

IT Governance

Studietaak 1 (A en B)

Open Universiteit

faculteit Managementwetenschappen

Cursusteam

ir. H.B.F. Hofstee, *cursusteamleider* en *auteur* Open Universiteit

prof. dr. R.J. Kusters, *auteur*, Open Universiteit

Programmaleiding

prof. dr. R.J. Kusters, Open Universiteit

Disciplineleiding

prof. dr. R.J. Kusters, Open Universiteit

IT Governance

Werkboekonderdeel

Studietaak 1 (A en B)

Introductie, selectie auditorganisatie, samenstellen auditteam en planning werkzaamheden

Productie

Open Universiteit, Heerlen

© 2012 Open Universiteit, Heerlen

Behoudens uitzonderingen door de Wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van de rechthebbende(n) op het auteursrecht niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotocopie, microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

Save exceptions stated by the law no part of this publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or other means, including a complete or partial transcription, without the prior written permission of the publisher.

Eerste druk september 2012

Cursuscode B.70.3.3.2

Ten geleide

Dit is studietaak 1 (onderdeel A en B) met de taakopdrachten die horen bij de cursus *IT Governance (B70332)*. Iedere taakopdracht heeft een eigen verplicht te gebruiken uitwerkingssjabloon. Elk uitwerkingssjabloon bestaat uit één of meer in te vullen tabellen.

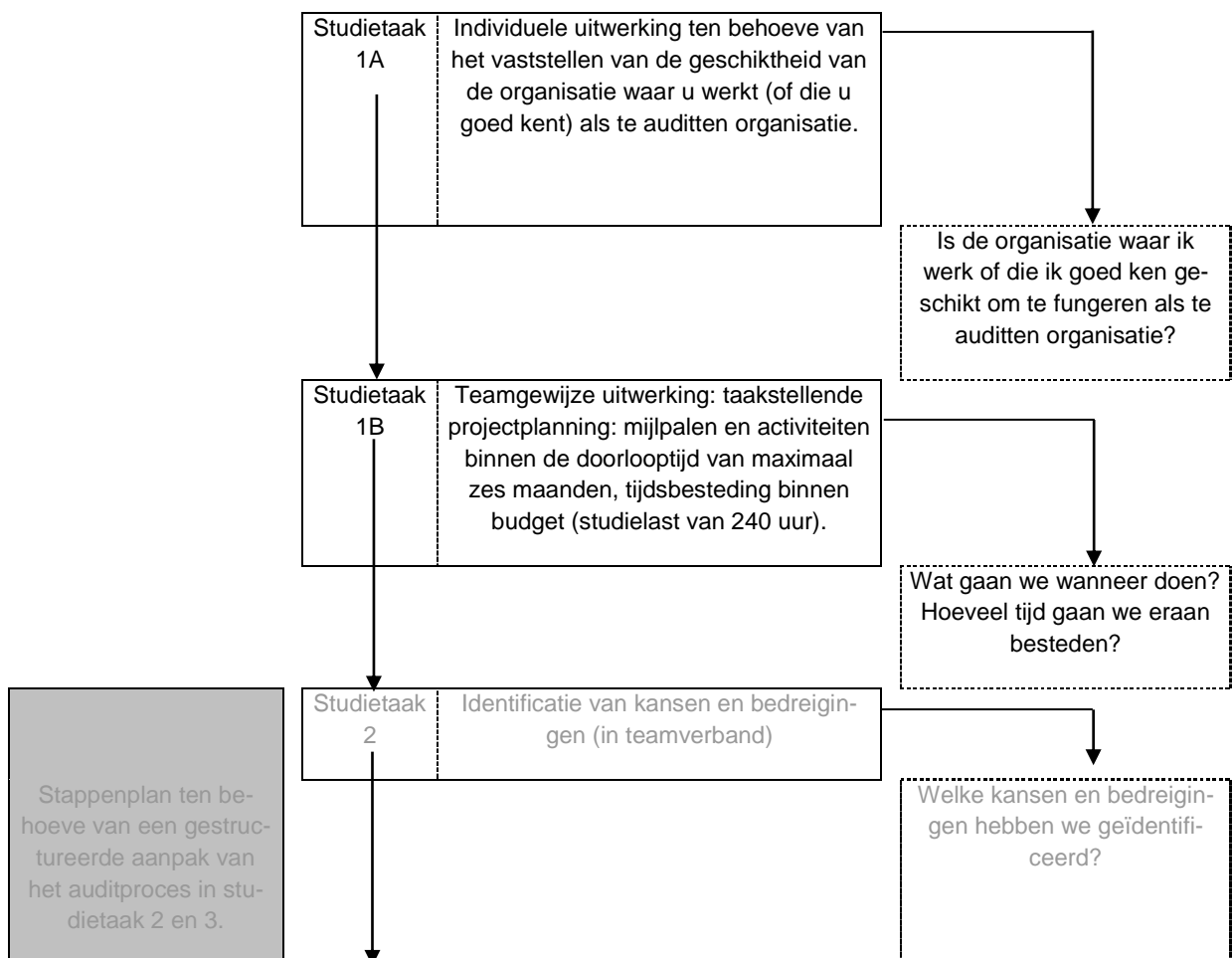
De studietaken zijn genummerd van 1 t/m 5. De taakopdrachten kunnen een nummering op drie niveaus hebben. Bijvoorbeeld: taakopdracht **x.y.z** hoort bij studietaak **x**, heeft betrekking op taakopdracht **y** van die studietaak en heeft daarbinnen volgnummer **z**. Bij een aantal opdrachten kunt u kiezen uit voorgedefinieerde antwoorden. U kunt uw keuze daar maken door te kiezen uit een vervolgkeuzelijst (zie Figuur 1).

