

MASTER'S THESIS

Verbetermaatregelen opstellen en prioriteren om IT-project portfolio's op koers te houden

IJmker, S.

Award date:
2022

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 19. Nov. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Verbetermaatregelen opstellen en prioriteren om IT-project portfolio's op koers te houden

Keeping IT project portfolios on track by specifying and prioritizing improvement actions



Opleiding: Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen
Masteropleiding Business Process Management & IT

Programme: Open University of the Netherlands, faculty of Science
Master of Science Business Process Management & IT

Cursus: IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT
IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT

Student: Stefan IJmker

Identiteitsnummer:

Datum: 19-6-2022

Afstudeerbegeleider Ruud Wissenburg

Meelezer Prof. dr. R.J. Kusters

Derde beoordelaar <indien aanwezig>

Versie nummer: 1.1

Status: Afstudeerverslag

Abstract

De grootste barrière voor digitalisering is het gebrek aan resources voor het uitvoeren van digitaliseringsprojecten. Om dit te managen implementeren organisaties IT-project portfoliomanagement (ITPPM). Een gat in de literatuur is de integrale beoordeling van een IT-project portfolio (ITTP), waarmee organisatie ITPPs kunnen evalueren en verbeteren. In dit onderzoek is een integrale ITTP-beoordelingsmethodiek aangepast. Een groep studenten heeft voor deelontwerpen verbetervoorstellen uitgewerkt op basis van voorafgaande evaluaties en literatuuronderzoek. Het deelontwerp binnen dit onderzoek was het opstellen en prioriteren van verbetermaatregelen. Middels twee ontwerpessies onder leiding van een moderator zijn de deelontwerpen verwerkt tot een nieuw ontwerp van het procesmodel en de ondersteunende tooling. Validatie van het nieuwe ontwerp vond plaats binnen een caseorganisatie via observatie en evaluatie interviews. ITTP-professionals van de caseorganisatie in dit onderzoek beoordelen de ontwikkelde ITTP-beoordelingsmethodiek inclusief de tooling als nuttig en gebruiksvriendelijk. Vervolgonderzoek is nodig om de lange termijneffecten te bepalen van de methodiek en de generaliseerbaarheid van de resultaten in andere organisatiecontexten te onderbouwen.

Sleutelbegrippen

IT, project portfolio, gezondheid, risico's, verbetermaatregelen, prioritering

Samenvatting

De grootste barrière voor digitalisering is het gebrek aan resources voor het uitvoeren van digitaliseringsprojecten. Om dit te managen implementeren organisaties IT-project portfoliomanagement (ITPPM). Een gat in de literatuur is de integrale beoordeling van een IT-project portfolio (ITTP), waarmee organisatie ITPPs kunnen evalueren en verbeteren.

In dit onderzoek is een bestaande ITTP-beoordelingsmethodiek aangepast en is deze methodiek gevalideerd binnen een caseorganisatie. Het aanpassen van de ITTP-beoordelingsmethodiek vond plaats volgens de design science benadering. Een groep studenten heeft deelontwerpen uitgewerkt om de bestaande methodiek te verbeteren. In dit onderzoek is het deelontwerp voor het vastleggen en prioriteren van verbetermaatregelen uitgewerkt. Dit is gedaan op basis van de uitkomsten van voorafgaande evaluaties binnen de Open Universiteit (OU) en literatuuronderzoek. Uit dit deelontwerp zijn twee aanbevelingen gekomen voor de verbetering van de bestaande ITTP-beoordelingsmethodiek.

Vervolgens zijn op basis van alle deelontwerpen twee ontwerpessies gehouden om te komen tot een nieuw procesmodel en bijbehorende tooling welke de verbeterpunten uit voorafgaande evaluaties binnen de OU adresseren. Een moderator heeft uit de deelontwerpen een selectie gemaakt en deze is in de groep van studenten bediscussieerd. In het definitieve ontwerp zijn de aanbevelingen uit het deelontwerp van dit onderzoek ten dele overgenomen, waardoor validatie van het deelontwerp beperkt mogelijk was.

