voor (zelf-)beoordeling van de IT governance van organisaties en als bouwsteen voor effectievere aanpak van IT governance initiatieven.

Het model maakt gebruik van een matrix waarin in kaart kan worden gebracht wie welke ICT-beslissingen neemt in de organisatie. De auteurs geven voorbeelden van ingevulde matrices van verschillende organisaties. Figuur 3.2 is een voorbeeld van een bedrijf met een overwegend centrale aanpak van IT governance.

Decision Archetype	IT principles	IT architecture	IT infrastructure strategies	Business application needs	IT investment
Business Monarchy	X				X
IT Monarchy		X	X		
Federal				X	
Duopoly					
Feudal					
Anarchy					

Figuur 3.2: Voorbeeld van een ingevulde IT governance matrix (Weill & Ross, 2004b)

Categorieën van ICT-beslissingen

In de IT governance matrix worden ICT-beslissingen opgedeeld in vijf categorieën van de, volgens de auteurs, belangrijkste IT governance gerelateerde vraagstukken:

- *IT principles*: Beslissingen op hoog niveau over de strategische rol van ICT in de organisatie.
- *IT architecture*: Technische keuzes die de organisatie sturen om te voldoen aan organisatie-behoefte.
- *IT infrastructure*: Centraal gecoördineerde en gedeelde ICT-diensten die de basis vormen van de ICT-mogelijkheden van de organisatie. Deze diensten zijn meestal ontworpen voordat de precieze behoeften voor gebruik bekend zijn.
- *Business application needs*: Business requirements voor gekochte of intern ontwikkelde ICT-toepassingen.
- *Prioritization and investment*: Beslissingen over hoeveel en waar geïnvesteerd wordt in ICT, met inbegrip van de goedkeuring van projecten en verantwoording technieken.

Besluitvorming archetypes

De vijf categorieën van ICT-beslissingen worden in de matrix van Weill en Ross tegenover zes “besluitvorming archetypes” gezet. Deze archetypes staan voor bestuursvormen die (eventueel in een andere variant) kunnen voorkomen in alle organisaties:

- *Business monarchy*: Een senior business executive of een groep van senior executives, soms met inbegrip van de CIO.
- *IT monarchy*: Individuele of groepen van IT-managers.
- *Federal*: Managers en vertegenwoordigers van alle operationele groepen. Eventueel met betrokkenheid vanuit de ICT-afdeling. Deze archetype lijkt het meest op een samenwerking tussen de Amerikaanse centrale overheid en de lidstaten.
- *IT duopoly*: Besluitvorming tussen een groep IT-managers en een groep bedrijfsleiders.
- *Feudal*: Bedrijfsonderdeel of proces leiders die afzonderlijke beslissingen maken op basis van de behoeften van hun entiteiten.
- *Anarchy*: Elke individuele gebruiker of een kleine groep.

Meest voorkomende verdeling van verantwoordelijkheden

Weill (2004) bestudeerde 256 organisaties uit 23 verschillende landen en vulde voor elk van deze organisaties de IT governance matrix in die beschreven is in paragraaf 3.3.1. Door alle 256 matrices te vergelijken konden de meest gebruikte vormen van IT governance ontdekt worden. Figuur 3.3 toont de resultaten, met de toevoeging dat gekeken is naar inputrechten en beslisrechten per beslis categorie:

		Decision Domain									
		IT Principles		IT Architecture		IT Infrastructure Strategies		Business Application Needs		IT Investment	
		Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision	Input	Decision
Governance Archetype	Business Monarchy	0	27	0	6	0	7	1	12	1	30
	IT Monarchy	1	18	20	73	10	59	0	8	0	9
	Feudal	0	3	0	0	1	2	1	18	0	3
	Federal	83	14	46	4	59	6	81	30	93	27
	Duopoly	15	36	34	15	30	23	17	27	6	30
	Anarchy	0	0	0	1	0	1	0	3	0	1
	No Data or Don't Know	1	2	0	1	0	2	0	2	0	0

Figuur 3.3: Percentages IT governance (Weill, 2004)

De cijfers in de matrix van Figuur 3.3 zijn percentages van de 256 organisaties uit 23 verschillende landen die bestudeerd zijn. Een cel laat zien welk percentage van de onderzochte organisaties dat archetype voor die beslis categorie gebruikte. De percentages per kolom zijn opgeteld 100%, de donker gekleurde oranje cellen tonen de meest voorkomende inputrechten (de hoogste percentages per kolom). Donker gekleurde oranje cellen met schaduwrand zijn de meest voorkomende beslisrechten.

Wat opvalt is dat de meest voorkomende inputrechten organisatiebreed liggen en dat er meer mensen bij betrokken zijn, terwijl de beslisrechten voor elke beslissingscategorie bij andere archetypes liggen.

3.3.2 Verdeling van verantwoordelijkheden

Engels (2011) beschrijft een eigen variant van de IT governance matrix van Weill en Ross. Deze variant wordt door het Nederlandse organisatieadviesbureau Berenschot⁵ gebruikt als “ICT Besluitvorming Raamwerk” voor organisaties:

ICT Besluitvormingmodel	RvB	CFO	Strategie Beraad	Divisie directeur	Divisie ICT Manager	BU Directeur	Staf Directeur	Architect. Beraad	CIO	ICT Beraad	IT Supply Manager
Uitgangspunten en strategie	D	A	A		P		I		R	I	P
Organisatie, HRM en besluitvorming	A	D	A	P		P	P		R	I	P
Financiën en control	A	D	A	P	P	P			R	I	P
Architectuur		A	A		I			I	D	R	I
Infrastructuur, netwerk en ICT software		A	A		P				D	R	P
Project portfoliomanagement		A	D		P		I	I	R	I	R
Data management			A				D		R		
Toepassingen en user interfaces gebruikers			A		P		D	I	R		
Inkoop en outsourcing				A			A		D	I	R
Security en risicomaanagement	A			P	P				D	R	I

Figuur 3.4: Voorbeeld van een ICT Besluitvorming Raamwerk van Berenschot

In het ICT Besluitvorming Raamwerk van Berenschot (Figuur 3.4) worden de kolommen en rijen omgedraaid ten opzichte van de IT governance matrix van Weill en Ross (Figuur 3.2). Engels noemt de verschillende categorieën van ICT-beslissingen “ICT-thema’s” en breidt het aantal thema’s uit naar:

- Strategie: uitgangspunten en langere termijn visie
- Organisatie: HRM en aansturing
- Financiën: kosten-allocatie en control
- Architectuur: samenhang tussen gebruikerssoftware en ICT-software
- ICT-infrastructuur en netwerk
- Data management
- Gebruikers-toepassingen en user interfaces
- Project-portfoliomanagement
- Inkoop en outsourcing
- Security en risico-management

⁵<http://www.berenschot.nl>

De besluitvorming archetypes van Weill en Ross worden door Engels vervangen door “voor ICT relevante functies en overlegorganen”. Hiermee kan veel concreter per organisatie in kaart worden gebracht waar de verantwoordelijkheden en zeggenschap liggen. Er bestaat dan ook geen standaard ICT Besluitvorming Raamwerk van Berenschot, maar voor elke organisatie worden de categorieën aangepast.

RAPID-model voor de verdeling van zeggenschap

De verdeling van verantwoordelijkheden en zeggenschap wordt in het ICT Besluitvorming Raamwerk van Berenschot weergegeven met het RAPID-model. Weill en Ross geven simpelweg met een kruisje aan waar de verantwoordelijkheid ligt. In de matrix van Engels is een extra dimensie ingebouwd doordat per ICT-thema verschillende soorten zeggenschap kunnen worden toegewezen aan verschillende functies en overlegorganen. De afkorting RAPID staat voor:

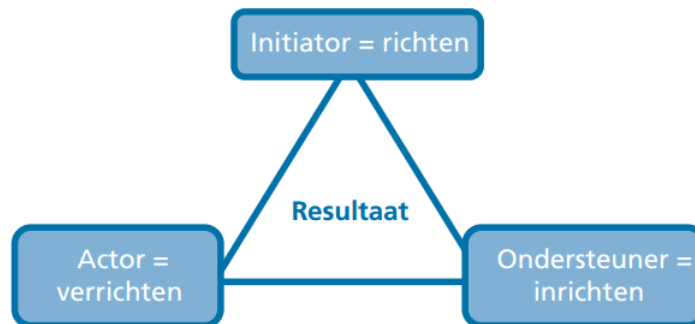
- R = Recommend, maakt voorstellen op basis van informatie verschaft door input-rol
- A = Agree, onderhandelt met R over voorstellen met vetorecht
- P = Perform, uitvoerder van genomen beslissing
- I = Input, levert relevante informatie aan voor de R
- D = Decide, eindverantwoordelijk, ook voor implementatie

Het RAPID-model wordt niet toegepast in dit onderzoek en wordt daarom niet verder toegelicht. In plaats daarvan wordt een ander model gebruikt zoals beschreven in paragraaf 3.3.3.

3.3.3 Driehoeken voor de verdeling van zeggenschap

In plaats van het RAPID-model wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van het model van van Rooij en van Ginkel (2010).

Een manier om verantwoordelijkheden te verdelen binnen een organisatie is door te sturen op relaties, waarbij degene die iets wil (Initiator) een ander bereid vindt te werken aan wat hij belangrijk vindt (Actor) en dat die persoon dat vervolgens weer met iemand anders samen oppakt (Ondersteuner). Deze rolverdeling is gebaseerd op “de driehoek” van van Rooij en van Ginkel (2010):



Figuur 3.5: De basisdriehoek van Kessels & Smit (van Rooij & van Ginkel, 2010)

Deze driehoek met de rollen van Initiator, Actor en Ondersteuner wordt al gebruikt op de HAN, waardoor het een logische stap is om de driehoek te gebruiken voor het verdelen van verantwoordelijkheden en zeggenschap over ICT-voorzieningen op de HAN.

Het denken in driehoeken gaat volgens een bepaald proces, waarbij de drie rollen bewust worden ingezet bij elk initiatief:

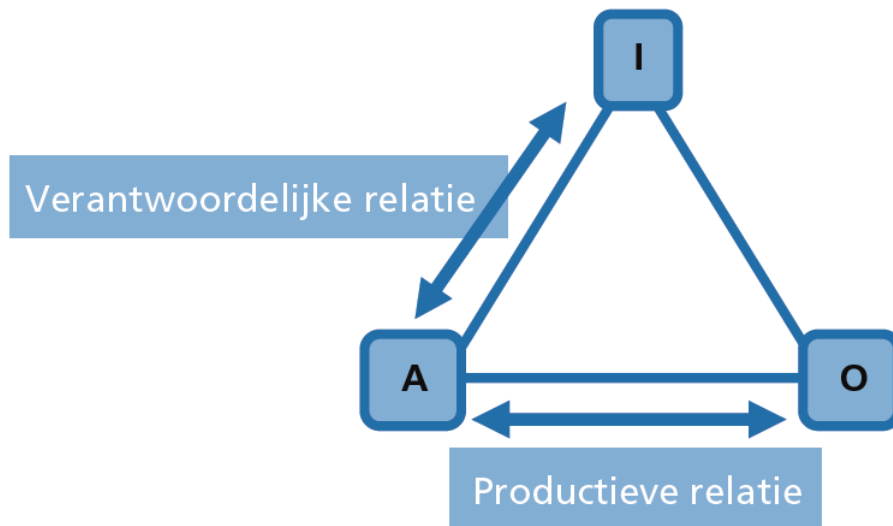
I: Wie gaat sturen op wat er belangrijk en nodig is?

A: Wie gaat de activiteit ondernemen en realiseren?

O: Wie gaat ondersteunen om het resultaat te bereiken?

De Initiator (I) is degene die iets wil en daar een bepaalde *urgentie* bij heeft. De Initiator ken de reden waarom iets belangrijk is en het resultaat dat ermee bereikt moet worden. Om het te kunnen verwezenlijken gaat de initiator op zoek naar iemand die daar bij kan helpen, de Actor (A). De Initiator vraagt de Actor om verantwoordelijkheid te nemen om het initiatief te realiseren. van Rooij en van Ginkel geven hierbij aan dat de ervaring leert dat de Actor pas die verantwoordelijkheid neemt als hij ook belang hecht aan wat de Initiator wil. “*Alleen dan ontstaat een relatie waarin verantwoordelijkheid gedeeld*

wordt". Om deze reden gaat het eerste gesprek tussen Initiator en Actor dan ook over het creëren van een wederzijds gevoel van urgentie en belang, waarmee het doel of het vraagstuk licht kan verschuiven door de inbreng van de Actor. Hierdoor wordt de benodigde *verantwoordelijke relatie* opgebouwd (Figuur 3.6). De samenwerkingsrelatie tussen de Actor en de Ondersteuner vormt de productieve relatie. Dat is de lijn waarin een resultaat tot stand zal worden gebracht.



Figuur 3.6: Relaties in de driehoek (van Rooij & van Ginkel, 2010)

De Actor en de Ondersteuner werken samen ten behoeve van de vraag van de Initiator. Hierbij is ook de verbinding tussen Initiator en Ondersteuner aan de orde, maar deze behoeft volgens van Rooij en van Ginkel vaak minder onderhoud, want het werk gebeurt in de relaties Initiator–Actor en Actor–Ondersteuner.

Voordelen van de driehoek

In een ander artikel over de driehoek (van Rooij, 2009) beschrijft de auteur vijf voordelen van werken en denken in driehoeken:

- *Ordering*: Het geeft inzicht in de bestaande situatie, wie staat op welke plek en hoe verhouden zij zich tot elkaar? Wat hebben zij met elkaar te maken en wat zijn de relaties? Het helpt om de logica van een bepaalde samenwerking te snappen: de opbouw van een projectgroep, een netwerk, een afdeling of een gehele organisatie.
- *Focus*: Weten wie waar staat, helpt om na te denken over wie waarom daar staat, wat voor elke rol belangrijk is, welke verantwoordelijkheden

en acties het met zich meebrengt. Denken in driehoeken helpt dus om de aandacht te focussen op wat er werkelijk moet gebeuren en door wie.

- *Analyse*: Als bekend is wie waar staat en wat diegene van daaruit wil, kan ook worden geconcludeerd waarom iets wel of niet lukt en wat er moet veranderen om tot het gewenste resultaat te komen. Als men van een bepaalde situatie een driehoek wil tekenen, en ontdekt dat er twee actoren zijn en geen initiator, dan is het duidelijk waar het probleem zit.
- *Verbinding*: Doordat er naar elkaar gekeken wordt vanuit onderlinge verhoudingen, worden vrijwel automatisch verbindingen gemaakt. Wie staat waar, wat wil je van daaruit en hoe heeft dat te maken met wat de ander wil? Door te denken in driehoeken kunnen de (verschillende) rollen en belangen aan elkaar worden verbonden, zodat ze in elkaars voordeel gaan werken.
- *Actie*: Denken in driehoeken zet aan tot actie. Wanneer alle bovenstaande punten zijn doorgenomen, is bekend wie waar staat, wat nodig is, wat men wil en hoe dat met elkaar kan worden bereikt. Het enige dat dan nog gedaan moet worden is overgaan tot actie.