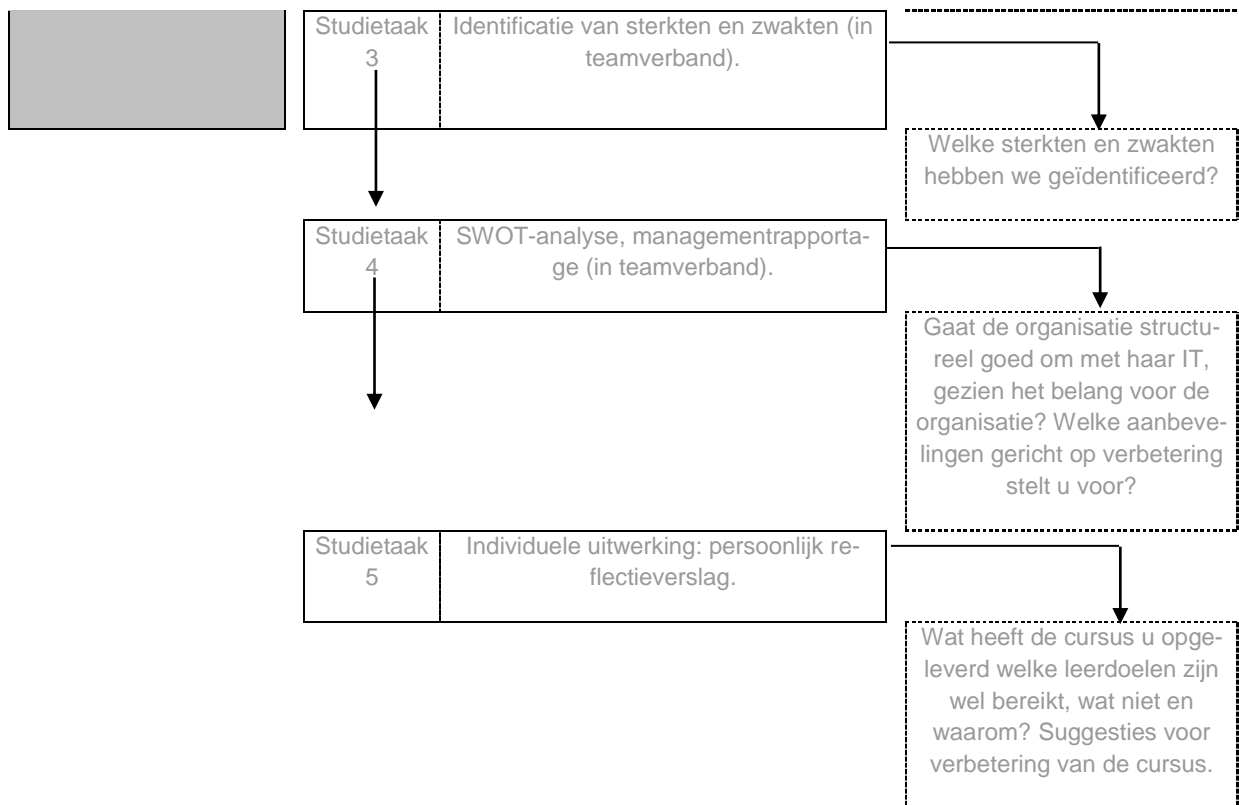
van hooftvragen die spelen bij uw organisatie

	Antwoord (Ja/Nee)	Overzicht van de waarnemingen (antwoord is geb)
leving van		
et mogelijk	Ja Nee	tie IT-management audit Beantwoord de vraag met Ja of Nee

Figuur 1 Voorbeeld vervolgkeuzelijst

Onderstaand schema geeft de positie aan van studietaak 1 ten opzichte van de overige studietaken van de cursus.





Schema 1 Schematisch overzicht cursus IT Governance

Inhoud

TEN GELEIDE.....	5
INLEIDING	8
UIT TE VOEREN ACTIVITEITEN STUDIETAAK 1A EN 1B.....	8
TAAKOPDRACHTEN VAN STUDIETAAK 1A.....	10
TAAKOPDRACHT 1.1 TOEPASSEN VAN HET SELECTIECRITERIUM ‘UITERLIJKE KENMERKEN VAN DE ORGANISATIE’	11
TAAKOPDRACHT 1.2 DE RELEVANTIE VAN HET UITVOEREN VAN EEN IT GOVERNANCE AUDIT EN DE BEREIDHEID TOT MEDEWERKING VAN UW ORGANISATIE.....	13
AFSLUITING STUDIETAAK 1A.....	15
INDIVIDUELE LEERDOELEN.....	15
AFRONDING	15
TAAKOPDRACHTEN VAN STUDIETAAK 1B	15
TAAKOPDRACHT 1.3 ROLVERDELING AUDITTEAM	15
TAAKOPDRACHT 1.4 PLANNING.....	16
AFSLUITING STUDIETAAK 1B	19
AFRONDING	19
REFERENTIES.....	20

Inleiding

Studietaak 1 is verdeeld in twee onderdelen 1A en 1B, en bestaat uit vier taakopdrachten. De taakopdrachten 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1 en 1.2.2 (van studietaak 1A) werkt u gebruikmakend van het bijbehorende uitwerkingssjabloon *individueel* uit en levert u bij de docent in. Zodra de docent voldoende individuele uitwerkingen heeft ontvangen en er minimaal één voor een IT Governance audit geschikte organisatie is aangemeld, stelt de docent een auditteam samen dat gezamenlijk gaat werken aan de studietaak 1B.

Belangrijk: de cursus ‘staat of valt’ bij de aanmelding van voldoende organisaties die geschikt zijn voor een IT Governance audit. Van u verwachten we een voldoende investering in het potentieel aanmelden van uw organisatie. Dat betekent dat u voldoende doorlooptijd moet reserveren om uw organisatie een beslissing te laten nemen. Begin dus direct na de start van de cursus met het werken aan studietaak 1A.