De ITTP-beoordelingsmethodiek bestaat uit het voorbereiden waarin deelnemers geselecteerd worden en vragen voor het interview afgestemd worden op de context van de organisatie. Daarna worden deelnemers geïnformeerd en kunnen deelnemers vragen stellen. De moderator neemt vervolgens individuele interviews af om inzicht te krijgen in het oordeel over gezondheids- en risicofactoren bij deelnemers. De moderator bepaalt op basis van de interviews de bespreekpunten voor de groepsessie. Tijdens de groepsessie bepalen de deelnemers de benodigde verbetermaatregelen. De evaluatie van de praktische bruikbaarheid vond plaats via observatie tijdens de groepsessie en door middel van evaluatie interviews op basis van de TAM-vragenlijst. De caseorganisatie produceert en levert schoon drinkwater. De evaluatie heeft plaats gevonden binnen de subportfolioboard digital (SPD). De SPD kent de volgende rollen: business-vertegenwoordiger, finance manager, CIO, manager projecten en de portfoliomanager.

ITTP-professionals van de caseorganisatie in dit onderzoek beoordelen de ontwikkelde ITTP-beoordelingsmethodiek inclusief de tooling als nuttig en gebruiksvriendelijk. De drie deelnemers willen de methodiek nog een keer benutten. De doorgevoerde verbeterpunten naar aanleiding van evaluaties van de vorige versie zijn succesvol: deze verbeterpunten worden niet langer aangedragen door ITTP-professionals in deze caseorganisatie.

De genoemde verbeterpunten voor het nut van de methodiek zijn de selectie van deelnemers en het aanpassen van de methodiek aan het volwassenheidsniveau van ITTPM binnen de organisatie. De methodiek moet er daarnaast voor zorgen dat verbetermaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Tevens kan het nut van de ITTP-beoordelingsmethodiek verbeterd worden door benchmarking met de resultaten en verbetermaatregelen van andere organisatie toe te passen. Tot slot zouden ook randvoorwaardelijke factoren voor de effectiviteit van een ITPPM meegenomen moeten worden tijdens de beoordeling.

Vervolgonderzoek is nodig om de lange termijneffecten te bepalen van de methodiek en de generaliseerbaarheid van de resultaten in andere organisatiecontexten te onderbouwen.

Summary

The biggest barrier to digitization is the lack of resources to carry out digitization projects. To manage this, organizations are implementing IT project portfolio management (ITPPM). A gap in the literature is the integrated assessment of an IT project portfolio (ITTP), which allows organization to evaluate and improve ITPPs.

In this study, an existing ITTP assessment methodology was adapted and validated within a case organization. The adaptation of the ITTP assessment methodology took place using the design science approach. A group of students developed sub-designs to improve the existing methodology. In this study, the sub-design for capturing and prioritizing improvement measures was developed. This was done based on the results of prior evaluations within the Open Universiteit (OU) and literature review. Two recommendations for improving the existing ITTP assessment methodology emerged from this sub-design.

Subsequently, based on all sub-designs, two design sessions were held to arrive at a new process model and associated tooling that addressed the areas for improvement from prior evaluations within the OU. A moderator made a selection from the sub-designs and this was discussed in the group of students. The final design partially incorporated the recommendations from the sub-design of this study, which limited validation of the sub-design.

The ITTP assessment methodology consists of preparation in which participants are selected and questions for the interview are tailored to the context of the organization. Then participants are briefed and participants can ask questions. The moderator then conducts individual interviews to gain insight into participants' judgments about health and risk factors. Based on the interviews, the moderator determines talking points for the group session. During the group session, participants determine the improvement measures needed. Evaluation of practical usability took place through observation during the group session and through evaluation interviews based on the TAM questionnaire.

The case organization produces and delivers clean drinking water. The evaluation took place within the sub-portfolio board digital (SPD). The SPD has the following roles: business representative, finance manager, CIO, projects manager and the portfolio manager.

ITTP professionals from the case organization in this study rate the developed ITTP assessment methodology including the tooling as useful and user-friendly. The three participants would like to use the methodology again. The implemented improvement points following evaluations of the previous version have been successful: these improvement points are no longer suggested by ITTP professionals in this case organization.

The mentioned areas of improvement for the usefulness of the methodology are the selection of participants and adapting the methodology to the maturity level of ITTPM within the organization. The methodology must also ensure that improvement measures are actually implemented. Also, the usefulness of the ITTP assessment methodology can be improved by applying benchmarking with the results and improvement measures of other organization. Finally, preconditional factors for the effectiveness of an ITPPM should also be included during the assessment.

Follow-up research is needed to determine the long-term effects of the methodology and to substantiate the generalizability of the results in other organizational contexts.