Er zijn overeenkomsten te vinden tussen deze voordelen en de succesfactoren voor IT governance in paragraaf 3.2.3. Weill (2004) beschrijft met zijn succesfactoren, weliswaar in andere woorden, omstandigheden waarbij de onderdelen Ordening, Focus, Analyse, Verbinding en Actie cruciaal zijn voor een succesvolle aanpak van IT governance.

Hoofdstuk 4

ICT-besluitvorming op de HAN

Dit hoofdstuk is een analyse van de resultaten van de interviews en governance workshop. De interviews zijn afgenomen bij medewerkers van de HAN die op verschillende niveaus van de organisatie ICT-beslissingen nemen en direct betrokken zijn geweest bij de verschillende casussen (paragraaf 2.2.1). De interviews zijn afgenomen in juni en juli 2014, de governance workshop is gehouden op 16 mei 2014.

4.1 Analyse van de interviews

Om een beeld te kunnen vormen van ICT-beslissingen die genomen worden op verschillende niveaus van de HAN zijn de volgende onderdelen van de interviews geanalyseerd:

- Beslisprocessen rondom ICT-voorzieningen
- Definitie van zeggenschap over ICT-voorzieningen
- IT governance gerelateerde bevindingen

Hierbij wordt verwezen naar regelnummers in de transcripties van interview 1 en 2 in de desbetreffende appendices. Interviews 3, 4 en 5 zijn niet getranscribeerd, maar zijn beschikbaar als audio-bestand.

4.1.1 Interview 1

De transcriptie van dit interview is bijgevoegd in appendix B.

Beslisproces activiteitenkalender Emixion

Een medewerker (domein expert) van het Instituut voor Paramedische Studies die verantwoordelijk is voor het plannen van extracurriculaire activiteiten voor eerste- en tweedejaars studenten wilde graag een digitale kalender voor de planning en het beheer van deze extracurriculaire activiteiten. Met deze plannen is de domein expert naar de instituutsdirecteur gegaan met de vraag of er al een soortgelijk systeem voorhanden was (regelnummer 140). Daarna is met de afdeling ICT een plan van eisen gemaakt voor de ontwikkeling van een eventueel systeem. Het bleek toen volgens de ICT-afdeling niet mogelijk om met de bestaande systemen zo'n activiteitenkalender te leveren. Vervolgens is door de ICT-afdeling nagegaan of er elders in de organisatie een dergelijk systeem zou worden ontwikkeld of dat daar vraag naar was, maar dit bleek niet het geval.

Daarna is in overleg met de instituutsdirecteur besloten om de activiteitenkalender door een extern bedrijf (Emixion) te laten ontwikkelen, waarmee in het verleden goede ervaringen waren opgedaan. Aan de hand van het plan van eisen dat al gemaakt was met de ICT-afdeling zijn toen onderhandelingen met Emixion gedaan over de levering van een passende ICT-oplossing. De offertes en de financiële kant werd doorgegeven aan de instituutsdirecteur.

Volgens de instituutsdirecteur is het patroon van afwegingen (regelnummer 155) bij dit soort casussen dat in eerste instantie de voorkeur uit gaat naar het intern binnen de HAN ontwikkelen van een ICT-oplossing, eventueel met andere afdelingen. Wanneer blijkt dat de ICT-afdeling het "niet redt" en dat ook aangeeft, is het mogelijk om buiten de organisatie naar oplossingen te zoeken, maar daarvoor moet eerst vanuit de ICT-afdeling duidelijkheid komen, anders kan daar intern onenigheid over komen (regelnummer 159).

Zeggenschap

De domein expert vindt dat zeggenschap gaat over de mogelijkheid om invloed te kunnen uitoefenen of mee te kunnen beslissen. Daarbij hoort dat degene die beslist ook verantwoordelijkheid draagt over die beslissing (regelnummer 16). Zeggenschap moet volgens de domein expert ook liggen bij degene die uiteindelijk moet werken met de ICT-voorziening waarover besloten wordt, want degene die er mee moet werken kan ook belemmerd worden in zijn werk door beslissingen die genomen worden (regelnummer 11).

Wat betreft de zeggenschap in deze casus geeft de instituutsdirecteur vanaf regelnummer 18 aan dat er altijd een gedeelde verantwoordelijkheid moet

zijn wat betreft zeggenschap. De zeggenschap rondom Emixion ligt in principe bij de domein expert zo lang de instituutsdirecteur vindt dat de domein expert de juiste dingen in overweging neemt, maar vanuit zijn functie zal de instituutsdirecteur altijd de eindverantwoordelijke zijn.

Striktheid IT governance op de HAN

Een indicatie van de striktheid van het IT governance van de HAN komt naar voren in dit interview wanneer de Domein expert vertelt dat er op verschillende plaatsen binnen de HAN op verschillende manieren besloten wordt over zeggenschap (regelnummer 106). Volgens de domein expert hangt het erg van af van hoe de leidinggevende daar over beslist. De leidinggevende op een andere afdeling kan in een zelfde situatie anders beslissen dan de leidinggevende in deze casus.

Hieruit kan worden opgemaakt, dat individuele beslissers zelf (lokale) oplossingen bedenken wanneer zich problemen voordoen. Dit heeft als voordeel dat er minder restricties liggen op creativiteit binnen de organisatie, maar kan er ook toe leiden dat verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem worden bedacht, waardoor de complexiteit van de organisatie groter wordt.

Cultuur van samenwerken

De instituutsdirecteur benoemt specifiek een factor die volgens hem van invloed is op de manier van inkleden van zeggenschap. Het initiële antwoord op de vraag of “elders in de organisatie anders besloten wordt”, is dat de mate van verwevenheid of complexiteit per project van invloed is hier op (regelnummer 113). De instituutsdirecteur legt dit vervolgens uit aan de hand van een voorbeeld en komt dan tot nog een andere factor, de *cultuur van samenwerken* (regelnummer 121). Deze samenwerkcultuur is volgens de instituutsdirecteur bepalend voor de verdeling van zeggenschap. "*Als er een paar mensen anders in hadden gestaan, had het niet gekund. Dan had je het hiërarchisch moeten inkleden*".

Deze factor wordt in de besproken literatuur niet expliciet genoemd, maar valt wel onder enkele factoren die van invloed zijn op de IT governance structuur (paragraaf 3.2.2). De factor *Size and diversity* zou over de samenwerk cultuur kunnen gaan met bedrijfsonderdelen die concurrerende en zelfs tegenstrijdige doelen hebben. De factor *Industry and regional differences* benoemt zelfs “verschillende beslisculturen” binnen verschillende bedrijfstakken. De instituutsdirecteur doelt er in het interview op dat niet in alle verschillende beslisculturen van de verschillende bedrijfstakken van de HAN hetzelfde kan worden gewerkt en op dezelfde manier kan worden besloten over de verdeling zeggenschap.

Transparantie

Het patroon van afwegingen dat de instituutsdirecteur beschrijft en de gang van zaken zoals de domein expert beschrijft geven het belang aan van transparantie in de manier waarop ICT-beslissingen gemaakt worden. De instituutsdirecteur geeft aan in regelnummer 159, dat er onenigheid kan ontstaan wanneer zonder overleg met de ICT-afdeling wordt besloten om een externe softwareleverancier te benaderen. Er moet volgens het ICT-beleid eerst intern over worden besloten en wanneer er intern geen mogelijkheden zijn kan er extern gezocht worden naar oplossingen. De onenigheid waar de instituutsdirecteur op doelt vloeit dan voort uit het handelen buiten het bestaande beleid om, zonder overleg. De IT governance succesfactor *transparency* (paragraaf 3.2.3) beschrijft hoe het vertrouwen minder kan worden wanneer buiten de regels om wordt besloten. “*Hoe meer ICT-beslissingen off-governance en in besloten kringen gemaakt worden, hoe minder vertrouwen mensen zullen hebben in de governance structuur en hoe minder zij zich aan regels willen houden*”. Uit het in dit interview genoemde voorbeeld blijkt daarom het belang van transparantie in het nemen van beslissingen rond ICT-voorzieningen.

4.1.2 Overige interviews

Bij HAN-brede ICT-voorzieningen wordt maatwerk zo veel mogelijk vermeden, in tegenstelling tot lokale ICT-voorzieningen. Het HRM-systeem voor salarisadministratie dat besproken is tijdens interview 2 is hier een voorbeeld van. Daarbij is “*formeel in het besluit vastgelegd dat het systeem leidend is voor de inrichting van de processen*” (appendix C, regelnummer 108). Naar mate men lager in de organisatie komt is meer en meer behoefte aan een couleur locale en maatwerk. Lager in de organisatie voelt men zich ook vaak belemmerd in hun mogelijkheden bij HAN-brede ICT-voorzieningen. Dit was ook de voornaamste reden om Google Docs te gebruiken in plaats van HAN-scholar (interview 4). Door de opleiding HBO-rechten werd HAN-scholar niet toereikend gevonden en is gekozen om bepaalde werkzaamheden via Google Docs te doen. Dit was mogelijk, omdat het redelijk kleinschalig was met weinig betrokkenen. Vanuit hogere niveaus van de HAN was wel de zorg om aspecten als de waarborging van privacy en het voldoen aan wet- en regelgeving. Toch kon dit besluit genomen worden, omdat er niet één standaard beslisproces rondom ICT-voorzieningen is. De belanghebbenden en verantwoordelijken in deze specifieke casus zijn samen tot deze lokale oplossing gekomen. Hierbij heeft het gebrek aan transparantie in de besluitvorming wel geleid tot onenigheid tussen de verschillende niveaus. Er is dus een verschil in benadering van besluitvorming rondom ICT-voorzieningen, waarbij het top-down perspectief van hogere niveaus soms wringt met het bottom-up perspectief van lagere niveaus. Hogere niveaus streven naar min-

der ICT-voorzieningen en meer overzicht. Lagere niveaus streven naar maatwerk en precies passende oplossingen.

Zeggenschap

Op alle niveaus binnen de HAN wordt zeggenschap over ICT-voorzieningen omschreven als de mogelijkheid om invloed te kunnen uitoefenen. Hierbij is de invloed niet altijd gekoppeld aan verantwoordelijkheid.

De concerncontroller deelt zeggenschap over een ICT-voorziening op in twee onderdelen (appendix C, regelnummer 54):

- “*dat je bepaalt welk systeem je koopt*”
- “*dat je de vrijheid hebt om het in te richten naar eigen inzichten*”

Bij zeggenschap horen dan ook verantwoordelijkheden zoals het controleren of de ICT-voorzieningen goed op elkaar zijn afgestemd. Hierover zegt de concerncontroller, dat niet iedereen op de HAN hetzelfde daarover denkt (regelnummer 61). De concerncontroller vindt zeggenschap centraal op CvB-niveau gewenst wanneer voldaan moet worden aan wet- en regelgeving (regelnummer 73).

Tijdens interview 3 verwoordt de faculteitsdirecteur zeggenschap als volgt: “*het betekent dat je de ICT-voorziening zo kan gebruiken dat deze past bij je eigen doelstellingen*”. Hierbij gaat het de instituutsdirecteur om de inhoud. De schil maakt minder uit. Zeggenschap betekent dat je kunt beslissen over onderdelen van ICT-voorzieningen die nuttig zijn voor het bedrijfsproces.

De informatie coördinator in interview 4 vindt dat sprake is van zeggenschap wanneer je “*niet bepalend, maar wel beïnvloedend bent over de inrichting van ICT-voorzieningen in de breedste zin*”. Wanneer men echt beslist over een ICT-voorziening gaat het volgens de informatie coördinator verder dan alleen zeggenschap. Hij spreekt dan over regie.

De Instituutsdirecteur in interview 4 omschrijft zeggenschap als het invullen van bevoegdheden. Hij ziet het als zijn verantwoordelijkheid als instituutsdirecteur dat docenten en studenten op een verantwoorde wijze worden voorzien op ICT-gebied. Dit betekent goede middelen, goede inzet van kennis binnen de HAN en voorkomen van risico's zoals fraude en privacygevoelige informatie. Zijn zeggenschap bestaat daardoor uit het nakomen van taken en het delegeren van bevoegdheid wanneer voldoende expertise aanwezig is. De instituutsdirecteur in interview 5 maakt bij iedere beslissing rondom ICT de afweging wat beter is voor de bedrijfsvoering. Dit kan zijn: sneller, eenvoudiger, goedkoper, andere functionaliteit. Zeggenschap volgt uit de afweging waarin de instituutsdirecteur iets zelf wil doen of niet. “*Zeggenschap is een afweging van hoe veel invloed je wil hebben*”.

4.2 Governance workshop

Als voorbereiding kregen alle deelnemers van de governance workshop basisinformatie toegestuurd (appendix D). Deze basisinformatie bestond uit een korte inleiding tot IT governance, twee strategische vragen waar over kon worden gediscussieerd en twee casussen die dienden als kapstok om over de twee vragen te kunnen discussieren.

Door gebruik te maken van MeetingWizard¹ leverden alle deelnemers input voor de discussie en zijn uiteindelijk de volgende beleidsregels voor zeggenschap over ICT-voorzieningen geformuleerd:

Wat betreft besluitvorming over invoering, beheer en uitfasering:

- De HAN beslist over ICT-voorzieningen:
 - Waar dat nodig is om te voldoen aan wet- en regelgeving, of waar regels m.b.t. verantwoording en compliance dat verlangen.
 - Die noodzakelijk zijn voor vitale primaire of bedrijfsondersteunende processen.
 - Waar de beschikbaarheid, integriteit of vertrouwelijkheid van gegevens gewaarborgd moet zijn.
- De HAN beslist **niet** over ICT-voorzieningen:
 - Wanneer het nodig is te voldoen aan landelijke standaards (zoals bij landelijke toetsing, of samenwerking met het beroepenveld of tussen hogescholen).
 - Die algemeen beschikbaar zijn en algemeen gebruikt worden (zoals bij sociale media).
 - Waarover de HAN geen verantwoordelijkheid kan of wil dragen.