De taakopdrachten 1.3 en 1.4 (van studietaak 1B) werkt u in *teamverband* uit. Deze uitwerking dient u, of degene binnen het team die daarvoor verantwoordelijk is, in de week direct na de *kickoff* bijeenkomst met uw auditteam bij de docent in te leveren.

Uit te voeren activiteiten studietaak 1A en 1B

In grote lijnen voert u in studietaak 1 *activiteiten* uit zoals in Overzicht 1 is samengevat.

Studietaak	Vorm	Activiteit(en)	Doel
Studietaak 1 A Introductie, bepaling geschiktheid van de organisatie waar u werkt of die u goed kent¹ als te auditten organisatie.	Individuele studeer- en uitwerkactiviteit.	<ol style="list-style-type: none">1. Lees de brief die u hebt ontvangen bij uw cursusmateriaal en bewaar deze zorgvuldig.2. Bezoek de cursussite op studienet met cursuscode B70332. Raadpleeg de informatie, maak uzelf wegwijs op de site.3. Bestudeer de <i>Introductie tot de cursus</i> (Hofstee, 2012a).4. Download van de cursussite (knop ‘Cursusmaterialen’) het cursusdocument <i>The IT Governance Audit (IMA)</i> (Hofstee & Kusters, 2012) en bestudeer de tekst.5. Lees de artikelen waaraan in dit cursusdocument wordt gerefereerd. Deze zijn opgenomen in het cursusonderdeel <i>Introductie tot de cursus</i> (Hofstee, 2012a).6. Lees het tekstboek van <i>Applegate</i> (Applegate, Austin, & Soule, 2009) en noteer onderwerpen die in aanmerking komen om bij uw organisatie onderzocht te worden op	Wegwijs worden op de cursussite en in het elektronische werkboek, kennismaken met IT Governance auditing en met het tekstboek van <i>Applegate</i> (2009), individuele voorbereiding op de kennismaking met het auditteam.

¹ Dat wil ook zeggen dat u geautoriseerde toegang moet hebben tot bronnen (personen, schriftelijk).

Studietaak	Vorm	Activiteit(en)	Doel
		<p>kans/bedreiging dan wel sterkte/zwakte.</p> <p>7. Bestudeer in <i>Applegate</i> (2009) de <i>Introduction</i> en Chapter 1 <i>Understanding Business Models</i> (inclusief Appendix 1A en 1B).</p> <p>8. Neem kennis van de inhoud van studietaak 1 (p. 9 t/m 22).</p> <p>9. Download van de cursussite (knop 'Cursusmaterialen') het onderdeel <i>Uitwerkingssjabloon studietaak 1A</i>.</p> <p>10. Download van de cursussite (knop 'Bronnen') het onderdeel <i>Informatiebrochure voor organisaties die als auditororganisatie willen fungeren</i>. Gebruik dit om uw werkgever of het management van een organisatie die u goed kent eventueel te informeren over de IT Governance audit.</p> <p>11. Werk de opdrachten 1.1.1 t/m 1.2.2 van studietaak 1A volledig uit waarbij u het verplichte <i>uitwerkingssjabloon studietaak 1A</i> gebruikt.</p> <p>12. Sluit uw uitwerking af met een overzicht van de leerdoelen die u persoonlijk wilt hebben bereikt na afronding van de cursus.</p> <p>13. Stuur uw individuele uitwerking van studietaak 1A per email op aan de docent.</p>	
	Individuele studeeractiviteit	<p>14. Bestudeer het tekstboek van <i>Applegate</i> (Applegate et al., 2009) grondig en maak samenvattingen.</p> <p>15. Direct nadat er door de docent een auditteam is samengesteld ontvangt u een e-mail met startinstructies.</p> <p>16. Degene bij wiens aangemelde organisatie de IT Governance audit gaat plaatsvinden (de informant) start met het organiseren van een eerste teambijeenkomst als <i>kickoff</i> van het auditproject.</p> <p>17. Deze kickoffbijeenkomst <u>moet</u> plaatsvinden binnen <u>twee</u> werkweken na ontvangst van de e-mail van de docent.</p>	Beschikken over voldoende basiskennis van IT Governance onderwerpen.
Studietaak 1B: concrete werkafspraken over rolverdeling,	Teambijeenkomst, groepsgewijze activiteit	<p>1. Download van de cursussite (knop 'Cursusmaterialen') het onderdeel <i>Uitwerkingssjabloon studietaak 1B</i>.</p> <p>2. Bijwonen en actief deelnemen aan</p>	Kennismaking, werkafspraken vastleggen, projectplanning maken.

Studietaak	Vorm	Activiteit(en)	Doel
mijlpaal- en activiteiten-planning voor studietaken 2, 3, 4 en 5, binnen de randvoorwaarden van studielast (240 uur) en maximale doorlooptijd (6 maanden).	teit.	<p>de kennismakingsbijeenkomst.</p> <p>3. Uitwerken van studietaak 1B met uw auditteamleden, waarbij u het verplichte uitwerkingssjabloon studietaak 1B gebruikt.</p> <p>4. Stuur de teamuitwerking van studietaak 1B binnen één week na de kennismakingsbijeenkomst per e-mail op aan de docent en c.c. naar de examinerator in Heerlen.</p>	