Inhoudsopgave

Abstract	ii
Sleutelbegrippen	ii
Samenvatting	iii
Summary	iv
Inhoudsopgave	v
1. Introductie	1
2. Theoretisch kader	3
3. Methodologie.....	9
4. Resultaten	15
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	25
6. Referenties.....	30
7. Bijlage 1: Resultaten analyse voorafgaande OU-onderzoeken.....	32
8. Bijlage 2: Toegepaste zoekqueries in het literatuuronderzoek	36
9. Bijlage 3: Detailbeschrijving van geïdentificeerde onderzoeken naar de prioritering van verbetermaatregelen	37
10. Bijlage 4: Specificatie van aanbevelingen voor het aanpassen van de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek.....	39
11. Bijlage 5: Design science benadering.....	40
12. Bijlage 6: Argumentatie voor onderzoeksdesign en evaluatie van alternatieve onderzoeksdesigns.....	41
13. Bijlage 7: Procesbeschrijving voor het ontwerp van de nieuwe ITPP-beoordelingsmethodiek.....	43
14. Bijlage 8: Achtergrond en structuur van de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek	44
15. Bijlage 9: Vragenlijst gezondheidsfactoren.....	45
16. Bijlage 10: Psychometrische onderbouwing en vertaalde items van de TAM-vragenlijst.....	52
17. Bijlage 11: Procesmodel & instructies	53
18. Bijlage 12: Ondersteunende tooling voor procesmodel.....	56
19. Bijlage 13: Evaluatiemethode	60
20. Bijlage 14: Vereisten aan caseorganisatie en stakeholders.....	62
21. Bijlage 15: Vastgestelde gezondheids- en risicofactoren tijdens het ontwerpproces.....	63
22. Bijlage 16: Interviewscripts gezondheids- en risicofactoren	64
23. Bijlage 17: Schriftelijke informatie voor deelnemers.....	66
24. Bijlage 18: Transcripties evaluatie-interviews	68
25. Bijlage 19: Codering evaluatie-interviews	105

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Digitalisering kan het concurrentievoordeel, de kwaliteit van producten en diensten en de customer journey verbeteren (Truant et al., 2021). Echter, de grootste barrière voor digitalisering is het gebrek aan resources voor het uitvoeren van digitaliseringsprojecten (Truant et al., 2021). Dit gebrek aan IT-resources wordt verder versterkt door snelle veranderingen in de omgevingen die inzet van IT-resources vragen, zoals veranderingen in wetgeving (Overby et al., 2006). Bovendien zijn dezelfde IT-resources benodigd voor het onderhoud van bestaande IT-systemen als voor veranderingen (Heimerl en Kolisch, 2010). De schaarste aan IT-resources forceert organisaties een keuze te maken welke IT-projecten uitgevoerd worden. Daartoe implementeren organisaties IT-project portfoliomanagement (ITPPM).

1.2. Gebiedsverkenning

ITPPM behelst het inventariseren, (her)prioriteren, selecteren, actief beheren en evalueren van de verzameling toekomstige en in uitvoering zijnde projecten met een grote ICT-component. Hierbij is het doel om de bijdrage aan de strategische organisatiedoelstellingen te maximaliseren, gegeven de beschikbare capaciteit en financiële middelen (PMI, 2017; Wissenburg, 2016).

1.3. Probleemstelling

Tijdens de levenscyclus van een portfolio veranderen de externe en interne omstandigheden van een organisatie (Frey, 2014). Om het rendement op gedane investeringen in het portfolio te borgen is het nodig om het portfolio te evalueren en bij te sturen. Hiertoe is onderzoek nodig om het ITTP op integrale wijze te beoordelen (Kumar et al., 2008).

Binnen de Open Universiteit (OU) is een onderzoekslijn opgezet om een procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen voor de beoordeling van een ITTP te ontwikkelen en te valideren. Voorafgaande onderzoeken hebben een meetinstrument voor het inventariseren van gezondheids- en risicofactoren, een dashboard en een procesmodel opgeleverd waarmee de stakeholders van een ITTP gezamenlijk een oordeel vellen over de gezondheid en de risico's van het ITTP (Wissenburg, 2016; Schoeman, 2021; Muradin, 2021; Michels, 2021).

1.4. Opdrachtformulering

De doelstelling van dit onderzoek is het verbeteren van een procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen voor het beoordelen van een ITTP. We bouwen hiermee voort op de huidige methode en zullen de verbeterde versie valideren in de ITPPM-praktijk. De centrale vraagstellingen voor dit onderzoek zijn:

- Welk procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen zijn bruikbaar voor het beoordelen van een ITTP? Deze vraagstelling is opgebouwd uit vier subvragen om literatuuronderzoek te verdelen binnen de onderzoeksgroep, zie Tabel 1.
- In hoeverre worden het ontworpen procesmodel en de ondersteunende hulpmiddelen door ITTP-professionals als nuttig en gebruiksvriendelijk ervaren?
- Welke verbeterpunten zien ITTP-professionals?