Wat betreft de plaats waar de besluitvorming plaats vindt

- De HAN beslist **centraal** over ICT-voorzieningen:
 - Voldoen aan formele eisen m.b.t. onderwijs en onderzoek
 - Het proces dat door het systeem ondersteund wordt is HAN-breed gestandaardiseerd
 - Expertise noodzakelijk voor besluitvorming is alleen centraal beschikbaar
 - Sterke business case voor het HAN-breed gebruiken van dezelfde voorziening
- De HAN beslist **niet-centraal** over ICT-voorzieningen:

¹<http://www.meeting-lab.nl/home.html>

- Domein-specifieke functionaliteiten.
- Te grote diversiteit voor standaardisatie.
- Kwaliteitscultuur
- Centralisatie of standaardisatie leidt tot meer functionaliteit of complexiteit
- Centralisatie of standaardisatie leidt tot substantieel hogere implementatiekosten of langere implementatieduur.

Uit de bovenstaande beleidsregels blijkt dat er verschil gemaakt kan worden wanneer wel en wanneer geen zeggenschap kan, wil of mag worden gedragen door de HAN. Er is bepaald dat zeggenschap voortvloeit uit de mogelijkheid om beslissingen te nemen en invloed uit te oefenen op invoering, beheer en uitfasering van ICT-voorzieningen.

Wanneer zeggenschap wel gedragen wordt door de HAN, is het mogelijk om de zeggenschap centraal (op CvB/MT-niveau) of niet-centraal in te kleden. De punten spreken voor zich, maar er zijn behalve de formele eisen vanuit wet- en regelgeving geen strikte regels of procedures om te bepalen wanneer zeggenschap gewenst is en wanneer centraal of decentraal wordt besloten.

In de besproken literatuur wordt hier ook over geschreven. Volgens Weill en Ross (2004b) zal zonder duidelijke IT governance in de organisatie, iedere individuele manager zelf (lokale) oplossingen bedenken wanneer er problemen ontstaan. Dit kan leiden tot verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem, waardoor de complexiteit van de organisatie groter wordt en het wiel steeds opnieuw moet worden uitgevonden.

Hoofdstuk 5

Een ICT-besluitvormingsmodel voor de HAN

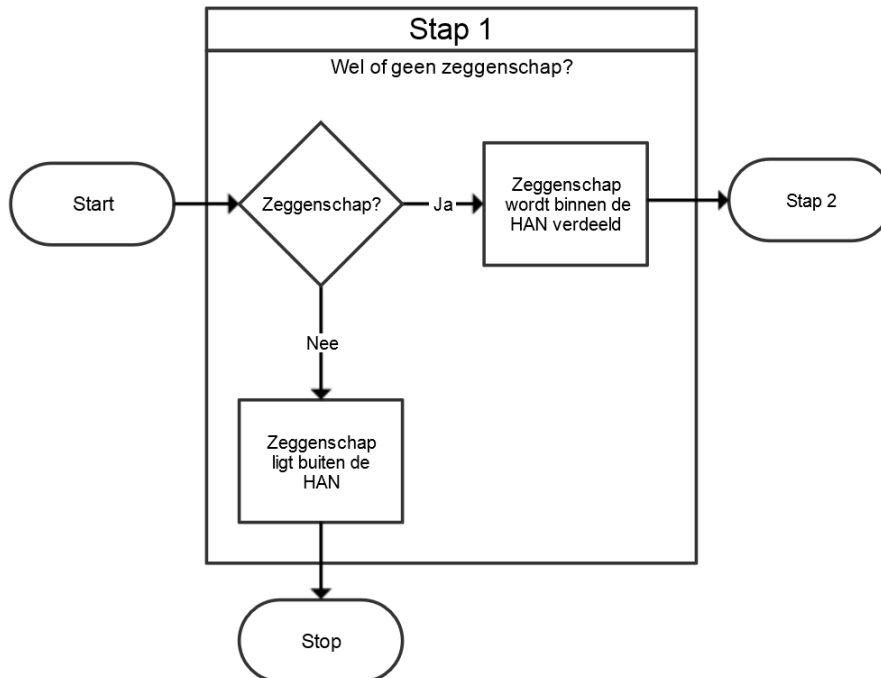
5.1 Structuur

Het ICT-besluitvormingsmodel om te bepalen wie zeggenschap heeft over een HAN ICT-voorziening geeft structuur aan het beslisproces voor het verdelen van verantwoordelijkheden rondom ICT-voorzieningen. Het ICT-besluitvormingsmodel zorgt er voor dat de juiste vragen in de juiste volgorde gesteld worden. Hierdoor wordt het beslisproces rondom zeggenschap inzichtelijker.

Aan de hand van verschillende stappen wordt men door het ICT- besluitvormingsmodel geloodst om uiteindelijk helder te krijgen wie zeggenschap heeft over een HAN ICT-voorziening. Voor het ICT-besluitvormingsmodel maakt het daarbij niet uit of het gaat over bestaande ICT-voorzieningen, vervanging van bestaande ICT-voorzieningen of nog te introduceren, nieuwe ICT-voorzieningen.

5.2 Stap 1: Wel of geen zeggenschap

Het ICT-besluitvormingsmodel begint met de vraag of de HAN wel of niet zeggenschap *kan, wil of mag* dragen (figuur 5.1).



Figuur 5.1: Stap 1 van het ICT-besluitvormingsmodel

De beslissing om als organisatie wel of niet zeggenschap te hebben over een ICT-voorziening moet helder zijn. Tabel 5.1 toont beleidsregels voor deze beslissing. Deze zijn geformuleerd tijdens de governance workshop en dienen als richtlijnen bij de beslissing om als HAN zeggenschap te nemen over ICT-voorzieningen.

Stap 1 van het ICT-besluitvormingsmodel maakt ook meteen duidelijk of doorgedaan kan worden met de volgende stappen. Wanneer besloten wordt om geen zeggenschap te dragen over een ICT-voorziening, hoeven de volgende stappen niet meer doorlopen te worden en wordt het model beëindigd.

De HAN beslist niet over ICT-voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Wanneer het nodig is te voldoen aan landelijke standaards (zoals bij landelijke toetsing, of samenwerking met het beroepenveld of tussen hogescholen). - Die algemeen beschikbaar zijn en algemeen gebruikt worden (zoals bij sociale media). - Waarover de HAN geen verantwoordelijkheid kan of wil dragen.
De HAN beslist over ICT-voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> - Waar dat nodig is om te voldoen aan wet- en regelgeving, of waar regels m.b.t. verantwoording en compliance dat verlangen. - Die noodzakelijk zijn voor vitale primaire of bedrijfsondersteunende processen. - Waar de beschikbaarheid, integriteit of vertrouwelijkheid van gegevens gewaarborgd moet zijn.

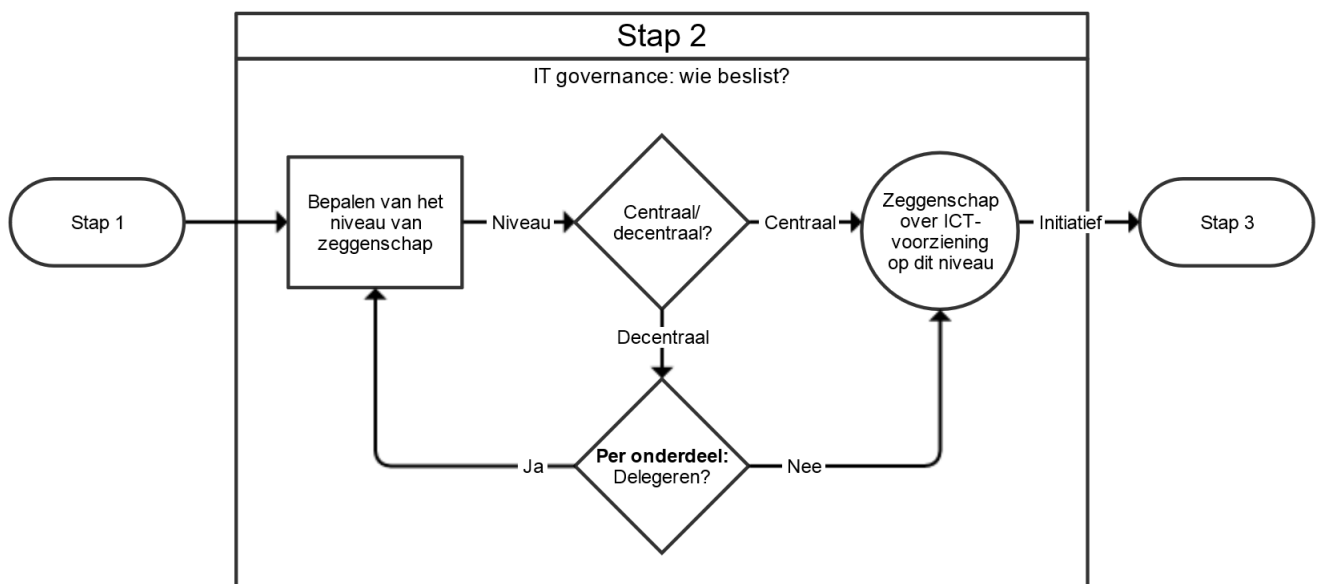
Tabel 5.1: Beleidsregels voor het nemen van zeggenschap

5.3 Stap 2: IT governance: wie beslist?

Wanneer na de eerste stap besloten is dat de HAN zeggenschap heeft over een (bepaalde soort) ICT-voorziening, moet worden besloten waar in de organisatie de zeggenschap dan komt te liggen.

De kaders van het ICT-beleid wordt op het hoogste niveau door het CvB vastgesteld, waarbij sprake is van delegatie naar lagere niveaus. Dit staat beschreven in het *Uitvoeringsreglement-mandaten* (versie-nov2013) dat zich hiervoor baseert op Art. 7 Bestuurs- en beheersreglement van de HAN.

Hieruit volgt dat het niveau van zeggenschap in eerste instantie bepaald wordt door overleg tussen CvB en MT of door overleg binnen het MT. In veel gevallen is (een deel van) de zeggenschap over ICT-thema's of soorten ICT-voorzieningen gedelegeerd naar lagere niveaus binnen de organisatie. Het ICT-besluitvormingsmodel brengt dit beslisproces rondom zeggenschap in kaart in stap 2 (figuur 5.2).



Figuur 5.2: Stap 2 van het ICT-besluitvormingsmodel

Het CvB/MT kan dus besluiten om zeggenschap te delegeren naar een lager niveau in de organisatie, maar kan er ook voor kiezen om niet te delegeren waardoor de zeggenschap over een ICT-voorziening HAN-breed op CvB/MT-niveau komt te liggen. Wanneer het CvB/MT de zeggenschap delegeert heeft elk onderdeel zelf de mogelijkheid om te beslissen over de ICT-voorziening (decentraal). Theoretisch is er de mogelijkheid dat het CvB/MT delegeert met de voorwaarde dat de zeggenschap centraal op een bepaald niveau moet komen te liggen, maar in de praktijk gebeurt dit nooit en betekent delegatie dat zeggenschap decentraal op dat niveau komt te liggen. Een voorbeeld

waarbij wel wordt gedelegeerd, maar waarbij het gedelegeerde niveau niet volledig zeggenschap heeft is het “kader OER” dat wordt gemaakt door het MT, waarbij de opleidingen binnen dat kader zelf keuzes mogen maken. Een ander voorbeeld is het budget dat door hogere niveaus wordt vastgesteld en dat daarom beperkingen legt op de keuzemogelijkheden van de lagere niveaus.

Wanneer de zeggenschap decentraal ligt, bepaalt ieder onderdeel op haar beurt weer op welk niveau de zeggenschap dan komt te liggen.

Stap 2 van het ICT-besluitvormingsmodel draait dus om de volgende twee vragen:

1. *Op welk niveau komt de zeggenschap te liggen?*
2. *Wordt de zeggenschap centraal of decentraal ingevuld op dat niveau?*

Centraal/decentraal

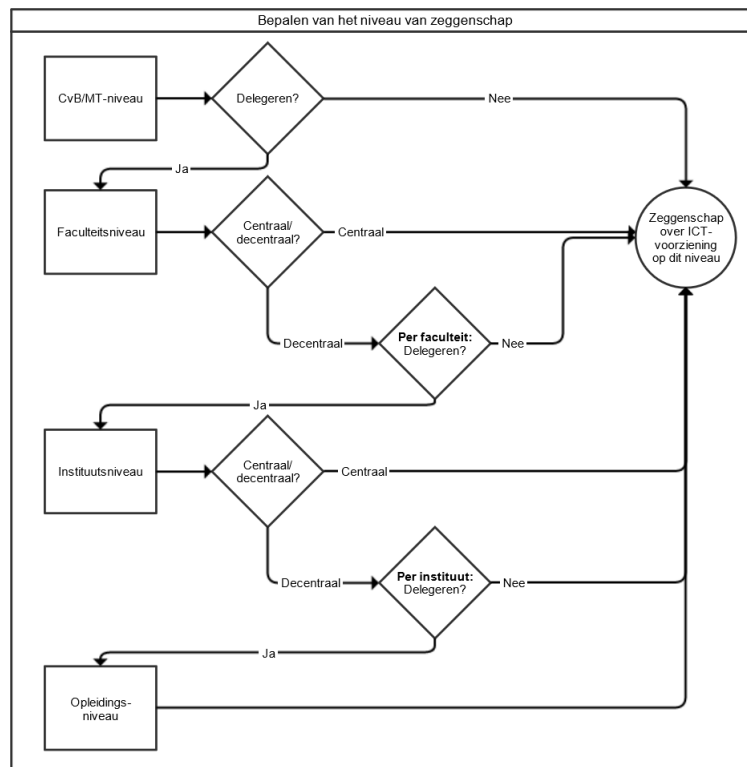
Wanneer de zeggenschap centraal op een bepaald niveau wordt ingedeeld, beslissen alle onderdelen op dat niveau gezamenlijk en dragen gezamenlijk verantwoordelijkheid over die beslissingen.

Wanneer de zeggenschap decentraal wordt ingedeeld op een bepaald niveau heeft ieder onderdeel op dat niveau eigen zeggenschap over dat ICT-thema of die (soort) ICT-voorziening. Onderdelen kunnen eventueel besluiten om samen te werken, waarbij de zeggenschap bij de groep komt te liggen.

Bij decentrale zeggenschap hoort ook dat ieder onderdeel weer te maken krijgt met de vraag of zij de zeggenschap verder wil delegeren of niet. Verder delegeren kan alleen als dit volgens de regels kan en als hiervoor toestemming gegeven is door het hogere niveau.