Overzicht 1 Uit te voeren activiteiten in studietaak 1

Taakopdrachten van studietaak 1A

Alle studenten die zich net als u voor deze cursus hebben ingeschreven moeten studietaak 1A volledig en individueel uitwerken. De studietaak is erop gericht om u als voorbereiding op de kennismakingsbijeenkomst te laten vaststellen of de organisatie waar u werkzaam bent, of die u goed kent² in beginsel geschikt is om als auditororganisatie te fungeren. ‘In beginsel’ geschikt wil zeggen dat u een intentie van medewerking moet verkrijgen als de organisatie in aanmerking komt om als auditororganisatie te fungeren. Het betekent echter niet automatisch dat de IT Governance audit ook daadwerkelijk in ‘uw’ organisatie zal worden uitgevoerd. Het kan namelijk zijn dat er een andere, (nog) beter geschikte organisatie aangemeld is. Het is dus van belang nog geen harde toezeggingen te doen bij de verwervingsactiviteiten van uw organisatie als potentiële auditororganisatie. U dient uw organisatie hiervan expliciet op de hoogte te stellen. De consequenties van deelname aan de IT Governance audit voor organisaties staat beschreven in het document *Informatiebrochure voor organisaties die als auditororganisatie willen fungeren* dat u downloadt van studienet. Gebruik dit document om uw werkgever of het management van een organisatie die u goed kent eventueel te informeren over de IT Governance audit.

We introduceren in studietaak 1A een aantal criteria waarmee u de geschiktheid van uw organisatie kunt beoordelen. Deze criteria hebben we verdeeld in twee categorieën. Het gaat om criteria over:

- De uiterlijke kenmerken van de organisatie (“...*is de organisatie geschikt wat betreft omvang, complexiteit, e.d.?...*”).
- De inhoudelijke relevantie van het uitvoeren van een IT Governance audit en de bereidheid tot medewerking van de organisatie en (“...*is de uitvoering van een ict-managementaudit in ‘uw’ organisatie inhoudelijk relevant, is men bereid mee te werken? ...*”).

Belangrijk: de cursus ‘staat of valt’ bij de aanmelding van voldoende organisaties die geschikt zijn voor een IT Governance audit. Van u verwachten we een voldoende investering in het potentieel aanmelden van uw organisatie. Dat betekent dat u voldoende doorlooptijd moet reserveren om

² Dat wil ook zeggen dat u geautoriseerde toegang moet hebben tot bronnen (personen, schriftelijk).

uw organisatie een beslissing te laten nemen. Begin dus direct na de start van de cursus met het werken aan studietaak 1A.

Taakopdracht 1.1 Toepassen van het selectie criterium ‘uiterlijke kenmerken van de organisatie’

Na uitwerking van taakopdracht 1.1.1 en 1.1.2 voor uw organisatie, kunt u de volgende vraag beantwoorden:

Voldoet uw organisatie in voldoende mate aan de uiterlijke kenmerken die gesteld moeten worden aan een geschikte auditororganisatie?

Toelichting

Het is niet zinvol een uitgebreide IT Governance audit uit te voeren voor een bedrijf met drie werknemers en een simpele boekhouding op de pc: het leereffect daarvan zal onvoldoende zijn. Aan de andere kant is het, gegeven de beperkingen van cursustijd en inspanning en gegeven het feit dat u in een leersituatie zit, niet zinvol een volledige IT Governance audit van een grote multinationale organisatie te maken, u zult in dat geval op zoek moeten naar een sub – of aspectsysteem binnen de grenzen van een dergelijk grote organisatie. Een geschikte organisatie (of zelfstandig onderdeel daarvan) zal ergens tussen deze twee extremen in moeten zitten. De organisatie mag niet te complex zijn vanwege de haalbaarheid binnen de randvoorwaarden van deze cursus, maar de organisatie mag ook niet te simpel van opbouw zijn, omdat er in die laatste situatie onvoldoende leereffect zal optreden.

U volgt de studeeraanwijzingen die in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A zijn opgenomen.

Om bovenstaande vraag te kunnen beantwoorden moet u eerst de volgende taakopdrachten achtereenvolgens uitwerken.

TAAKOPDRACHT 1.1.1 De achtergronden van uw organisatie

Maak een beschrijving van het *business model* van uw organisatie (onderdeel). Vat uw beschrijving samen in maximaal 1200 woorden, die u opneemt in Tabel 3 (tabblad Taakopdracht 1.1.1) van het verplichte *uitwerkingssjabloon studietaak 1A*.

Besteed in uw beschrijving aandacht aan:

Algemene gegevens

- De naam van de organisatie, verwijzing naar een informatieve website.
- De jaaromzet in euro's, het aantal personeelsleden, overige relevante kwantitatieve gegevens.

Het *business model* van uw organisatie

- De *strategie* van de organisatie, d.w.z.:
 - *positionering in de markt*: doelgroepen, behoeften en verwachtingen van klanten, distributiekanaal om klanten te kunnen bereiken, belangrijkste concurrenten.