Tabel 1: Opsplitsing van hoofdvraag in subvragen voor de verdeling van literatuuronderzoek binnen de onderzoeksgroep.

Hoofdvraag Welk procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen zijn bruikbaar voor het beoordelen van een IT-Project Portfolio (ITPP)?
Subvragen voor literatuuronderzoek <ol style="list-style-type: none">1. Hoe kunnen gezondheids- en risicofactoren voor een ITPP gevisualiseerd worden op een Dashboard?2. Welke alternatieve procesmodellen kunnen benut worden voor de beoordeling van een ITTP?3. Hoe kunnen de verbetermaatregelen die voortkomen uit een ITTP-beoordeling vastgelegd worden zodat deze opgevolgd, afgehandeld en gecommuniceerd kunnen worden richting stakeholders?4. Hoe kunnen de verbetermaatregelen uit een ITTP-beoordeling geprioriteerd worden en welke type maatregelen zijn te onderkennen?5. Welke kwaliteitscriteria en beoordelingsmethoden zijn toepasbaar om een ITTP-beoordelingsmethodiek te evalueren?

1.5. Motivatie/ relevantie

De onderzoekslijn waarbinnen dit onderzoek valt, sluit aan op vraag uit de wetenschap om de gezondheid en risico's van een ITPP integraal meetbaar te maken (Kumar et al., 2008). Daarnaast vult de onderzoekslijn een ontbrekend deel in de literatuur over het sturen van ITTPs in de levenscyclusfase na selectie van projecten en initiatie van het portfolio (Sanchez et al., 2008; Petit en Hobbs, 2012, Frey, 2014). De methodiek die in dit onderzoek centraal staat, meet de gezondheid en de risico's van een ITPP op procesniveau met als doel om via verbetermaatregelen structurele verbeteringen door te voeren binnen ITPP. Voor de praktijk resulteert dit onderzoek in een praktisch toepasbare methode om ITPPs te beoordelen en te verbeteren gedurende de levenscyclus.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In dit onderzoek worden een procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen ontwikkeld op basis van de resultaten van voorafgaand onderzoek aan de OU en de beschikbare wetenschappelijke literatuur. Dit onderzoek is uitgevoerd door een groep van 5 studenten. Het benodigde literatuuronderzoek voor het ontwerpen van een procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen is verdeeld onder de groepsleden. Zie Tabel 1. Elk groepslid beantwoordt een subvraag door het uitwerken van een deelontwerp.

Hoofdstuk 2 bevat een systematisch literatuuronderzoek. Hierin wordt subvraag 4 uit Tabel 1 beantwoord: Hoe kunnen de verbetermaatregelen uit een ITTP-beoordeling geprioriteerd worden en welke typen verbetermaatregelen zijn er?

Hoofdstuk 3 beschrijft de gebruikte methoden voor het ontwikkelen en valideren van het procesmodel en de ondersteunende hulpmiddelen. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten van de ontwikkeling en praktijkvalidatie. Tot slot bevat Hoofdstuk 5 een kritische reflectie op de onderzoeksresultaten en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt op basis van de wetenschappelijke literatuur en analyse van voorafgaande OU-onderzoeken aanbevelingen gedaan om het bestaande procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen voor het beoordelen van een ITTP te verbeteren.

2.1. Onderzoeksaanpak

De centrale onderzoeksvraag voor het literatuuronderzoek is: Hoe kunnen de verbetermaatregelen uit een ITTP-beoordeling geprioriteerd worden en welke typen verbetermaatregelen zijn er? Deze onderzoeksvraag is opgedeeld in 8 subvragen, zie Tabel 2. De vragen 2, 3, 4 en 5 betreffen een analyse van voorafgaand onderzoek aan de OU. De methode voor de analyse wordt beschreven in paragraaf 2.1.1.