Zichzelf herhalend proces

In figuur 5.2 is te zien dat proces blok “*Bepalen van het niveau van zeggenschap*” meerdere keren doorlopen kan worden. Dit proces blok bevat de besluitvorming over het verdelen van zeggenschap op een bepaald niveau. Hierbij wordt besloten over centrale/decentrale verdeling van zeggenschap en over het niveau van zeggenschap wanneer besloten wordt om te delegeren. Figuur 5.3 toont in meer detail hoe het proces zichzelf herhaalt zich totdat duidelijk is op welk niveau de zeggenschap ligt. Er kan natuurlijk ook gekozen worden door bijvoorbeeld het CvB/MT om de zeggenschap direct te delegeren naar bijvoorbeeld opleidingsniveau, waarbij andere bestuurslagen worden overgeslagen. Om figuur 5.3 overzichtelijk te houden is dit achterwege gelaten:



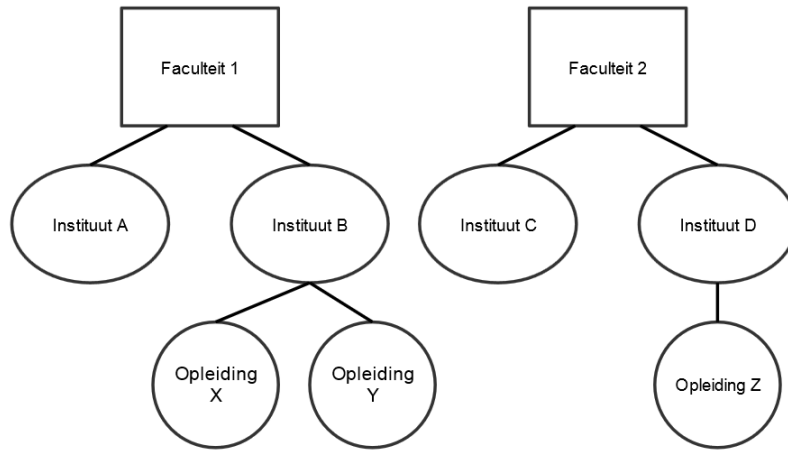
Figuur 5.3: Bepalen van het niveau van zeggenschap (uitwerking van stap 2)

5.3.1 Zeggenschap op verschillende niveaus

Het komt dus voor dat de twee vragen herhaaldelijk beantwoord moeten worden om tot een definitief antwoord te komen op de hoofdvraag van deze stap. Het kan daardoor ook voorkomen, dat zeggenschap over dezelfde (soort) ICT-voorziening op verschillende niveaus van de organisatie komt te liggen. Om dit inzichtelijker te maken wordt een voorbeeld gegeven aan de hand van een fictieve hogeschool met twee faculteiten (figuur 5.4). Zeggenschap kan bijvoorbeeld op verschillende niveaus komen te liggen wanneer besloten wordt door het CvB/MT om de zeggenschap op facultair niveau neer te leggen. De faculteiten besluiten vervolgens om decentraal de zeggenschap in te delen en bepalen daardoor los van elkaar wat hun ICT-beleid is rondom de ICT-voorziening. Per faculteit worden daarom weer de twee vragen gesteld.

Faculteit 1 beslist dat de zeggenschap gedelegeerd wordt naar de instituten, waarbij instituut B de zeggenschap weer delegeert naar haar opleidingen. Op faculteit 2 wordt echter besloten om de zeggenschap niet te delegeren. Zo kan het dus voorkomen, dat de zeggenschap over een bepaalde (soort) ICT-voorziening bij de ene faculteit op facultair niveau ligt en bij de andere faculteit op opleidingsniveau.

Dit voorbeeld toont hoe het ICT-besluitvormingsmodel toelaat dat zeggenschap verschillend ingekleed wordt binnen de HAN. Deze flexibiliteit is gewenst vanwege de vraag naar couleur locale en vele complexe verdelingen van zeggenschap binnen de HAN.



Figuur 5.4: Fictieve hogeschool met twee faculteiten

5.3.2 Overwegingen voor het bepalen van het niveau

Centraal op CvB/MT-niveau

Wanneer de HAN beslist om zeggenschap over ICT-voorzieningen centraal op CvB/MT-niveau te houden is besproken tijdens de governance workshop. Er zijn beleidsregels geformuleerd (tabel 5.2) voor het bepalen van wanneer zeggenschap over ICT-voorzieningen wordt gedelegeerd of centraal wordt gehouden op CvB/MT-niveau:

De HAN beslist centraal over ICT-voorzieningen	<ul style="list-style-type: none">- Voldoen aan formele eisen m.b.t. onderwijs en onderzoek- Het proces dat door het systeem ondersteund wordt is HAN-breed gestandaardiseerd- Expertise noodzakelijk voor besluitvorming is alleen centraal beschikbaar- Sterke business case voor het HAN-breed gebruiken van dezelfde voorziening
De HAN beslist niet centraal over ICT-voorzieningen	<ul style="list-style-type: none">- Domein-specifieke functionaliteiten- Te grote diversiteit voor standaardisatie- Kwaliteitscultuur- Centralisatie of standaardisatie leidt tot meer functionaliteit of complexiteit- Centralisatie of standaardisatie leidt tot substantieel hogere implementatiekosten of langere implementatie duur

Tabel 5.2: Beleidsregels voor centrale- of decentrale zeggenschap

Op basis van tabel 5.2 kan worden bepaald wanneer de HAN op CvB/MT-niveau centraal zeggenschap wil hebben over een ICT-voorziening. Deze beleidsregels moeten dan ook gehanteerd worden bij het verdelen van de zeggenschap in stap 2. Wanneer wordt besloten om de zeggenschap niet centraal op MT-niveau te houden zal worden gedelegeerd.

Gebruik van een ICT-voorziening

Het is verstandig dat belanghebbenden en gebruikers van een ICT-voorziening zeggenschap hebben over een ICT-voorziening. Het is daarom belangrijk om in overweging te nemen wie de ICT-voorziening gebruiken. Wanneer een ICT-voorziening HAN-breed gebruikt wordt moet vanzelfsprekend anders besloten worden dan wanneer een ICT-voorziening slechts door één afdeling of bijvoorbeeld door één opleiding wordt gebruikt.

Op instituutniveau werd tijdens een interview aangegeven dat het zelfs kan tegenwerken wanneer zeggenschap “te hoog in de boom” ligt (appendix B, regelnummer 9). Wanneer het gaat over ICT-voorzieningen die laag in de organisatie gebruikt worden, heeft het de voorkeur om de zeggenschap lager in de organisatie te hebben, omdat het moet matchen met de wensen van de gebruikers (appendix B, regelnummer 21). Hierbij wordt wel gezegd dat de verantwoordelijkheid niet *alleen* bij degene met zeggenschap laag in de organisatie moet liggen. Het moet altijd een gedeelde verantwoordelijkheid zijn, waarbij een eindverantwoordelijke hoger in de organisatie controleert of de juiste overwegingen worden gemaakt.

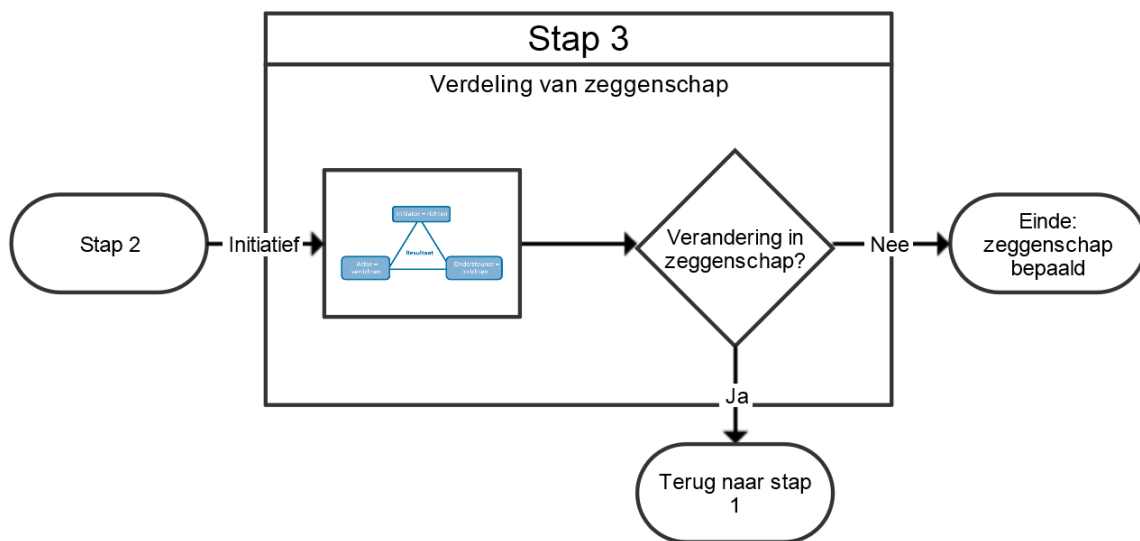
Dit komt naar voren uit de analyse van hoofdstuk 4, waaruit blijkt dat zeggenschap gaat over het nemen van beslissingen, maar dat verantwoording over die beslissingen ook een onderdeel van de zeggenschap is. Om deze reden is het niet genoeg voor het ICT-besluitvormingsmodel om alleen het niveau van zeggenschap te bepalen. Ook de verdeling van verschillende rollen binnen zeggenschap is belangrijk. Stap 3 gaat hier verder op in.

5.4 Stap 3: Verdeling van zeggenschap

De definities van IT governance (hoofdstuk 3) geven aan dat IT governance gaat over het maken van beslissingen binnen een raamwerk van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheden. Dit raamwerk van aansprakelijkheid en verantwoordelijkheden draait simpel gezegd om de hoofdvraag “*Wie gaat waar over als het om ICT gaat?*”.

Voor het bepalen van zeggenschap in het ICT-besluitvormingsmodel is het van belang om te weten wie wat beslist over een ICT-voorziening. In stap 2 is reeds het niveau van de zeggenschap bepaald. Tot en met stap 2 is de verdeling van zeggenschap nog vanuit top-down perspectief bepaald, waarbij nog geen concrete ICT-voorziening nodig is om toch zeggenschap te kunnen verdelen. In stap 3 wordt de verdeling van zeggenschap over een ICT-voorziening concreter door gebruik te maken van de driehoek van van Rooij en van Ginkel (2010) (paragraaf 3.3.3). De driehoek (en daarmee stap 3) wordt ingezet wanneer er een initiatief rondom een ICT-voorziening ontstaat.

Stap 3 van het ICT-besluitvormingsmodel bestaat kort gezegd uit het proces van het invullen van de driehoek, waaruit een beslissing volgt over de concrete verdeling van zeggenschap rondom de ICT-voorziening:



Figuur 5.5: Stap 3 van het ICT-besluitvormingsmodel

Initiatief

In paragraaf 3.3.3 wordt uitgelegd dat het denken in driehoeken volgens een bepaald proces verloopt waarbij de drie rollen bewust worden ingezet bij ieder initiatief. Stap 3 wordt daarom ingezet om de verdeling van zeggenschap te bepalen bij een initiatief. Dit initiatief begint bij iemand die iets wil, de Initiator, waarna een Actor en een Ondersteuner gezocht worden.

Bij bestaande ICT-voorzieningen die reeds in gebruik zijn kan gekozen worden om de oorspronkelijke rolverdeling van de driehoek aan te houden of om een nieuwe rolverdeling te maken aan de hand van nieuwe initiatieven rondom de ICT-voorziening. Voor een nieuw te introduceren ICT-voorziening is altijd een nieuwe rolverdeling nodig.

Een “nieuw initiatief” kan zowel voor bestaande als voor nog te ontwikkelen ICT-voorzieningen ontstaan. Er zijn grofweg vier vormen van nieuwe initiatieven te onderscheiden:

- Operationele beslissingen over het gebruik van een bestaande ICT-voorziening
- Initiatieven voor verandering van een bestaande ICT-voorziening
- Initiatieven voor vervanging van een bestaande ICT-voorziening
- Initiatieven voor volledig nieuwe ICT-voorzieningen

Wanneer een initiatief is ingezet door de Initiator wordt deze gerealiseerd via een verantwoordelijke relatie tussen Initiator en Actor en een productieve relatie tussen Actor en Ondersteuner.

De rollen kunnen ook groepen van mensen of functies voorstellen, zoals een overlegorgaan of een extern bedrijf (bijvoorbeeld wanneer de Ondersteuner een extern bedrijf is dat software ontwikkelt).

Verandering van de verdeling van zeggenschap

Figuur 5.5 toont een beslissing die volgt na het invullen van de driehoek. Wanneer er geen verandering plaatsvindt in de verdeling van zeggenschap eindigt het ICT-besluitvormingsmodel, omdat dan aan de hand van de drie rollen beantwoord kan worden wie precies zeggenschap heeft over de HAN ICT-voorziening.

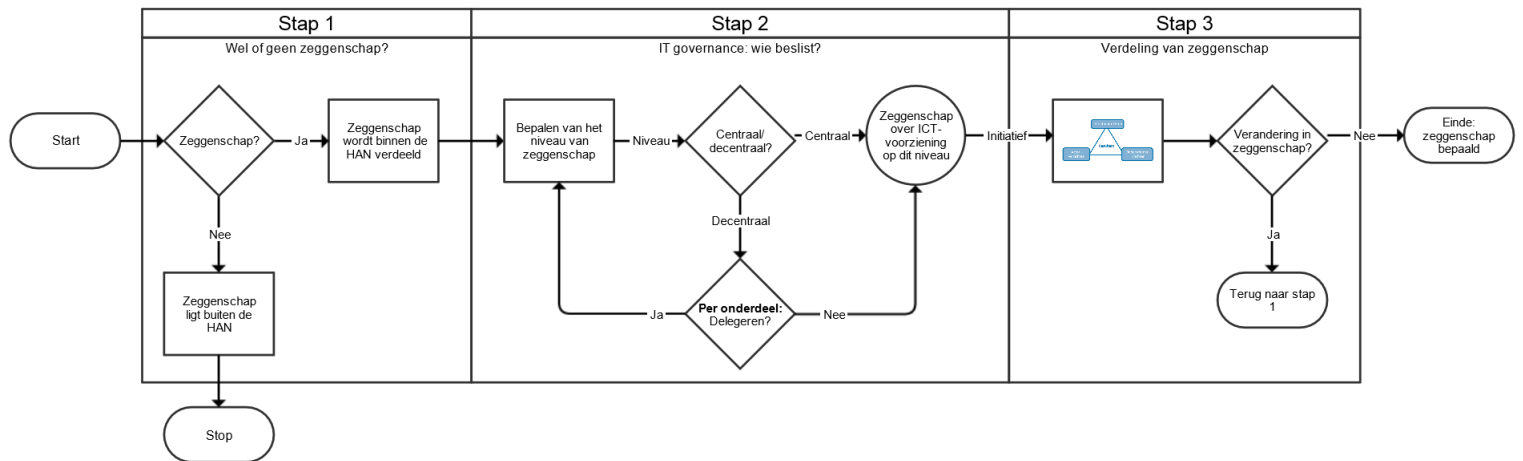
Wanneer er echter wel een verandering plaatsvindt in de verdeling van zeggenschap gaat men weer terug stap 1 van het ICT-besluitvormingsmodel. Dit gebeurt wanneer na de verdeling van rollen in de driehoek blijkt dat de zeggenschap over een ICT-voorziening zoals die oorspronkelijk was bepaald niet meer toereikend is. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat een Initiator samen met een Actor tot de conclusie komt dat voor de realisatie van zijn initiatief een ICT-voorziening moet worden gebruikt waar de HAN geen zeggenschap over kan hebben, zoals sociale media (tabel 5.1).