- *positionering van producten/diensten*: het type aangeboden producten en diensten, de kenmerken van dit aanbod, de prijs die wordt gevraagd, het verschil met alternatief aanbod van concurrenten.
 - *positionering in het netwerk*: de rol van de organisatie en de activiteiten binnen het netwerk van toeleveranciers, producenten, distributeurs en partners, zie (Applegate et al., 2009, Appendix 1B).
 - *begrenzing*: markten, producten en zaken die niet worden nagestreefd.
 - welke *kansen* en *bedreigingen* ziet u, hoe kan de inzet van IT bijdragen (of draagt deze al bij) aan het benutten van de kansen en/of het afweren van bedreigingen, zie (Applegate et al., 2009, Appendix 1A)?
- De *capabilities* van de organisatie, d.w.z.:
 - *bedrijfsprocessen en infrastructuur*: beschrijf de primaire en ondersteunende processen en de rol van IT in een ondersteunende of mogelijk makende (*enabling*) rol.
 - *mensen en partners*: beschrijf de expertise die aanwezig is of ingehuurd wordt om de vereiste activiteiten en processen uit te kunnen voeren en de rol die IT speelt bij het definiëren, organiseren en opbouwen van kennis binnen uw organisatie.
 - *organisatiemodel en organisatiecultuur*: beschrijf de organisatiestructuur (organogram), beargumenteer of dit model bevorderend of belemmerend werkt op de besluitvorming en uitvoering van het werk. Beargumenteer in hoeverre een informele organisatiecultuur (geef een typering) bevorderend of belemmerend werkt op het vervullen van rollen en het dragen van verantwoordelijkheid.
 - *leiderschap en governance*: karakteriseer het leiderschap binnen de organisatie en de aanwezigheid en het gebruik van *governance* structuren, d.w.z. de aanwezigheid en inzet van
 - *strategische beheersinstrumenten*, zoals: omgevingsanalyse, definiëren van de strategische positie, het stellen van doelen, het prioriteren van projecten en investeringen.
 - *operationele beheersinstrumenten*, zoals: het stellen van korte termijn doelen, en de beheersing van lopende bedrijfsprocessen en projecten.
 - *effectief risicomanagement*, zoals: identificatie en management van de belangrijkste risico's.
 - effectieve ontwikkeling en management van *gedeelde waarden en cultuur* die als richtsnoer gelden voor het nemen van besluiten en het uitvoeren van acties.
 - welke *sterkten* en *zwakten* ziet u, hoe kan de inzet van IT bijdragen aan het verder versterken van sterke onderdelen en/of het beperken van zwakke onderdelen, zie (Applegate et al., 2009, Appendix 1A)?

- De *waardecreeatie* voor alle *stakeholders*, d.w.z.:
 - *stakeholders*: beschrijf de belangrijkste stakeholders, hun belangen en hoe men daar op inspeelt.
 - *financiële cijfers*: omzet, opbrengsten, winst, evt. ROE, jaarlijks IT-budget (verdeeld naar ontwikkeling en onderhoud) en wat u verder van belang acht.
- De verdere evolutie van het *business model*, d.w.z. welke benadering(en) streeft men na, waarin (producten, markten, *businesses*), waarom en wanneer:
 - vergroten,
 - verbreden,
 - exploreren,
 - eruit stappen?

Taakopdracht 1.1.2 uiterlijke kenmerken die gesteld (moeten) worden aan de practicumorganisatie

U volgt de studeeraanwijzingen die in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A zijn opgenomen.

Als u minimaal vier vragen over de uiterlijke kenmerken van uw organisatie met 'Ja' hebt beantwoord dan voldoet de organisatie waar u werkt in voldoende mate aan dit criterium. Dit resultaat wordt automatisch overgenomen in Tabel 1 op het eerste tabblad van het uitwerkingssjabloon (tabblad *Resultaat 1.1 en 1.2*). Het veld *Motivatie* in Tabel 1 moet u zelf invullen.

Taakopdracht 1.2 de relevantie van het uitvoeren van een IT Governance audit en de bereidheid tot medewerking van uw organisatie

Na uitwerking van deelopdracht 1.2.1 en 1.2.2 voor uw organisatie kunt u de volgende vraag beantwoorden:

Is de uitvoering van een IT Governance audit bij uw organisatie relevant en toont uw organisatie voldoende bereidheid tot medewerking aan de uitvoering ervan?

Toelichting

Kern van deze opdracht is de vraag of het voor uw organisatie de moeite waard is om mee te werken aan de IT Governance audit. Dit heeft vooral betrekking op de vraag of IT-problematiek ook als zodanig wordt herkend en onderkend in de organisatie: de relevantie van het uitvoeren van een audit. Is dat het geval dan kan dit een positief effect hebben op de motivatie tot medewerking van de organisatie en haar medewerkers (taakopdracht 1.2.1). Daarnaast spelen een aantal praktische zaken die geregeld moeten kunnen worden (taakopdracht 1.2.2).

Werk voor het beantwoorden van bovenstaande vraag eerst de volgende deelopdrachten achtereenvolgens uit.

U volgt de studeeraanwijzingen die in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A zijn opgenomen.

Taakopdracht 1.2.1 de relevantie van het uitvoeren van een IT Governance audit

Meestal 'zit' het (top)management van een organisatie al langere tijd met een aantal vragen of vraagpunten over IT Governance. Het is verstandig om hier aan het begin van de audit direct bij aan te sluiten, omdat alleen dan het uitvoeren van een ict-managementaudit wenselijk, zinvol en dus vanuit het gezichtspunt van de organisatie relevant is.

Het gaat er om te achterhalen van welke IT Governance knelpunten of hoofdproblemen het management als het ware 'wakker ligt'. Ook is het van belang te achterhalen of men die knelpunten op dit moment wil verhelderen dan wel oplossen, ofwel: staan ze op de managementagenda? De knelpunten waar het management mee zit zijn meestal gebaseerd op 'halve en hele' -, 'gekleurde en ongekleurde'- percepties op allerlei gebied, op verschillende tijdstippen en op verschillend niveau. We spreken van een 'probleemkluwen' omdat de problematiek in deze fase (nog) niet gestructureerd en systematisch verwoord is, maar eerder 'rafelig' en intuïtief van aard is.

De 'kunst' van een verantwoorde IT Governance audit is dat u vanuit een normenkader dat u zelf op basis van de aangeboden literatuur ontwikkelt, onderbouwde antwoorden geeft op systematisch gestelde auditvragen. Uiteraard is het de bedoeling dat u daarmee tevens een antwoord geeft op de meer intuïtief geformuleerde vraagpunten van het management. Ons uitgangspunt voor de bepaling van de relevantie van het uitvoeren van een ict-managementaudit is, dat één of meer van IT Governance vraagpunten moet 'spelen' bij managers in de organisatie waarin u werkzaam bent. Als dat zo is, dan is de organisatie (inhoudelijk) voldoende gekwalificeerd om te fungeren als auditororganisatie.