Tabel 2: Overzicht van subvragen die binnen dit literatuuronderzoek worden beantwoord

Hoofdvraag voor literatuuronderzoek Hoe kunnen de verbetermaatregelen uit een ITTP-beoordeling geprioriteerd worden en welke typen verbetermaatregelen zijn er?
Subvragen voor literatuuronderzoek <ol style="list-style-type: none">1. Welke typen verbetermaatregelen kunnen voortkomen uit een ITTP-beoordeling?2. Welke typen verbetermaatregelen zijn benut in voorafgaand OU-onderzoek?3. Welke verbeterpunten zijn benoemd in voorafgaand OU-onderzoek over verbetermaatregelen?4. Welke methoden voor prioritering zijn benut in voorafgaande onderzoeken aan de OU naar ITTP-beoordeling?5. Welke verbeterpunten over de methode van prioritering zijn benoemd in voorafgaande OU-onderzoeken?6. Wat zijn de vereisten aan een praktische aanvaardbare methode om verbetermaatregelen te prioriteren?7. Welke methoden voor prioritering van verbetermaatregelen binnen IT-project portfolio's zijn beschreven in de wetenschappelijk literatuur?8. Welke aanpassingen aan het bestaande procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen zijn aan te bevelen?

2.1.1. Bronnen

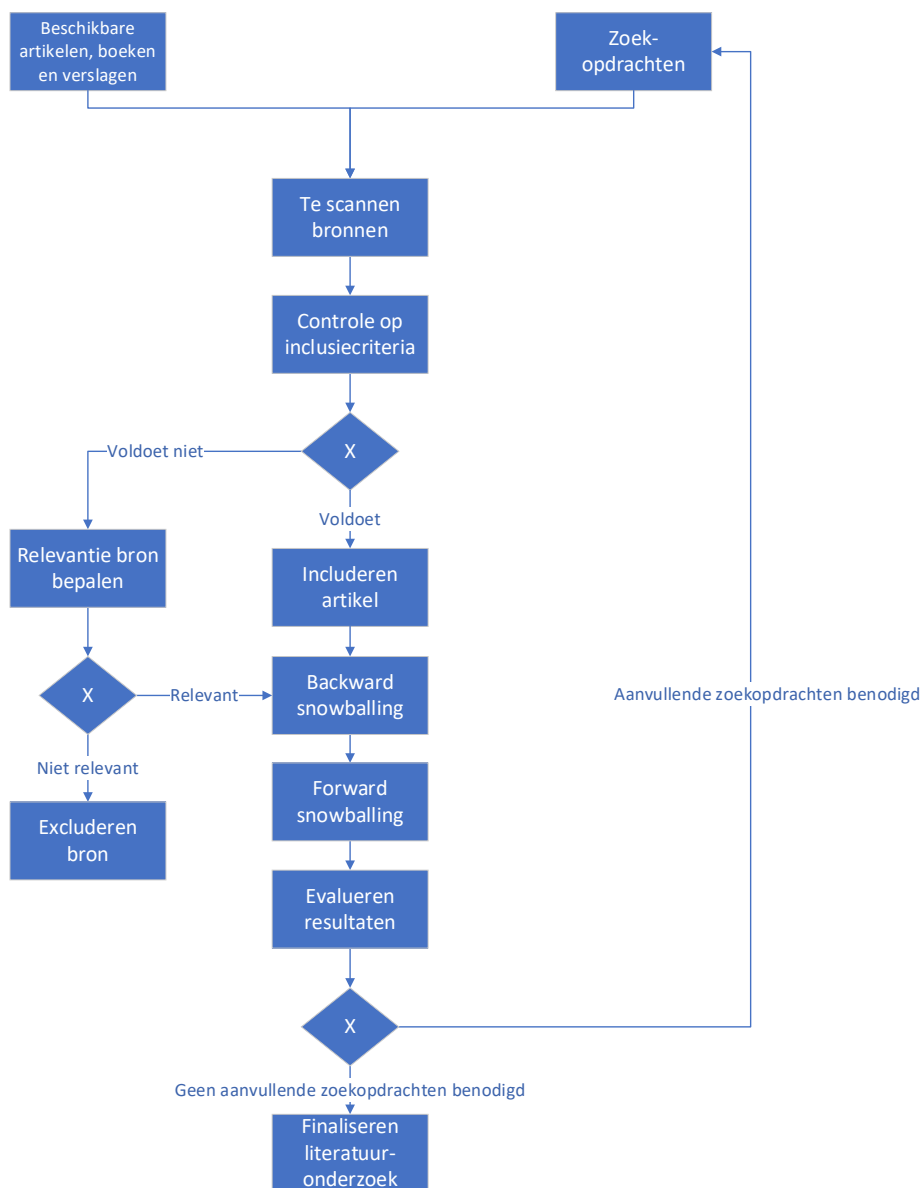
Voor het literatuuronderzoek zijn beschikbare onderzoeksverslagen over ITTP-beoordelingen van masterstudenten aan de OU benut. De tweede bron is een set aan artikelen en boeken aangeleverd door de afstudeerbegeleider. Daarnaast zijn de digitale zoekfunctie van de OU-bibliotheek en Google Scholar benut om wetenschappelijke artikelen te identificeren.