In dat geval vervalt de zeggenschap over de ICT-voorziening en wordt het ICT-besluitvormingsmodel beëindigd in stap 1. Er is in dit voorbeeld dan nog wel zeggenschap over de uitvoering van het initiatief en bijvoorbeeld over het beheer van privacygevoelige gegevens, maar de zeggenschap over de ICT-voorziening vervalt dan, omdat deze buiten het domein van de HAN valt.

Stap 3 biedt daarom de mogelijkheid om de verdeling van zeggenschap te kunnen her-evalueren als door een initiatief de verdeling van zeggenschap over een ICT-voorziening verandert.

5.5 Het ICT-besluitvormingsmodel

Het uiteindelijke ICT-besluitvormingsmodel waarin alle stappen zijn samengevoegd geeft een overzicht van alle processen die nagegaan moeten worden om te bepalen wie zeggenschap heeft over een ICT-voorziening op de HAN.



Figuur 5.6: Het ICT-besluitvormingsmodel

5.6 Evaluatie

Wanneer het ICT-besluitvormingsmodel wordt doorlopen aan de hand van de casus die besproken is in interview 1 (appendix B) krijgt men uiteindelijk de volgende verdeling van zeggenschap over de ICT-voorziening:

Rol / Niveau	Initiator	Actor	Ondersteuner
CvB/MT			
Faculteit			
Instituut		X	
Opleiding	X		
Extern			X

Tabel 5.3: Verdeling zeggenschap activiteitenkalender Emixion

De domein expert nam vanuit opleidingsniveau het initiatief voor een activiteitenkalender. Om dit te kunnen verwezenlijken is de domein expert naar de de instituutsdirecteur gegaan. Hierbij werd zeggenschap over de ICT-voorziening gedeeld (verantwoordelijke relatie, figuur 3.6). In eerste instantie was de ICT-afdeling de ondersteunende partij, maar uiteindelijk werd het een initiatief voor een volledig nieuwe ICT-voorziening en werd via de instituutsdirecteur gekozen voor een extern bedrijf als Ondersteuner (Emixion). De uiteindelijke zeggenschap over de ICT-voorziening ligt daardoor bij de domein expert en de instituutsdirecteur. Voor onderhoud aan de ICT-voorziening zullen zij de externe ondersteunende partij Emixion raadplegen.

Inzicht in de verdeling van zeggenschap

Door voor ieder initiatief de rollen te plaatsen in een matrix zoals in tabel 5.3 wordt de verdeling van zeggenschap over een ICT-voorziening inzichtelijk gemaakt voor zowel direct- als niet-direct betrokkenen. Indien gewenst kan de matrix uitgebreid worden door gebruik te maken van meer specifieke rollen zoals relevante functies of overlegorganen binnen de HAN. Een voorbeeld hiervan wordt gegeven in tabel 5.4:

Rol / Niveau	Initiator	Actor	Ondersteuner
Instituutsdirecteur		X	
ICT beraad			
Afdelingsmanager			
Domein expert	X		
Emixion			X

Tabel 5.4: Verdeling zeggenschap activiteitenkalender Emixion

In plaats van de verschillende niveaus worden in tabel 5.4 relevante functies en overlegorganen gebruikt. De verschillende rollen kunnen variëren per afdeling, niveau en ICT-voorziening. Voor ieder initiatief kan dus tot op detail een overzicht gemaakt worden van de betrokkenen met zeggenschap.

Hoofdstuk 6

Conclusie en discussie

6.1 Conclusie

In dit onderzoek staat het ontwerpen van een ICT-besluitvormingsmodel voor de HAN centraal.

Het ICT-besluitvormingsmodel levert een wegwijzer op voor ICT-beslissers op de HAN en geeft duidelijkheid over wie zeggenschap heeft over een ICT-voorziening. De direct betrokkenen weten aan de hand van het besluitvormingsmodel in welke rol zij bij bepaalde beslissingen over ICT betrokken moeten zijn (Initiator, Actor of Ondersteuner). Bij onduidelijkheid voor niet-direct betrokkenen kan met het besluitvormingsmodel achterhaald worden wie waar over gaat en bij wie ze moeten zijn met vragen.

De onderzoeksvraag is beantwoord aan de hand van drie deelvragen.

Deelvraag 1: Wat is een ICT-besluitvormingsmodel voor het bepalen van zeggenschap?

In paragrafen 3.2 en 3.3 wordt vanuit IT governance perspectief gekeken naar de verdeling van verantwoordelijkheden en zeggenschap over ICT-voorzieningen. Hierbij worden voorbeelden van modellen uit de literatuur gegeven die gaan over de verdeling van zeggenschap en verantwoordelijkheden rondom ICT. Het blijkt dat er niet één beste IT governance model bestaat. Effectief ICT-beleid is afhankelijk van verschillende factoren en is per organisatie verschillend, vandaar dat in dit onderzoek een HAN-specifiek model ontworpen is, dat onderdelen van de algemene modellen uit de literatuur gebruikt.

Deelvraag 2: Wat is zeggenschap over een ICT-voorziening?

Zeggenschap over ICT-voorzieningen gaat over het nemen van beslissingen en de verantwoordelijkheid die daar bij hoort. Deze deelvraag wordt door verschillende beslissers op verschillende niveaus binnen de HAN beantwoord

in hoofdstuk 4 bij de uitwerking van de interviews.

Over het algemeen wordt organisatie-breed hetzelfde gedacht over wat zeggenschap is, maar de verdeling van verantwoordelijkheden wordt op de verschillende niveaus anders geïmplementeerd. De HAN als organisatie heeft een relatief decentrale aanpak van IT governance, waarbij de hogere niveaus een meer centrale kijk hebben op IT governance en de verdeling van verantwoordelijkheden en zeggenschap. Lagere niveaus hebben een meer decentrale kijk hierop. Dit leidt soms tot wederzijds onbegrip.

Deelvraag 3: *Wat is het huidige beslisproces rondom ICT-voorzieningen?*

In hoofdstuk 4 zijn de interviews geanalyseerd om inzicht te krijgen in beslisprocessen op verschillende niveaus binnen de HAN. De verschillende niveaus beslissen verschillend over ICT-voorzieningen. Lagere niveaus hebben meestal te maken met minder belanghebbenden en minder partijen in hun beslissingen dan hogere niveaus. Om deze reden is er niet één standaard beslisproces rondom ICT-voorzieningen en wordt vaak door individuele managers of beslissers een (lokale) oplossing bedacht. Hier schuilt het gevaar in van redundantie in ICT-voorzieningen en verschillende oplossingen voor hetzelfde probleem, waardoor de complexiteit van de organisatie groter wordt en extra overhead in de bedrijfsprocessen gecreëerd wordt.

6.2 Discussie

De interviews bieden inzicht in ICT-beslisprocessen op verschillende niveaus. De koppeling van de interviews met de literatuur brengt de huidige situatie van IT governance op de HAN in kaart. Het maakt verschillen in denkwijzen van organisatorische niveaus concreet en biedt de mogelijkheid om knelpunten te identificeren.

Uit de interviews kan worden opgemaakt dat ICT-besluitvorming op de HAN overwegend decentraal plaats vindt. Er wordt alleen centraal op CvB/MT-niveau besloten wanneer HAN-breed moet worden voldaan aan formele eisen m.b.t. onderwijs en onderzoek, expertise alleen centraal beschikbaar is, een systeem al HAN-breed bestaat of wanneer een systeem HAN-breed gemaakt wordt (paragraaf 4.2).

Dat veel besluiten decentraal worden genomen is onder andere een gevolg van het brede karakter van de organisatie, met sterk verschillende bedrijfstakken en het streven naar een “couleur locale”. De decentrale aanpak van IT governance leidt automatisch tot meer lokale verantwoordelijkheid en heeft als voordeel dat het de creatieve kansen binnen de organisatie groter maakt. Het nadeel is dat hierdoor meer complexiteit ontstaat en dat er meer beslissers betrokken zijn wanneer het gaat over ICT-voorzieningen die door meerdere afdelingen gebruikt worden. Hierdoor worden beslisprocessen trager en gaat het overzicht van wie waar over gaat verloren.

6.3 Toekomstig werk

6.3.1 IT governance

De bevindingen over IT governance tijdens de interviews (hoofdstuk 4) tonen dat de factoren die in de literatuur genoemd worden ook gelden voor de HAN. Zowel de factoren die van invloed zijn op de vorm van IT governance als de succesfactoren voor een effectievere IT governance zijn naar voren gekomen tijdens de interviews.

Een implementatie van de succesfactoren voor effectieve IT governance die beschreven worden in paragraaf 3.2.3 zouden een aanknopingspunt kunnen zijn voor verbetering van het HAN-brede beleid en daarmee ook een uitbreiding kunnen vormen op het ICT-besluitvormingsmodel van dit onderzoek.

6.3.2 Beslisfactoren/criteria

Een oorspronkelijke deelvraag voor dit onderzoek was *Wat is van invloed op het beslisproces rondom ICT op de HAN?*. Vanwege scoping is dit onderdeel weggevalen uit het onderzoek, maar de vraag is daarom niet minder interessant.

De interviews op verschillende niveaus binnen de HAN hebben meer informatie opgeleverd dan dat gebruikt wordt in dit onderzoek. Door het open karakter van de interviews zijn ook onderwerpen besproken die pas in een volgend stadium van de ontwikkeling van het ICT-besluitvormingsmodel meegenomen kunnen worden. Vooral praktijkvoorbeelden van beslisfactoren en -criteria die van invloed zijn op de verdeling van zeggenschap zouden hiervoor gebruikt kunnen worden. In de literatuur worden factoren genoemd die invloed hebben op de vorm van IT governance (paragraaf 3.2.2) en succesfactoren voor effectieve IT governance (paragraaf 3.2.3). De interviews hebben veel praktijkvoorbeelden van factoren opgeleverd. Aan de hand van deze praktische voorbeelden zou het HAN-brede ICT-beleid geoptimaliseerd kunnen worden.

6.3.3 Overzicht van de huidige verdeling van zeggenschap

In de loop der jaren zijn door het CvB/MT beslissingen genomen over delegatie van zeggenschap over ICT-voorzieningen. Er is binnen de organisatie in de meeste gevallen wel bekend wie over bestaande ICT-voorzieningen gaat, maar een overzicht van de verdeling ontbreekt. Overzichten die in hoofdstuk 3 besproken zijn, zoals het ICT Besluitvorming Raamwerk van Berenschot (figuur 3.4 of een matrix zoals die van Weill en Ross (figuur 3.2) zijn niet gemaakt voor de HAN. Hierdoor is het geheel minder overzichtelijk en is de vraag: “op welk niveau komt de zeggenschap te liggen?”, moeilijker te beantwoorden. Vooral niet-direct betrokkenen zullen hier meer moeite mee

hebben.

Een overzicht met de verdeling van zeggenschap per ICT-thema is een relevante uitbreiding voor het ICT-besluitvormingsmodel. Voornamelijk stap 2 zou hier concreter van worden en het huidige HAN-brede ICT-beleid wordt hierdoor inzichtelijker gemaakt.

Referenties

- Ayres, L. (2008). Semi-structured interview. *The Sage encyclopedia of qualitative research methods*. California: Sage Publications, 810–811.
- Brown, A. E. & Grant, G. G. (2005). Framing the frameworks: A review of IT governance research. *Communications of the Association for Information Systems*, 15(1), 38.
- Engels, W. (2011). *Berenschot white paper: IT governance voor beslissers*.
- Fink, K. & Ploder, K. (2008). Decision support framework for the implementation of it-governance. In *Hawaii international conference on system sciences, proceedings of the 41st annual* (pp. 432–432).
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2012). *HAN instellingsplan 2012-2016: Kennis in interactie*.
- Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. (2013). *Jaarverslag HAN 2013*.
- ISO/IEC JTC1. (2008). *ISO/IEC 38500:2008 - Corporate governance of information technology*. Geraadpleegd op: <http://www.iso.org/>.
- Korac-Kakabadse, N. & Kakabadse, A. (2001). IS/IT governance: need for an integrated model. *Corporate Governance*, 1(4), 9–11.
- Simonsson, M. & Johnson, P. (2006). Defining IT governance—a consolidation of literature. In *the 18th conference on advanced information systems engineering* (DI. 6).
- van Rooij, M. (2009). Effectief samenwerken: denken in driehoeken.
- van Rooij, M. & van Ginkel, K. (2010). Denken in driehoeken.
- Weill, P. (2004). Don't just lead, govern: How top-performing firms govern IT. *MIS Quarterly Executive*, 3(1), 1–17.

Weill, P. & Ross, J. W. (2004a). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Harvard Business Press.

Weill, P. & Ross, J. W. (2004b). IT governance on one page. *CISR WP*, 349(2).

Appendix A

Interviewvragen

Zeggenschap

Algemeen

- Zeggenschap over ICT-voorzieningen kan verschillend worden opgevat. Hoe zou u zeggenschap definiëren?
- Waarom/ op welke gronden is meer/minder zeggenschap gewenst?
- Wat denkt u dat overwegingen zijn die een rol spelen bij de beslissing om wel of niet zeggenschap te willen hebben over een ICT-voorziening?
- In welke zin loopt u in de praktijk aan tegen dit vraagstuk?
- Komt het voor dat u moet (mee-)beslissen over wie zeggenschap heeft over een ICT-voorziening? Hoe vaak?
- Denkt u dat er op verschillende plaatsen (niveau, afdeling, etc.) binnen de HAN op verschillende manieren besloten wordt over zeggenschap?

Casus specifiek

- Kunt u nog reconstrueren voor uzelf of zeggenschap een rol heeft gespeeld bij het nemen van de beslissing? Hoe/op welke manier/welke vragen zijn gesteld?
- Welke overwegingen waren er om wel/geen zeggenschap te willen hebben?
- Is er overwogen om de zeggenschap lager in de organisatie neer te leggen? (delegeren/ verantwoordelijkheid geven/recht geven)
- Is er overwogen om de zeggenschap hoger in de organisatie neer te leggen? (Verantwoordelijkheid afgeven/recht opgeven)

- Denkt u dat op een andere afdeling/niveau binnen de HAN anders besloten zou zijn? Zo ja, waarom?
- Denkt u dat er externe factoren/overwegingen zijn geweest die van invloed waren op de besluitvorming?
- Hoe is het in de praktijk uitgekapt? (Hoe verhouden beslisriteria op strategisch niveau zich tot beslissingen op operationeel niveau?)