Ga voor uw organisatie na welke van de IT Governance vraagpunten 'spelen'. Het zijn vragen die het algemeen management van een organisatie kan stellen om zicht te krijgen op de 'gezondheid' van de IT-activiteiten.

Geef dit in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A aan door in Tabel 5 per vraag 'Ja' of 'Nee' te kiezen (tabblad *Taakopdracht 1.2.1*). U kunt zelf ook vragen toevoegen (16.1 t/m 16.5). Geef tevens expliciet aan op welke waarnemingen (en bronnen) u zich baseert. Deze bronnen kunnen bestaan uit gesprekken met (verantwoordelijke) managers uit de organisatie(onderdelen), de IT-functie, eindgebruikersgroepen en (externe) partners. Ook schriftelijke bronnen kunnen relevant zijn. We noemen: jaarverslagen, afdelingsplannen, budgetten, notulen van vergaderingen, bedrijfsperiodieken, brancherapporten, etc. Uw antwoorden worden automatisch overgenomen in Tabel 2 op het eerste tabblad van het uitwerkingssjabloon (tabblad *Resultaat 1.1 en 1.2*).

Taakopdracht 1.2.2 bereidheid bij uw organisatie om praktisch noodzakelijke dingen te regelen

U volgt de studeeraanwijzingen die in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A zijn opgenomen.

Ga voor uw organisatie na of een aantal praktische zaken voor het uitvoeren van het practicum te regelen zijn. Geef dit in het uitwerkingssjabloon van studietaak 1A aan door in Tabel 6 per vraag 'Ja' of 'Nee' te kiezen (tabblad *Taakopdracht 1.2.2*).

Vul nu de onderste resterende cellen van Tabel 2 in op het eerste tabblad van het uitwerkingssjabloon (tabblad *Resultaat 1.1 en 1.2*).

Afsluiting studietaak 1A

Individuele leerdoelen

Ga voor uzelf na welke leerdoelen u na afronding van deze cursus in termen van bereikte competenties (zie hoofdstuk 3 en 12 van de *Introductie tot de cursus*) wilt hebben bereikt. Maak hiervan een kort overzicht, dat u opneemt in Tabel 7 van het verplichte *uitwerkingssjabloon studietaak 1A* (tabblad *Individuele leerdoelen*).

In studietaak 5 reflecteert u op de mate van bereiken van deze individuele leerdoelen en op de daadwerkelijk verworven competenties.

Afronding

Het individuele gedeelte van studietaak 1 (onderdeel 1A) heeft u hiermee afgerond. U dient uw uitwerkingen nu aan de docent te mailen. Zie de cursussite en/of de brief die u bij het cursusmateriaal hebt ontvangen voor de juiste manieren van verzenden en het juiste e-mailadres.

NB. Ook indien uw organisatie *niet* aan de gestelde criteria voldoet, dan dient u uw uitwerkingen van taakopdrachten 1.1.1, 1.1.2, 1.2.1 en 1.2.2, de leerdoelen en de samenvattende tabellen aan het begin van opdrachten 1.1 en 1.2 in te leveren.

Belangrijk: De uitwerkingen van studietaak 1A zijn verplicht om aan het eind van de cursus voor beoordeling in aanmerking te komen

Taakopdrachten van Studietaak 1B

Dit onderdeel van studietaak 1 voert u in *teamverband* uit tijdens de kennismakingsbijeenkomst met uw auditteam en is erop gericht om een snelle doorstart te bevorderen en afspraken vast te leggen. Daarnaast worden in deze studietaak enkele noodzakelijke gegevens verzameld voor administratieve doeleinden.

Belangrijk: We raden u aan deze opdrachten (met name opdracht 1.3) al vóór de kennismakingsbijeenkomst met uw auditteam individueel voor te bereiden.

Taakopdracht 1.3 Rolverdeling auditteam

Voor administratieve doeleinden willen wij een aantal gegevens vastleggen over de gekozen rolverdeling in het auditteam.

Vul deze gegevens in Tabel 2 van het verplichte *uitwerkingssjabloon studietaak 1B*. Voor de volledigheid is hieronder een korte beschrijving gegeven van de rollen van de diverse rollen.

- De *projectleider* is verantwoordelijk voor het uitvoeren van het project volgens de met de (schaduw-)opdrachtgever (= docent) overeengekomen planning van werkzaamheden, zoals vastgelegd in de uitwerking van studietaak 1B. De projectleider is het eerste aanspreekpunt voor de (schaduw-)opdrachtgever en vertegenwoordigt het team naar buiten. De projectleider bevordert dat de overige teamleden hun taken professioneel en in goede samenwerking kunnen uitvoeren en beslist in gevallen waar onderlinge overeenstemming niet tot stand komt. De projectleider rapporteert de mijlpalen naar de (schaduw-)opdrachtgever.

- De *projectsecretaris* draagt onder meer zorg voor een adequate verslaglegging en archivering van de projectresultaten en besluitenlijsten van het team. Ook het inrichten en onderhouden van het teamportfolio is een taak van de projectsecretaris. Het is belangrijk dat een van de functionarissen het bewaken van de verzending van de (juiste) eindversies van (deel)opdrachten aan de teamleden en de docent als taak krijgt toebedeeld.
- De verantwoordelijkheid van de *informant* wordt (meestal) ingevuld door het teamlid dat werkzaam is bij het bedrijf waar de audit wordt uitgevoerd. Deze is onder meer verantwoordelijk voor een adequate communicatie in en met het bedrijf waar de audit wordt uitgevoerd. Dit kan een zware taak zijn. Het team dient er op toe te zien dat deze functionaris niet wordt overbelast. Het verdient aanbeveling om deze functie, als dat haalbaar is, over twee personen te verdelen.
- De *eindredacteur* is onder meer verantwoordelijk voor de tekstuele inhoud en vorm van de rapportages.