2.1.2. Analyse voorafgaande onderzoeksverslagen

De uitgewerkte transcripten van de onderzoeksverslagen zijn als input genomen voor de beantwoording van de vragen 4 en 5 uit tabel 2. De transcripten zijn verwerkt via thematische analyse (Guest et al., 2012). Per case study en per stakeholder zijn citaten geselecteerd. Twee codes zijn gebruikt om primaire citaten uit de transcripten te selecteren en te ordenen: verbetermaatregelen portfolio, en prioritering van verbetermaatregelen. De resultaten van deze codering zijn in Bijlage 2 gepresenteerd. Op basis van deze tabellen is per case study en per stakeholder een samenvatting gemaakt. Tot slot is een algemene conclusie getrokken waarin alle casestudies en stakeholders worden meegenomen.

2.1.3. Literatuuronderzoek

Voor de beantwoording van de vragen 1,6 en 7 is literatuuronderzoek uitgevoerd. In Figuur 1 wordt de zoekstrategie weergegeven. Op basis van zoekopdrachten in de digitale zoekmachine van de OU-bibliotheek en beschikbaar gestelde bronnen werden peer-reviewed bronnen die in de Nederlandse of Engelse taal gepubliceerd zijn geselecteerd. Daarnaast werd gezocht naar peer-reviewed bronnen over de methode voor prioritering van acties, risico's, gezondheidsfactoren en verbetermaatregelen. De uiteindelijk selectie vond plaats op basis van detailanalyse van de fulltext versies van de artikelen. Voor geïdentificeerde artikelen en relevante grijze bronnen (boeken) werden via backward en forward snowballing aanvullende bronnen en artikelen geïdentificeerd. Forward Snowballing is uitgevoerd met behulp van Google Scholar, omdat deze ook grijze literatuur als resultaat oplevert. Deze grijze literatuur is ook doorgenomen om aanvullende peer-reviewed artikelen te identificeren. Tijdens het evalueren van de resultaten is bepaald of er nieuwe zoekopdrachten mogelijk zijn op basis van nieuw geïdentificeerde zoektermen.



Figuur 1: zoekstrategie voor het identificeren van wetenschappelijke artikelen

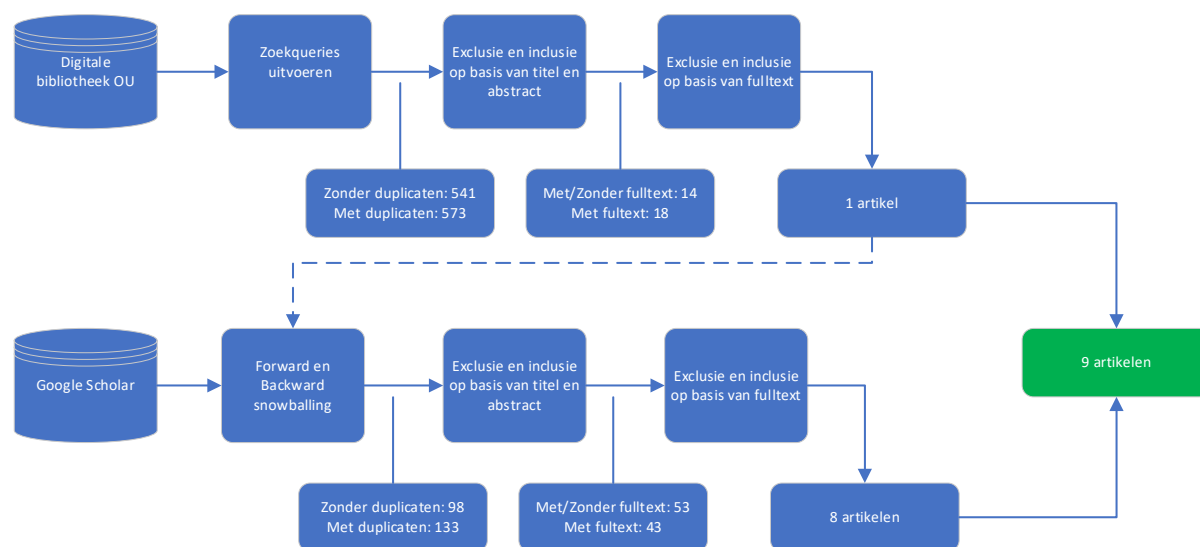
2.2. Uitvoering

2.2.1. Analyse voorafgaande onderzoeken

Er zijn 9 stakeholders geïnterviewd bij 3 caseorganisaties. In Bijlage 1 staat de samenvatting van de gevonden citaten over verbetermaatregelen en prioritering daarvan in voorafgaande onderzoeken.