HAN-breed

Algemeen

- ICT-voorzieningen kunnen decentraal gebruikt worden, maar ook HAN-breed. Wanneer zou u het gebruik van een ICT-voorziening HAN-breed noemen?
- Wanneer vindt u het verstandig om ICT-voorzieningen HAN-breed te gebruiken?
- Wanneer vindt u het niet verstandig om ICT-voorzieningen HAN-breed te gebruiken?
- In welke zin loopt u in de praktijk aan tegen dit vraagstuk?
- Komt het voor dat u moet (mee-)beslissen over HAN-breed gebruik van een ICT-voorziening? Hoe vaak?
- Denkt u dat er op verschillende plaatsen (niveau, afdeling, etc.) binnen de HAN op verschillende manieren besloten wordt over zeggenschap?

Casus specifiek

- Denkt u dat het wel/niet HAN-breed gebruiken van de ICT-voorziening een rol heeft gespeeld bij de beslissing? Hoe/op welke manier/welke vragen zijn gesteld?
- Welke overwegingen zijn er volgens u gemaakt om wel/niet HAN-breed te kiezen?
- Denkt u dat op een andere afdeling/niveau binnen de HAN anders besloten zou zijn? Zo ja, waarom?
- Denkt u dat er externe factoren/overwegingen zijn geweest die van invloed waren op de besluitvorming?
- Hoe verhouden beslisriteria op strategisch niveau zich tot beslissingen op operationeel niveau?

Appendix B

Transcriptie interview 1 op instituutsniveau

Casus	Activiteitenkalender van Emixion
Niveau	Instituut
Interviewer	I
Instituutsdirecteur	ID
Domein expert	DE
Context	De domein expert DE is de initiatiefnemer en drijvende kracht achter het beslisproces en gebruik van de activiteitenkalender. De instituutsdirecteur ID heeft directe supervisie hierover

Transcriptie

Dit is een woordelijke transcriptie van het interview. Het opgenomen interview is later door de interviewer uitgetypt. Hierbij is gestreefd naar volledigheid: de geluidsoptname is meerdere keren beluisterd om –voor zover mogelijk- ook de moeilijk verstaanbare passages correct weer te geven. Sommige onderdelen zijn een samenvatting van wat sprekers in langere bewoordingen proberen duidelijk te maken. Niet-relevante tekst (zoals tussenwerpsels, gestotter, herhalingen) is weggelaten. Daar waar “intermezzo” staat, betreft het een niet-relevante uitweiding van één of meerdere sprekers. De meeste taalfouten van sprekers zijn gecorrigeerd. De transcriptie blijft wel zo dicht mogelijk bij de woordkeuze van de sprekers.

Zeggenschap - Algemene vragen

- 1 **I** **Zeggenschap over ICT-voorzieningen kan verschillend worden**
2 **opgevat. Hoe zou u zeggenschap definiëren?**
- 3 **DE** Zeggenschap vind ik passen bij degene die erover gaat. Op de HAN
4 zijn we bezig met Professionele Leer Gemeenschappen en daarin wordt
5 gezegd dat we een professionele cultuur hebben en daar sta ik ook
6 volledig achter. Ik vind dus dat er daarom gekeken mag worden wie de
7 beslissing mag nemen of wie de zeggenschap heeft ergens over. Daarbij
8 vind ik dat het met ICT ook tegen je kan werken en dat het daarom
9 niet te hoog in de boom moet komen te liggen. Dat het wel min of
10 meer besloten moet of mag worden door degene die ermee moet werken,
11 want die wordt uiteindelijk ondersteund of belemmerd in zijn werk.
- 12 **I** Degene die beslist moet dus dicht bij de kern zitten?
- 13 **DE** Ja, of beter gezegd mee kunnen beslissen, dus dat het besluit niet hoog
14 in de boom wordt genomen en dat je zelf niet mee kunt beslissen.
- 15 **I** Waar ligt dan de verantwoordelijkheid?
- 16 **DE** Ik denk ook bij de persoon die de beslissing neemt.
- 17 **I** Dus zeggenschap betekent dat je beslist en daar ook verantwoordelijk
18 voor bent?
- 19 **DE** Ja in mijn ogen wel.
- 20 **ID** Ik deel deze opvatting. Het besluit kan heel laag in de organisatie ge-
21 nomen worden, bij voorkeur zelfs want het moet passen/matchen. Het
22 is daarbij ook belangrijk dat degene die de beslissing neemt daar ook
23 verantwoordelijkheid voor neemt, want dat betekent dat diegene dan
24 bepaalde afwegingen maakt, maar de verantwoordelijkheid kan niet *al-*
25 *leen* bij diegene liggen. Het moet altijd een gedeelde verantwoordelijk-
26 heid zijn. Mijn functie/positie bepaalt ook dat ik verantwoordelijkheid
27 moet nemen voor beslissingen die **DE** neemt, ik blijf altijd eindverant-
28 woordelijke. Daarom tast ik af of **DE** de goede dingen in overweging
29 neemt. Als dit het geval is dan laat ik alle verantwoordelijkheid aan
30 **DE** en heb ik niet de behoefte om daar verantwoordelijkheid van over
31 te nemen. De zeggenschap gaat dan naar **DE**, maar ik blijf natuurlijk
32 altijd eindverantwoordelijke.
- 33 **I** **Waarom/ op welke gronden is meer of minder zeggenschap**
34 **gewenst?**

- 35 **ID** In ieder geval moet je goed zicht hebben op “constraints”. Dus wanneer
36 je vanuit een bepaalde plek in de organisatie bezig bent moet je weten
37 waar je mee te dealen hebt. Bijvoorbeeld dat je te dealen hebt met
38 privacy, geld, etc. en daar moet je makkelijk bij kunnen. Wanneer
39 je er makkelijk op gesouffleerd kunt worden, moet de informatie ook
40 makkelijk ter beschikking kunnen zijn. Het gaat er om dat diegene die
41 moet besluiten daar ook verstand van heeft. Wanneer je op onderdelen
42 dat verstand niet hebt, dan moet je zorgen dat het verstand bij je komt
43 of dat de beslissing op de plek komt bij iemand die daar wel verstand
44 van heeft.
- 45 **I** Dus dat betekent delegeren naar mensen die verstand hebben van za-
46 ken?
- 47 **ID** Nou in dit geval bijvoorbeeld en stel dat het budget niet meegegeven
48 was en **DE** was naar mij toe gekomen met de vraag “hoeveel mag het
49 kosten?” Dan zeg ik bijvoorbeeld tienduizend euro, vraagt **DE** dan
50 “zit daar nog rek in?”, dan zeg ik ja een beetje of een beetje niet.
51 Hetzelfde geldt voor privacy. In het geval van Emixion was het even
52 zoeken samen en had ik het ook niet helemaal scherp en dan komt de
53 Informatiemanager op een gegeven moment en zegt “heb je gedacht aan
54 de privacy?” Nou dan stoeien we daar over. Achteraf gezien had dat
55 in de beginfase gemoeten en dat had bij mij moeten liggen en dat ik
56 dan die punten van geld, privacy en dergelijke moeten nagelopen.
57 In de situatie van Emixion had dat wat eerder gemogen, want daarmee
58 liepen we een potentieel risico dat het niet uitgevoerd had kunnen
59 worden. Stel dat de Informatiemanager op het standpunt stond dat
60 het niet had gemogen vanwege privacy, dan hadden we lastig staan te
61 kijken. Dan hadden we bij wijze van spreke al de aanbesteding gedaan,
62 het contract getekend en uitgevoerd en konden we niet verder gaan.
- 63 **I** In dat geval had je dus zeggenschap over dat systeem gehad en had je
64 het nog steeds kunnen gebruiken?
- 65 **ID** Ja klopt, dat is een hele scherpe, we hadden het dan kunnen uitvoeren
66 in de wetenschap dat zolang er geen problemen komen kraait er nie-
67 mand naar en als er wel problemen komen dan zien we dat dan wel,
68 maar dat is niet de ethiek van deze hogeschool.
- 69 **I** Is zoiets ook een overweging om wel of niet zeggenschap te willen heb-
70 ben? Om te voorkomen dat achteraf blijkt dat er problemen zijn en
71 dat je verantwoordelijk bent?
- 72 **ID** Het blijft zo dat de zeggenschap laag in de organisatie moet blijven
73 liggen. Je moet met elkaar zo leren praten, omgaan en overwegen dat
74 je van te voren helder hebt wat het spanningsveld is van waar we in

75 zitten. Welke dingen moeten in ieder geval gedefinieerd zijn om laag
76 in de organisatie het goede besluit te nemen.

77 Wat ik vaak fout zie gaan is dat bijvoorbeeld iemand als **DE** belang
78 heeft om iets op een bepaalde manier te kunnen doen, maar dat zo
79 iemand dan ergens op stuit dat lastig is en dat de bovenliggende laag
80 dan zegt “ja maar daar ga ik over”. Dan kom je in een dilemma waarbij
81 **DE** dan niet door kan gaan en vertraging ontstaat en dan vind ik dat
82 **DE** in de kracht moet blijven staan, dus dat je laag in de organisatie
83 een besluit moet kunnen blijven nemen, maar wel overwegende de con-
84 sequenties die het heeft met in dit geval dan bijvoorbeeld privacy.

85 Nu is het voor **DE** in dit geval makkelijk want Emixion is een mono
86 disciplinair ding. Het wordt lastiger als het iets is waar meerdere in-
87 stituten en bijvoorbeeld vijf **DE**'s bij betrokken zijn.

88 **I** **In welke zin loopt u in de praktijk aan tegen dit vraagstuk?**
89 **Komt het voor dat u moet (mee-)beslissen over wie zeggen-**
90 **schap heeft over een ICT-voorziening? Hoe vaak?**

91 **ID** Bij bijna ieder ICT project zijn er problemen mee.

92 **DE** Dat vind ik ook.

93 **ID** Het dilemma is dat de verantwoordelijkheid automatisch te veel en
94 te hoog in de organisatie komt en niet bedacht wordt welke kennis
95 de persoon laag in de organisatie nodig heeft om het goede besluit te
96 nemen.

97 **I** En dat brengt nadelen met zich mee?

98 **ID** Ja en vertraging en frustratie etc. De persoon hoog in de organisatie die
99 dan bijvoorbeeld over privacy gaat, die besluit dan over iets waarvan hij
100 de consequenties niet kan overzien. De consequenties worden namelijk
101 laag in de organisaties gemerkt, dus ook de afweging die daarbij zit kan
102 alleen door de mensen die daar mee te maken hebben bekeken worden.

103 • - Intermezzo -

104 **I** **Denkt u dat er op verschillende plaatsen (niveau, afdeling,**
105 **etc.) binnen de HAN op verschillende manieren besloten**
106 **wordt over zeggenschap?**

107 **DE** Dat kan ik zo niet beoordelen, maar volgens mij hangt dat er heel erg
108 van af hoe je leidinggevende daarin staat. Daar ben je van afhankelijk
109 of dat de zeggenschap ook bij jou blijft liggen.

110 **I** Dus het is verschillend per afdeling?

111 **DE** Ja dat denk ik wel

112 **ID** Ook de mate van verwevenheid of complexiteit per project maakt ver-
113 schil hierin, namelijk of iets mono-disciplinair of multi-disciplinair is.
114 Zo hebben we CRM bijvoorbeeld geïmplementeerd met de faculteiten
115 Educatie en GGM. Bij GGM betekende dat twintig gebruikers en bij
116 Educatie ook nog eens een man of tien. Dus in totaal heb je dan dertig
117 mensen of dertig **DE**'s die allemaal wat willen. Dan lukt het bijna niet
118 inderdaad om alles helemaal laag in de organisatie te leggen. Dan ben
119 je afhankelijk en dat vond ik een hele grote winst, dan ben je afhanke-
120 lijk van de cultuur van samenwerken van mensen laag in de organisatie.
121 Nu pakte het zo uit dat de cultuur van samenwerken er een was van
122 "we stappen over onze eigen schutting heen en hoe gaan we het samen
123 in een kort tempo krachtig en goed doen." Toen waren er drie mensen
124 die het voortouw namen en die namens de anderen konden spreken
125 en die konden ook dingen gaan uitvoeren en daardoor was het zo dat
126 eigenlijk nog steeds de verantwoordelijkheid laag in de organisatie kon
127 liggen. Maar dit was alleen maar bij de gratie dat de groep **DE**'s dat
128 met elkaar aankonden.

129 **I** Dat was met andere deelnemers niet gelukt?

130 **ID** Als er een paar mensen anders in hadden gestaan, had het niet gekund.
131 Dan had je het hiërarchisch moeten inkleden.
132 Dus dit voorbeeld heeft mij de ogen doe openen dat het dus ook gaat
133 over de manier van samenwerken. Als het gemakkelijk gaat en goed
134 gaat dan kom je er eigenlijk altijd wel uit.

Zeggenschap - Casus specifieke vragen

135 **I** **Kunt u nog reconstrueren voor uzelf of zeggenschap een rol**
136 **heeft gespeeld bij het nemen van de beslissing? Hoe/op welke**
137 **manier/welke vragen zijn gesteld?**

138 **DE** Nou ja er was eigenlijk al een lange tijd een vraag vanuit mijn kant van
139 kunnen we niet een ICT-systeem bouwen. Toen ben ik gaan kijken en
140 heb ik tegen **ID** gezegd van kunnen we even kijken wat er al is. Toen
141 zijn we met ICT gaan kijken, we hebben een heel plan van aanpak
142 gemaakt en een proces van handelingen en dat opgeschreven, dit heeft
143 een naam maar die ben ik even kwijt. Plan van eisen hebben ze ge-
144 schreven. Toen bleek eigenlijk na twee sessies met nog een collega, dat
145 de bestaande systemen het niet konden leveren. Toen is nog gekeken
146 of er bij andere faculteiten nog zoiets gebouwd ging worden en of dat
147 daar vraag naar was, dat was niet het geval, toen ben ik bij **ID** terug
148 gekomen en heb gezegd dat ze het niet konden bouwen. Toen zei **ID**
149 dat de CV-portal door Emixion was gebouwd en dat met dat bedrijf

150 goede ervaringen waren. Toen heb ik een gesprek met hun ingepland
151 en zij konden precies maken wat wij wilden. Dat gesprek heb ik wel
152 gedaan aan de hand van het plan van eisen dat de afdeling ICT van
153 binnen de HAN al had gemaakt. Toen kwam het traject van offertes
154 en heb ik het weer aan **ID** overgedragen.