Taakopdracht 1.4 Planning

Nadat de te auditten organisatie door de docent is geselecteerd en het auditteam is samengesteld, moet u gezamenlijk voor de resterende studietaken de rolverdeling vaststellen, werkafspraken maken en een eigen projectplanning wat betreft mijlpalen en inspanning opstellen. Deze planning moet door de docent worden goedgekeurd en is voor uw auditteam *taakstellend*. Het gewenste niveau van planningsdetail ligt één stap dieper dan studietaakniveau, dat wil zeggen dat u nu gaat plannen op taakopdrachtniveau (voor studietaak 2 en 3 stappenplanniveau, zie verderop: *Stramien in studietaak 2 en 3*). Als indicatie geven we in Tabel 1 een schatting van de op studietaakniveau benodigde inspanning per teamlid. U kunt het overzicht van Tabel 1 gebruiken voor het opstellen van de gevraagde planning. De maximale doorlooptijd bedraagt zes maanden of 26 weken.

Merk op dat een planning altijd gemaakt moet worden met *onvoldoende* informatie en dat het daarom goed mogelijk is dat u tussentijds de planning zult moeten aanpassen. Denk er aan dat u alle betrokkenen van deze wijzigingen op de hoogte brengt.

Studietaak	Hoofdactiviteiten	Geschatte studiebelasting per teamlid (uren)
1	Bestuderen cursusmateriaal (<i>Introductie, Applegate</i>) Uitwerken studietaak 1A Uitwerken studietaak 1B NB: deze uren neemt u niet in uw planning op, want die heeft u al besteed.	65
2	Externe analyse volgens stappenplan: Rapport 'Kansen en bedreigingen van <i>IT Impact</i> op het <i>business model</i> bij <organisatie X>'	70
3	Interne analyse volgens stappenplan: Rapport 'Sterkten en zwakten van de <i>IT-business</i> en het <i>IT-leadership</i> bij <organisatie X>'	55
4	SWOT-analyse: Rapport 'IT Governance en IT management bij <organisatie X>: conclusies en aanbevelingen'	40
5	Individuele reflectie: individueel reflectierapport	10
Totaal		240

Tabel 1 Geschatte inspanning

Neem uw planning op in Tabel 1 van het **verplichte uitwerkingssjabloon studietaak 1B**.

Toelichting

In deze cursus zult u in de taakopdrachten waarschijnlijk zeer veel onderzoeksvragen (op)stellen en beantwoorden. Het volledig, genuanceerd en in overeenstemming met de meningen van alle betrokkenen uit de auditororganisatie beantwoorden van al deze vragen zal beduidend meer tijd kosten dan voor deze cursus is uitgetrokken. Dat is uiteraard niet de bedoeling. U moet de totale beschikbare inspanning per teamlid zien als taakstellend. Wij gaan ervan uit dat u de cursus binnen de beschikbare doorlooptijd van maximaal zes maanden afrondt. De planning van de werkzaamheden, evenals de keuze van de nauwkeurigheid waarmee u de vragen gaat beantwoorden (met inschakeling van de relevante bronnen) dient u hierop af te stemmen. Om u te helpen tot een realistische planning te komen, vertellen we hieronder over het stramien dat u gaat volgen in studietaak 2 en 3, en wat er van u verwacht wordt in studietaak 4 en 5.

Stramien in studietaak 2 en 3

Het doel van studietaak 2 is het identificeren van *kansen en bedreigingen* die de inwerking van IT kan hebben of heeft op het verbeteren van de *performance* van het *business model* van de organisatie. Het mijlpaalproduct is het onderzoeksrapport 'Kansen en bedreigingen van *IT Impact* op het *business model* bij <organisatie X>', waarin u antwoord geeft op de vraag naar het belang van IT voor de organisatie. Voor het opstellen van referentiemodellen zult u in grote lijnen (Applegate et al., 2009, Ch. 2, 3 en 4) raadplegen.

Wat zijn de kansen/bedreigingen voor

- *IT Impact* op de *strategie*, *The Search for Opportunity* aan de hand van Porter's 5-krachten model, *The Management of Strategic and Project Risk*.
- *IT Impact* op de *capabilities*, in het bijzonder op het organisatieontwerp om daarmee de gewenste strategie mogelijk te maken?
- *IT Impact* op *waardecreatie voor alle stakeholders*? Welke bedreigingen vormt de zogenoemde *Legacy Mindset*, en welke kansen biedt een *IT Business Mindset*?
- Geef antwoord op de vraag: *wat is het belang van IT voor de organisatie*?

Het doel van studietaak 3 is de identificatie van *sterkten en zwakten* van de *IT-business* en het *IT-leadership* (*IT-governance* en het leiderschap van de IT-functie). Het mijlpaalproduct is het onderzoeksrapport 'Sterkten en zwakten van de *IT-business* en het *IT-leadership* bij <organisatie X>', waarin u antwoord geeft op de vraag naar het structureel al dan niet goed omgaan van de organisatie met IT. Voor het opstellen van referentiemodellen zult u in grote lijnen (Applegate et al., 2009, Ch. 5 t/m 10) raadplegen.

Wat zijn de sterkten/zwakten op het vlak van

- IT-infrastructuur,
- Veiligheid en betrouwbaarheid,
- Inzet van nieuwe service modellen, Outsourcing,

- IT-Implementatierisico, IT-portfolio risico, IT-projectmanagement (uitvoering en beheersing)
- IT-leiderschap
 - *Enterprise Governance, IT Governance, Kritieke succesfactoren en Good Practices.*
 - De rol van IT binnen de organisatie aan de hand van de *IT Strategic Impact Grid*, roltransities binnen de *grid*, leiderschap binnen ieder kwadrant van de *grid*.