2.2.2. Zoekopdrachten

In figuur 2 wordt het inclusieproces van artikelen weergegeven. Er zijn 9 artikelen geïnccludeerd. De toegepaste zoekqueries zijn terug te vinden in Bijlage 2.



Figuur 2: aantal geïdentificeerde en geïnccludeerde artikelen op basis van het literatuuronderzoek

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf worden de Subvragen uit tabel 2 beantwoord en worden aanbevelingen gedaan om de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek te verbeteren

2.3.1. Subvraag 1: Welke typen verbetermaatregelen kunnen voortkomen uit een ITPP-beoordeling?

Een ITPP is erop gericht om een concrete bijdrage te leveren aan deze strategische organisatiedoelstellingen (Maceta, 2018). Tijdens de uitvoering van een ITPP ontstaan er risico's die een potentiële impact hebben op het realiseren van de doelstellingen van het ITPP. Negatieve risico's zijn bedreigingen en positieve risico's zijn kansen. De verbetermaatregelen die voortkomen uit een ITPP zijn te conceptualiseren als acties gericht op het controleren van de gevolgen van bedreigingen en het maximaliseren van de gevolgen van kansen, zodat de waarde van het portfolio voor de organisatie gemaximaliseerd wordt (Sanchez et al., 2008).

Voorafgaande onderzoeken heeft een lijst van gezondheidsfactoren voor ITPPs opgeleverd (Schoeman, 2021; Muradin, 2021; Michels, 2021, zie ook Bijlage 1). In de huidige aanpassing van de methodiek zullen ook risicofactoren worden toegevoegd. Risicofactoren zijn events en of gebeurtenissen die kunnen optreden en daarmee een probleem veroorzaken (Heemstra en Kusters, 1998). Een slechte score op een gezondheidsfactor vormt een direct probleem voor het ITPP (Wissenburg, 2016).

2.3.2. Subvragen 2, 3 en 4: Verbetermaatregelen en prioritering in voorafgaand OU-onderzoek

In Tabel 1.1 in Bijlage 1 staat een samenvatting van de geselecteerde citaten uit interviews van voorafgaande evaluaties binnen de OU. Er zijn geen citaten gevonden over typen verbetermaatregelen. Meerdere respondenten geven aan dat het belangrijk is om verbetermaatregelen vast te leggen en periodiek de uitvoering op te volgen. Er zijn ook geen concrete verbeterpunten benoemd voor het vastleggen van verbeterpunten. Tot slot is op basis van de verslagen geen methode voor prioritering vastgesteld in voorafgaande onderzoeken.

2.3.3. Subvraag 5: Welke verbeterpunten over de methode van prioritering zijn benoemd in voorafgaande OU-onderzoeken?

Er zijn geen verbeterpunten geïdentificeerd over het prioriteren van verbetermaatregelen. Zie tabel 1.2 uit Bijlage 1. Uit het voorafgaande onderzoek komt de benodigde tijdsduur van de gehele beoordeling wel als verbeterpunt naar voren (Schoeman, 2021; Muradin, 2021). Door de beoordeling te verkorten en te versimpelen is deze ook toepasbaar voor organisaties met een lage ITTP-volwassenheid (Muradin, 2021) en kan de beoordeling vaker gedaan worden om sneller te leren en bij te sturen (Schoeman, 2021).

Doordat binnen de bestaande ITTP-beoordelingsmethodiek het benoemen en het prioriteren van verbetermaatregelen nog niet is meegenomen zal de benodigde tijdsduur voor het doorlopen van de methodiek naar verwachting toenemen. Daarnaast zien meerdere ITTP-professionals het verbreden van de groep deelnemers aan een ITTP-beoordeling als een verbeterpunt (Schoeman, 2021, Michels, 2021), wat de benodigde tijdsduur verder vergroot. Tegen deze achtergrond is het beperken van de benodigde tijdsduur voor de gehele ITTP-beoordeling een aandachtspunt.