155 **ID** Ja en dan even het “afwegingenpatroon” , de volgorde waar de voor-
156 keuren liggen. Als eerste en bij voorkeur: intern gemaakt of samen
157 met andere ontwikkeld. Als dat niet kan of lukt en als ICT zegt “dat
158 redden wij niet”, want dat is ook een afweging, want je gaat niet zo-
159 maar naar buiten als je daar intern bonje over krijgt, dus je tast dat
160 af. Nou dan vind ik het ook legitiem om naar buiten te gaan, maar
161 dat afwegingsproces hoort daar wel bij.

162 **DE** Ja die stappen hebben we allemaal wel doorlopen.

163 **ID** Ja

164 **I** Kom ik weer terug op de zeggenschap. Het is dus een extern bedrijf
165 dat het systeem maakt.

166 **DE** Ja

167 **I** Dan heb je niet overal zeggenschap over en dan bedoel ik niet alleen op
168 technisch vlak, maar er worden beslissingen gemaakt door zo’n extern
169 bedrijf, alleen al door voor dat bedrijf te kiezen en hun softwarepak-
170 ket maak je impliciet keuzes. Heeft dit ook een rol gespeeld bij de
171 overweging?

172 **DE** Nou ze hebben wel voorbeelden laten zien en we hebben die CV-portal
173 en ik denk dat je ook afweegt op het verleden en dat is goed gegaan,
174 dat traject met de CV-portal en dat is dan ook een graadmeter dat je
175 daar weer verder mee in zee wil.
176 Ze hebben zeker wel dingen laten zien en daar heb ik over kunnen
177 zeggen van dit wel en dit niet, ook qua vormgeving bijvoorbeeld over
178 hoe het eruit komt te zien.

179 **I** Dus tijdens het ontwikkelproces heb je ook zeggenschap gehad over...

180 **DE** Ja en ze zijn het nu aan het maken en de eerste versie komt deze dagen
181 en dan kunnen we alles testen en bekijken en daar feedback op geven.
182 Er zitten wel een aantal feedback rondes in verwerkt.

183 **I** Dat uiteindelijke systeem als dat af ontwikkeld is, maar het wordt al
184 gebruikt toch?

185 **DE** Nee vanaf het nieuwe schooljaar

- 186 **I** Als je het dan dadelijk gebruikt, hoe zit het dan met de zeggenschap,
187 wie is er verantwoordelijk als het misgaat, etc.?
- 188 **DE** Ja nou je hebt eigenlijk superusers, dat ben ik en een collega en we
189 kunnen alles aanpassen in het systeem en er zit ook een back-up dat als
190 het misgaat dat zijn dan de beheerders en die zitten bij Emixion. Dus
191 als er wat mis is dan kunnen zij één versie terug weer online zetten,
192 waardoor niet alles weg is, maar voor de rest kunnen wij zelf, als er
193 iets bijgebouwd moet worden dan doen zij dat natuurlijk.
- 194 **ID** Bij CV-portal bijvoorbeeld hebben de superusers het zoals Windows
195 klaargezet, maar je kunt daaraan aanpassen, dus je kunt zelf door
196 vraagstellingen gegevens ophalen uit het systeem, zoals het aantal me-
197 dewerkers dat een bepaalde cursus gedaan heeft.
- 198 **I** **Is er overwogen om de zeggenschap lager in de organisatie**
199 **neer te leggen? (delegeren/ verantwoordelijkheid geven/recht**
200 **geven)**
- 201 **DE** Nee, want het is een vrij solistisch zeg maar project. Dus het zou ook
202 niet handig zijn om het door iemand anders te laten doen.
- 203 **I** **Is er overwogen om de zeggenschap hoger in de organisatie**
204 **neer te leggen? (Verantwoordelijkheid afgeven/recht opge-**
205 **ven)**
- 206 **DE** Nee, om dezelfde reden.
- 207 **I** **Denkt u dat op een andere afdeling/niveau binnen de HAN**
208 **anders besloten zou zijn? Zo ja, waarom?**
- 209 **ID** Dat is een moeilijke vraag.
- 210 **DE** Dat vind ik ook, nou ja wat ik net ook al zeg, je grijpt ook terug naar
211 eerdere projecten en als je dus iemand buiten de deur hebt, een extern
212 bedrijf dat het voor jou goed kan maken en levert en fijne afspraken
213 maakt, dan denk ik dat je misschien niet bij hetzelfde bedrijf uitkomt.
214 Het systeem denk ik dat redelijk hetzelfde zou zijn, omdat we dus dat
215 plan van eisen al hadden en dat is wel je uitgangspunt.
- 216 **I** En dat proces verloopt wel hetzelfde op andere afdelingen?
- 217 **ID** Ja dat denk ik wel en misschien ook omdat het er nu is en als een andere
218 opleiding of instituut zou zeggen van “dat wil ik ook”, dat ik geloof
219 ik in mijn overweging als directeur en als er op een ander instituut
220 al zo’n systeem gemaakt zou zijn, dat ik dan met dat systeem naar
221 ICT zou gaan en zou zeggen “dit is wat we willen, kun je het intern
222 maken?”. Dan zou ik met het andere instituut overleggen of ze er

- 223 belang bij hebben om het naar intern over te plaatsen, want er zitten
224 wel voordelen aan om het intern te doen.
- 225 **I** Dus om het volledig in eigen beheer te hebben?
- 226 **ID** Ja en dat is vooral vanwege privacy, maar ook als je het uit zou willen
227 bouwen naar andere databases, dan moet het intern zijn.
- 228 **I** Waarom?
- 229 **ID** Om het te laten samenwerken. Want stel dat je op een gegeven moment
230 een student hebt die bijvoorbeeld vier keer meegedaan heeft en vier keer
231 een certificaat gehaald heeft en je zou dat willen dumpen naar Alluris,
232 als bijvoorbeeld een vinkje van hij/zij heeft dat gehaald, dan kan dat
233 op dit moment niet. Dat zou nu nog handmatig moeten gebeuren.
234 Dus dat zouden de voordelen zijn. Privacy en koppeling met andere
235 databases. Nou en we maken nu de inschatting dat het ons veel meer
236 oplevert als dat we het systeem van Emixion niet zouden hebben, maar
237 het zou wel een overweging zijn als we het traject weer in zouden gaan.
- 238 **I** Toen er nog gezocht werd naar oplossingen, is er toen ook over nage-
239 dacht? Over het koppelen met Alluris en andere systemen?
- 240 **DE** Ja, daar is over nagedacht, maar gezien de tijd dat als we voor het
241 zelf bouwen door de HAN hadden gekozen, dan zou het al weer zo
242 veel tijd en geld kosten aan uren, dat een externe partij een snellere
243 en betere oplossing is. Je zou er over aantal jaar over kunnen denken
244 om het verder uit te bouwen, maar dan kun je het alsnog naar intern
245 trekken. Dit is echt voor de komende twee drie jaar, misschien zelfs als
246 tussenstap, maar dat blijft spannend in ieder geval.
- 247 **I** Is daar ook bewust op gestuurd of weet Emixion dat ook? Dat wellicht
248 over drie jaar het systeem intern wordt overgenomen?
- 249 **DE** Ja daar zijn we heel helder in geweest.
- 250 **I** Is daar dan ook rekening mee gehouden bij de ontwikkeling?
- 251 **DE** Er zouden koppelingen gemaakt kunnen worden alleen dan moeten er
252 allerlei dingen omgezet worden en als we die koppelingen er nu al in
253 hadden verweven dan was het een ander plaatje geworden qua kosten.
254 Dus misschien is het dan wel weer voordelig door het door de ICT van
255 de HAN te laten bouwen. Dat kan ik nu niet inschatten natuurlijk,
256 maar we hebben het absoluut meegenomen.
- 257 ● - Intermezzo -

- 258 **I** **Hoe is het in de praktijk uitpakkt? (Hoe verhouden beslis**
 259 **criteria op strategisch niveau zich tot beslissingen op opera-**
 260 **tioneel niveau?)**
- 261 **ID** Van de activiteitenkalender van Emixion weten we dat nog niet, maar
 262 daar hebben we geen zorgen over. Met CV-portal hebben we al de er-
 263 varing van een grote dynamiek, waarbij ze net zo lang zullen aanpassen
 264 tot dat het precies is waar je om vroeg.
- 265 **I** Is er door jullie zelf ook gevraagd bij andere afdelingen van de HAN of
 266 er vraag was naar zo'n systeem?
- 267 **DE** Dat is uitgezocht door ICT. Zij hebben intern een rondje gedaan of dat
 268 er vraag was naar ook zo'n systeem en dat bleek niet het geval te zijn
 269 ofwel een beetje het geval maar niet op deze termijn en zij wilden niet
 270 instappen. Toen zijn we alleen verder gegaan.
- 271 **I** Daarbij is ook gekeken of er al een soortgelijk systeem bestond? En
 272 hoe breed is gekeken? Want we gaan nu naar meer naar de HAN-brede
 273 vragen toe.
- 274 **DE** Ik neem aan van wel, want ICT is HAN-breed georiënteerd, ICT is
 275 een HAN-brede service en naar mijn mening is dat echt HAN-breed
 276 gedaan.

HAN-breed - Algemene en casus specifieke vragen

- 277 **I** **ICT-voorzieningen kunnen decentraal gebruikt worden, maar**
 278 **ook HAN-breed. Wanneer zou u het gebruik van een ICT-**
 279 **voorziening HAN-breed noemen?**
- 280 **ID** Wanneer overwegend bij alle opleidingen of beter gezegd bedrijfstakken
 281 van de HAN een ICT-applicatie wordt toegepast zou ik het geloof ik
 282 HAN-breed noemen.
- 283 • - Intermezzo -
- 284 **ID** Als het heel veel werknemers of studenten betreft, dan kom je op een
 285 heel ander overwegings proces. Dus daar heeft HAN-breed wel impli-
 286 caties, want het top-down karakter is groter en dan krijg je meer een
 287 implementatietraject, terwijl hier op instituutsniveau is er een vraag
 288 en dat wordt gebouwd en dat is dat.
- 289 **I** Het is meer een lokaal probleem dat op dit niveau speelt?
- 290 **ID** Ja, bij een generiek probleem krijg je meer een project en implemen-
 291 tatieplan en deadlines.

- 292 **I** Klopt het dat dit dan ook net als met zeggenschap een rol speelt om
293 te kijken of het elders in de organisatie al gebruikt wordt?
- 294 **ID** Ja, zeker, maar wat je wel hebt rondom zeggenschap. Bij Alluris,
295 wat HAN-breed is, kun je nou echt zeggen dat er een gevoel van zeg-
296 genschap is. Misschien moet je dat wel helemaal niet eens nastreven,
297 misschien moet je dat woord of idee wel weglaten. Het moet gewoon
298 geïmplementeerd worden, *zo* moet het gebeuren, over *dit* beetje heb
299 je wat te zeggen, over de rest heb je niks te zeggen, dus doe maar.
300 Misschien dat we wel in verwarring komen als we op alles het woord
301 zeggenschap plakken. Misschien kan dat niet en frustreer je daarmee
302 teveel.
- 303 • - Intermezzo -
- 304 **I** Ik hoor vaak de factor *tijd* terugkomen. In hoeverre speelt dat een rol
305 bij het nemen van beslissingen over ICT?
- 306 **DE** Nou we zijn ondertussen dik een jaar verder en je wil wel een goed
307 startmoment voor je ICT-toepassing en in dit geval is het met name
308 voor eerste- en tweedejaars en die beginnen in september, dus voor ons
309 is het wel heel erg belangrijk dat alles dan draait. Dus het laatste half
310 jaar hebben we alles op alles gezet om Emixion te faciliteren en snel te
311 reageren, zodat zij door kunnen, want je wil nu geen vertraging. Dus
312 een Plan van Aanpak, zijn er meer mensen met dit probleem? Nee?
313 Gaan!
- 314 **I** Laatste vraag, heeft Emixion verder nog een bepaalde zeggenschap of
315 invloed als de activiteitenkalender dadelijk is opgeleverd.
- 316 **DE** Op het moment dat wij vragen of ze nog iets willen aanpassen, dan
317 zullen ze dat doen, maar verder zie ik niet waar zij nog zeggenschap of
318 invloed hebben. Ik zie het vooral als service voor onderhoud.
- 319 **ID** Stel dat het bedrijf failliet zou gaan, wat ook een mogelijkheid is, dan
320 kom je wel in lastig vaarwater.
- 321 **I** Want de gegevens staan bij Emixion, waar ook het privacy probleem
322 uit voortvloeit?
- 323 **ID** Ja klopt.
- 324 **DE** Ja, maar verder geen zeggenschap meer als alles is opgeleverd.

Appendix C

Transcriptie interview 2 op CvB niveau

Casus	HRM-systeem salarisadministratie
Niveau	CvB
Interviewer	I
Concerncontroller	CC

1 • - Intermezzo - Inleidend verhaal over de casus van het HRM-systeem
2 voor salarisadministratie.

3 **I Bedankt voor deze uiteenzetting over het HRM-systeem voor**
4 **salarisadministratie. Ik ben nu benieuwd naar uw visie vanuit**
5 **uw functie op de besluitvorming rondom ICT-voorzieningen.**

6 **CC** Ik vind een systeem niet sexy, het is een tool om bedrijfsprocessen
7 te faciliteren. Je moet dus in ieder geval definiëren wat je HAN-brede
8 processen vindt en daar zit in ieder geval ook het geld aspect aan.
9 Wat wij hier hebben is het begrip couleur locale en dat is voor mij een
10 vrij rekbaar begrip. Ik zie ook niet waarom bijvoorbeeld een instituut
11 of een lager niveau een eigen salaris administratie zou moeten willen
12 inrichten. Ik denk dat de meeste mensen blij zijn als op een goede
13 manier salaris betaald wordt en er geen gezeur is met de belasting,
14 dan that's it. Maar ik kan me wel voorstellen dat ze bij sommige
15 andere systemen zeggen die heel erg bij een specifiek proces horen,
16 dat ze zeggen dat is helemaal geen HAN-breed systeem en dat gaan
17 we individueel inrichten. Ik denk dat er geen zwart-wit situatie is,
18 dat kun je misschien bewerkstelligen als je echte financiële druk hebt,
19 maar we zijn heel goed in het niet kunnen uitrekenen van waar praten
20 we nou over qua geld. Want dat zou voor mij eigenlijk echt de casus
21 zijn waarbij je zegt nou we besteden 2 miljoen aan ICT-kosten en die
22 kunnen we echt halveren, inclusief de kosten van het veranderproces,

23 dan heb je financieel gezien een interessante casus waarbij je 1 miljoen
24 meer in het onderwijs stopt in plaats van ondersteuning.