Het stramien³ van studietaak 2 en 3 bestaat uit een stappenplan (Hofstee, 2012b) dat u bij beide studietaken volgt. Het stappenplan ziet er als volgt uit:

Stap 1. Het selecteren van relevante theorieën, concepten en raamwerken uit (Applegate et al., 2009) als bouwstenen voor het ontwikkelen van referentiemodellen. Aanvullende literatuur kan op eigen initiatief geraadpleegd worden.

Stap 2. Het hieruit ontwikkelen van referentiemodellen of 'kijkmodellen' als 'lens' waarmee de situatie bij de auditororganisatie wordt beschreven, geanalyseerd en beoordeeld. Voor de beoordeling formuleert u een beslisregel.

Een referentiemodel (kijkmodel) is het *normenkader* van de audit dat u zelf ontwikkelt. Het bestaat uit samenhangende uit de literatuur (Applegate et al., 2009) afgeleide uitspraken over wat wijs of verstandig is om te beslissen (en/of aanwezig dient te zijn in een bepaalde mate of kwaliteit) in een bepaalde situatie.

Voorbeeld van een referentiemodel

Een moderne organisatie doet er verstandig aan haar IT-infrastructuur te baseren op internetworking technologies.

Toelichting

IT-infrastructuur vormt de basis voor de meeste operationele *capabilities* van organisaties. *Internetworking technologies* bieden een manier om voor lage kosten iedereen virtueel op het zelfde netwerk aan te sluiten (LAN, WAN). Deze nieuwe technologieën vullen aan, verbeteren en verbinden oudere systemen met moderne IT-infrastructuur. Door deze onderlinge verbondenheid nemen de operationele *capabilities* toe. Bron: (Applegate et al., 2009, pp. 250-254).

Beslisregel

Als de organisatie haar IT-infrastructuur baseert op *internetworking technologies* dan merken we dit aan als een sterkte, anders is als een zwakte.

Stap 3. Het afleiden van onderzoeksvragen uit het ontwikkelde referentiemodel.

Stap 4. Het vaststellen welke gegevens bij de organisatie moeten worden verzameld om een antwoord te kunnen geven op de ontwikkelde onderzoeksvragen.

³ Dit stramien bespreken we uitgebreid in het cursusdocument *Stappenplan IT Governance audit*, de achtergronden beschrijven we in het cursusdocument *The IT Governance Audit (IMA)*.

- Stap 5. Het bepalen van de wijze waarop de gegevens moeten worden verzameld (waarnemingsinstrumenten, voor- en nadelen, betrouwbaarheid en validiteit).
- Stap 6. Het vaststellen van de diepgang en de reikwijdte van de conclusies die getrokken kunnen worden op basis van mogelijke de antwoorden op de onderzoeksvragen. Kan het antwoord dienen als valide en betrouwbare input voor de beslisregel?
- Stap 7. Het daadwerkelijk verzamelen van de onderzoeksgegevens bij de auditororganisatie d.m.v. het inzetten van de waarnemingsinstrumenten (voeren van gesprekken met sleutelfunctionarissen, het raadplegen van documenten, en het ontsluiten van andere relevante bronnen, etc).
- Stap 8. Het op basis van de verzamelde gegevens en de uit het referentiemodel afgeleide beslisregel trekken van gerechtvaardigde conclusies betreffende kansen of bedreigingen, dan wel sterke punten en zwakten.

Studietaak 4 en 5 SWOT-analyse en rapportage

In studietaak 4 voert u op basis van uw identificatie van kansen, bedreigingen, sterke punten en zwakte punten, met uw team een SWOT-analyse uit. Hierop gebaseerd stelt u de adviezen op aan het management. Die adviezen vat u samen in een managementrapportage van maximaal 10 pagina's, getiteld: 'IT Governance en IT management bij <organisatie X>: conclusies en aanbevelingen'.

Afsluitend schrijft u in studietaak 5 een individueel reflectieverslag.

Afsluiting studietaak 1B

Het teamgedeelte van studietaak 1 (onderdeel 1B) heeft u hiermee afgerond.

Afronding

U dient uw uitwerkingen nu zo snel mogelijk aan ons te mailen. Zie de cursussite voor de juiste manieren van verzenden, het juiste inlevermoment en het emailadres. Studietaak 1B moet in ieder geval binnen 1 week na de kennismakingsbijeenkomst bij de docent binnen zijn. Op basis hiervan wordt uw besloten teamomgeving in studienet door ons zo spoedig mogelijk na inlevering volledig geactiveerd (bereikbaar onder de knop 'Groepen' in *Studienet*).

Belangrijk voor studenten van andere aanbieders dan de OU: tot enkele werkdagen nadat u studietaak 1B heeft ingeleverd is uw groep nog niet geactiveerd en kunt u geen gebruik maken van de studienetfuncties, zoals besloten discussieruimte, bestandsuitwisseling voor groep (teamportfolio) en E-mail voor groep. Inleveren van studietaak 1B levert ons de informatie om de juiste gebruikers aan de juiste auditteams te koppelen en e.e.a. te activeren.

Referenties

- Applegate, L. M., Austin, R. D., & Soule, D. L. (2009). *Corporate Information Strategy and Management. Eighth Edition. Text and Cases.* (8 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Hofstee, H. B. F. (2012a). *IT Governance. Introductie tot de cursus.* Heerlen: Open Universiteit.
- Hofstee, H. B. F. (2012b). Stappenplan IT Governance audit. Unpublished Course Material. Open Universiteit.
- Hofstee, H. B. F., & Kusters, R. J. (2012). IT Governance. The IT Governance Audit (IGA). Unpublished Course Material. Open Universiteit.