25 **I** Wat de core business is eigenlijk

26 **CC** Ja onderwijs is de core business, maar die berekeningen zijn bijzonder
27 moeilijk te maken en die zijn misschien op ICT-gebied nog te maken,
28 maar dan niet voor wat het proces kost om de inrichting te veranderen
29 en ik denk dat het een illusie is om op ieder niveau voor alle activiteiten
30 te zeggen dat die overal hetzelfde zijn.

31 • - intermezzo -

32 **CC** De inzet database is heel kort door de bocht gezegd: ik heb zoveel geld
33 beschikbaar en ik heb zoveel docenten nodig. Nou dat kan ik betalen
34 of niet en aan de hand daarvan ga ik de docent-student ratio ophogen
35 en ga ik bijvoorbeeld met 1 op 25 met 1 op 26 rekenen. Als je 10 keer
36 dezelfde les geeft, heb je dan net zo veel nodig aan voorbereiding als
37 wanneer je een les 1 keer per jaar geeft?

38 • - intermezzo -

39 **CC** De besturing van het HRM systeem vindt vooral op financieel niveau
40 plaats. Hierbij zijn wel grote verschillen per faculteit, bij economie is
41 het meer versnipperd dan bij Techniek. Iemand van bouwkunde zal
42 minder snel bij Automotive werken, terwijl bij bijvoorbeeld Wiskunde
43 het eerder versnipperd is.

44 • - intermezzo -

45 **CC** Op zich zou je alles in één database kunnen gieten, maar dan moet
46 je het principebesluit nemen van dat willen we graag en daar hebben
47 we met z'n allen baat bij. Dat is dat het meest of de grootste baten
48 zit dat waarschijnlijk aan de ondersteunende kant, omdat die kunnen
49 zeggen dat ze de ondersteuning dan goedkoper kunnen aanbieden.

50 Zeggenschap - Algemene vragen

51

52 **I** **Zeggenschap over ICT-voorzieningen kan verschillend worden**
53 **opgevat. Hoe zou u zeggenschap definiëren?**

54 **CC** A: dat je bepaalt welk systeem je koopt, B: dat je de vrijheid hebt
55 om het in te richten naar eigen inzichten, daar zit de keuze achter
56 van koop ik iets van de plank of ga ik het maatwerk doen, wat mijn
57 voorkeursoptie zou zijn. En als je maatwerk gaat doen, wat behelst
58 dat dan concreet.

59 • - Intermezzo -

60 **CC** De zeggenschapsdiscussie gaat ook over de vraag van wie bepaalt er
61 dan of de systemen goed op elkaar zijn afgestemd. Ik vind dat logisch,
62 maar ik heb een financieel-economische achtergrond en ik merk dat als
63 je met HR-mensen praat, die denken gewoon niet zo. Dat is niet zo
64 spannend, maar ook dat heeft met zeggenschap te maken.

65 **I** **Waarom/ op welke gronden is meer/minder zeggenschap ge-**
66 **wenst?**

67 **CC** De echte gestructureerde systemen, de kern van je informatiesystemen,
68 die moeten op elkaar zijn afgestemd. Dus bijvoorbeeld bij studentza-
69 ken, dat gaat over bekostigde studenten, dat is ook volgens de wet
70 gedefinieerd, daar doen we vanalles aan, dat alles daarvoor aan de wet
71 voldoet. Dat moet echt eenduidig zijn en mag geen ruis over zijn. Dus
72 om te voldoen aan wet- en regelgeving is het wat mij betreft evident
73 dat de touwtjes strak in handen gehouden moeten worden.

74 • - Intermezzo -

75 **CC** Wat mij niet zo duidelijk is is het bepalen van wie er dan zeggen-
76 schap heeft. Dus als we kijken binnen de HAN: wie moet er dan over
77 nadenken, wie moet er iets van vinden.

78 **I** **Dus bepalen *wie* er zeggenschap heeft?**

79 **CC** Ja en ik denk dat dit gedeeltelijk ook een technische vraag is waarbij
80 iemand dus moet bepalen of systemen goed op elkaar zijn afgestemd.
81 Maar het kan ook zijn dat het iemand is van de management afdeling
82 en dat die zich bezig houdt met deze vraag.

83 **I** **Kunt u nog reconstrueren voor uzelf of u bent aangelopen**
84 **tegen vragen over zeggenschap tijdens de casus?**

85 • - Intermezzo met een technische uitleg over het systeem en financiële
86 gegevens in de centrale database.

87 **CC** Afgelopen jaarrekening klopte er een deel niet. Na controle bleek dat
88 de aantallen die de database in gingen er niet volledig uitkwamen. Dit
89 bleek te komen doordat, dit is heel technisch en ook prima op te lossen,
90 dat de query gedraaid was op 13 januari, maar dat daardoor alle men-
91 sen eruit gegooid waren die per 31 december uit dienst waren gegaan.
92 Hierdoor klopte de salarisadministratie niet meer. Dit is allemaal heel
93 erg technisch en technisch kun je dit allemaal oplossen, maar de vraag
94 is inderdaad, wie gaat daar dan naar kijken, dus wie is dan de eigenaar
95 van die informatie en kan daar dan over bepalen.

96 • - Intermezzo -

97 **CC** Als je alle informatie nou gaat koppelen met verschillende systemen,
98 dan wordt het helemaal interessant wie *dan* de eigenaar wordt.

99 • - Intermezzo -

100 **I** **Denkt u dat er externe factoren/overwegingen zijn geweest**
101 **die van invloed waren op de besluitvorming rondom het HRM-**
102 **stelsel?**

103 **CC** Bij de grote HAN-brede systemen is in principe de regel dat we niet of
104 zo min mogelijk aan maatwerk doen.

105 **I** **Hoe is dat besloten?**

106 **CC** HRM is daar een goed voorbeeld van, want daarvan staat echt formeel
107 in het besluit dat het systeem leidend is voor de inrichting van de
108 processen. Dit impliceert heel veel. Het heeft voor en nadelen. Het
109 voordeel is dat het goedkoper is en dat je niet allerlei aanbouwsels
110 krijgt. Het nadeel is dat je hier en daar processen en procedures hebt
111 die het systeem niet goed ondersteunt, waar je allerlei oplossingen voor
112 moet bedenken om de werkelijkheid nog wel uitvoerbaar te houden.

Appendix D

Basisinformatie governance workshop

Basisinformatie voor sessie Governance

Versiedatum: 15 mei 2014

Vooraf

Deze notitie is bedoeld als "huiswerk" voor de deelnemers aan de sessie Governance. De deelnemers krijgen de notitie kort van te voren toegestuurd met de vraag de notitie voorafgaand aan de bijeenkomst te lezen.

Governance

In deze sessie gaan we ons buigen over "governance", een Engels woord omdat dat nu eenmaal in de mode is. Het gaat om de zeggenschap over en besturing van het geheel aan digitale voorzieningen van de HAN. Het gaat niet alleen om de "harde" ICT, de apparatuur en het beheer daarvan, maar ook om alle software, alle applicaties en alle databases inclusief het beheer daarvan en vooral ook de relatie tussen die digitale voorzieningen en de processen die zij ondersteunen. Meestal worden er drie niveaus onderscheiden: strategisch, tactisch en operationeel.

Enkele voorbeelden:

Voorbeeld Studievoortgang:

- Rond 2005 is de strategische beslissing genomen dat de studievoortgang HAN-breed met één systeem ondersteund zou worden en wel met HAN-SIS.
- Onder meer omdat het onderwijsmodel veranderde en HAN-SIS het nieuwe model niet goed kon ondersteunen is in 2010 de strategische beslissing genomen HAN-SIS te vervangen door een op de markt te verkrijgen systeem. Dat werd Alluris.
- Over de implementatie van Alluris zijn en worden tactische beslissingen genomen, bijvoorbeeld over de uitrol van Alluris (eerst de masteropleidingen, dan de bacheloropleidingen van vier instituten, dan de rest van de bacheloropleidingen), over de inrichting van Alluris, over de conversie van de gegevens en de inrichting van de productie
- Op operationeel niveau worden de beslissingen omgezet in acties, bijvoorbeeld het uitwerken van een inrichtings- en conversie document, het maken van procedures, het samenstellen van instructiemateriaal, het geven van instructie, het systeem operationeel houden en dergelijke.

Voorbeeld Sociale media:

Sociale media als Facebook, Twitter en Youtube zijn vrijelijk beschikbaar. Docenten gebruiken deze media in het onderwijs. Hieraan zijn risico's verbonden. Zo kan het gebruik van sociale media door een onderwijsinstelling voor de communicatie met studenten in strijd zijn met de Wet Bescherming Persoonsgegevens.

Er ligt nu een concept besluit bij het CvB hoe om te gaan met Sociale Media. Het voorstel is het gebruik wel toe te staan, maar alleen als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Het gaat met name om de expliciete toestemming van de betrokken studenten om de media te gebruiken en om het vermijden van (het vastleggen van) bijzondere persoonsgegevens (bijvoorbeeld over gezondheid).

Bij dit concept besluit op strategisch niveau is een concept handreiking "HAN 3.0: Doen en laten Sociale media als onderwijs- en leermiddel in het HO" gevoegd, waarin het strategische besluit op tactisch en operationeel niveau uitgewerkt wordt.

Deze voorbeelden zijn niet toevallig gekozen. In het eerste voorbeeld heeft de HAN maximale zeggenschap over het informatiesysteem en wordt het informatiesysteem in de gehele HAN toegepast. In het tweede voorbeeld heeft de HAN geen zeggenschap over de informatiesystemen en staat het studenten en medewerkers vrij Sociale Media wel of niet te gebruiken (bij "wel" met regulering zoals hierboven kort aangegeven).

Twee strategische vragen

Hieruit destilleer ik twee strategische onderwerpen, waarvoor we nu geen (gedragen) beleid hebben en waarover we ons in de sessie gaan buigen:

1. Wanneer wil de HAN (of een onderdeel van de HAN) zeggenschap hebben over een digitale voorziening en wanneer niet? Welke overwegingen spelen een rol in de keuze tussen wel of geen zeggenschap? Wat zijn de "keuzedimensies"?
Zeggenschap betekent dat er sprake is van contractuele afspraken tussen (een onderdeel van) de HAN en de leverancier van de digitale voorziening en het contract essentieel is voor het gebruik van die voorziening door studenten en medewerkers van de HAN. Een leverancier kan ook een interne leverancier zijn.
Geen zeggenschap betekent dat de individuele gebruiker of een groep zonder tussenkomst van de HAN van de digitale voorziening gebruik kan maken. De HAN kan wel regels stellen (zie voorbeeld Sociale Media), maar alleen voor de gebruikers, niet voor de leverancier.
2. Wanneer past de HAN een digitale voorziening HAN-breed toe en wanneer niet? Welke overwegingen spelen een rol in de keuze voor wel of niet een HAN-brede toepassing? Wat zijn de "keuzedimensies"?
Voorstel is om in de sessie de tweedeling wel of niet HAN-breed te hanteren en bij "niet HAN-breed" verder geen onderscheid te maken tussen bijvoorbeeld één of meer faculteiten of één of meer instituten. Verder betekent HAN-breed ook een gestandaardiseerde toepassing van de digitale voorziening (en daarmee ook standaardisatie van de betrokken processen), met als indicatie 90% uniform en 10% variatie.

Als hulpmiddel voor deze twee vragen is kan het volgende plaatje gebruikt worden. In dit plaatje zijn de hoofdfuncties (of hoofdprocessen) van een onderwijsinstelling geordend.

Sturing		
Onderwijs	Onderzoek	Valorisatie
Onderwijs- ondersteuning	Onderzoeks- ondersteuning	Informatie- ontsluiting
Bedrijfsvoering		
Generiek		

Het model kan helpen bij het maken van keuzes bij de vragen 1 en 2, omdat een keuze ook kan afhangen van de functie / het proces, die / dat je met digitale voorzieningen kunt ondersteunen. Zo zou je bijvoorbeeld voor Onderwijs een andere keuze kunnen maken dan voor Bedrijfsvoering. Dat werken we uit in twee casussen, één voor vraag 1 en één voor vraag 2.

Casus voor vraag 1: het Digitaal Portfolio

De HAN biedt al geruime tijd een digitaal portfolio (DPF) aan aan studenten. Op dit moment dient het DPF een viertal doelen:

- Studenten kunnen met behulp van het DPF hun producten voorbereiden
- Studenten hebben aan het eind van hun studie een portfolio, dat ze bijvoorbeeld bij sollicitaties kunnen gebruiken (ze krijgen het op een DVD mee)
- Studenten leveren middels het DPF hun te beoordelen producten in
- Het DPF archiveert de producten voor de onderwijsinstelling

De vraag is nu voor welke van deze vier doelen de HAN zeggenschap moet of wil hebben over het DPF.

Casus voor vraag 2: Onderwijsondersteuning

Met het bekostigde onderwijs (bachelor, AD en een deel van de masters) is zo'n 90% van de omzet van de HAN gemoeid. Het organiseren van het onderwijs is een zeer complex proces. Met "organiseren" bedoel ik alles wat te maken heeft met het samenstellen en plannen van het onderwijsprogramma tot (niet tot en met) het uitvoeren van het onderwijs, in het bovenstaande plaatje is dat "Onderwijsondersteuning". In applicaties uitgedrukt gaat het om het studievoortgangssysteem (inclusief functionaliteit om het onderwijsprogramma samen te stellen!), het inzetplanningssysteem en het roostersysteem. Onderzoek wijst uit dat HBO-instellingen niet erg goed in Onderwijsondersteuning zijn, noch qua effectiviteit noch qua efficiëntie. Ook is bekend dat de kwaliteit van de onderwijsondersteuning van grote invloed is op de studenttevredenheid en dat een gebrekkige onderwijsondersteuning tot hoge kosten leidt.

Ons applicatielandschap op het terrein van onderwijsondersteuning wekt evenmin een logisch geordende indruk. Sommige applicaties worden HAN-breed toegepast, bijvoorbeeld Alluris met ingang van 2015 en het roosterpakket Untis, maar voor inzet- en tentamenplanning zijn er allerlei oplossingen in gebruik, variërend van systemen als HAN-TOS, de Inzetdatabase en SAS tot allerlei spreadsheets. Voor het samenstellen van het onderwijsprogramma is er bij de HAN (nog) geen systeem.

De vraag is nu, los van hoe het nu geregeld is, hoe je dit binnen de HAN zou willen inrichten (zie verder vraagstelling bij vraag 2).