2.3.4. Subvraag 6: Wat zijn de vereisten aan een praktische aanvaardbare methode om verbetermaatregelen te prioriteren?

Volgens de ISO 9241-11 richtlijn voor bruikbaarheid, zijn drie generieke aspecten van belang voor een praktisch aanvaardbare methode: effectiviteit, efficiëntie en tevredenheid (Bangor et al., 2008). *Effectiviteit* is de mate waarin een gebruiker de taak kan uitvoeren en de kwaliteit van de resulterende outputs. *Efficiëntie* gaat over de benodigde resources om de taak uit te voeren. Tot slot weerspiegelt *tevredenheid* de subjectieve reactie van de gebruiker op het gebruik van de methode.

2.3.5. Subvraag 7: Welke methoden voor prioritering van verbetermaatregelen binnen IT-project portfolio's zijn beschreven in de wetenschappelijk literatuur?

In de literatuur zijn geen studies gevonden over het prioriteren van verbetermaatregelen binnen ITPPs. Het meten van een gezondheidsfactor wordt gezien als het vastleggen van de huidige situatie. Een suboptimale score op een gezondheidsfactor is een directe bedreiging voor het ITPP.

Risicofactoren gaan over toekomstige situaties die op kunnen treden.

Verbetermaatregelen zijn te conceptualiseren als risico responsacties (RRA's). De RRA's zijn gericht directe en toekomstige kansen en bedreigingen die van invloed zijn op het behalen van de ITPP-doelstellingen. Traditioneel vindt de prioritering van risico's plaats tijdens de risicoanalyse door het bepalen van kans en gevolg, waarbij experts op een 3- of 5-punts ordinale schaal kans en gevolg inschatten. Het product van kans en impact wordt dan gebruikt om risico's te prioriteren (zie bijvoorbeeld Baccarini et al., 2001). Deze geprioriteerde risico's vormen de input voor risico responsplanning, waar de specifieke acties worden bepaald (Marle, 2020).

Cox (2008) stelt dat de traditionele benadering resulteert in een onbetrouwbare prioritering van maatregelen. Het toevoegen van de kans van optreden van het risico na het doorvoeren van de verbetermaatregel, risicotolerantie door de organisatie, kwantitatieve gevolgen, controleerbaarheid

van risico's die verbonden zijn met verbetermaatregelen, kosten van de verbetermaatregel en het meenemen van het effect van de verbetermaatregel op andere risico's maken een betere prioritering mogelijk (Cox, 2008; Gonen, 2012; Oliveira et al., 2018; Ahmadi-Javid et al., 2020; Monat & Doremus, 2018). In Bijlage 3 worden deze onderzoeken in detail beschreven. Ook zijn statistische methoden mogelijk om de optimale prioritering te berekenen (Ahmadi-Javid et al., 2020). Deze benaderingen zijn buiten dit onderzoek gehouden vanwege de inschatting dat deze methoden te complex zijn voor de ITPP-beoordelingsmethodiek.

Een grote beperking van bovenstaande verbeteringen is dat de inschattingen van experts nodig zijn als input. Dit zijn puntschattingen en onzekerheidsmarges worden niet meegenomen in de daaropvolgende prioritering (Cox, 2008). Dit leidt tot onbetrouwbare prioriteringen. Ook resulteren bovenstaande verbeteringen in een toename van tijd benodigde voor administratie. Ook is het twijfelachtig of organisaties betrouwbare kwantitatieve gegevens hebben over gevolgen van risico's. Als dit inschattingen van experts zijn, speelt namelijk het eerdergenoemde issue van een lage betrouwbaarheid van meten en daardoor een onbetrouwbare prioritering.

2.3.6. Subvraag 8: Welke aanpassingen aan het bestaande procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen zijn aan te bevelen?

In deze paragraaf worden aanbevelingen gedaan in de vorm van aanpassingen van de huidige methodiek. Daarna worden deze aanbevelingen onderbouwd op basis van bovenstaand literatuuronderzoek. De structuur van de huidige methodiek en de gebruikte vragenlijst voor het meten van de gezondheidsfactoren staan beschreven in Bijlage 8 en 9.

Aanbevelingen

De huidige ITPP-beoordelingsmethodiek voorziet in het vastleggen van verbetermaatregelen per gezondheids criterium tijdens de plenaire sessie. Per verbetermaatregel wordt de ambitiescore, inhoud van de verbetermaatregel, eigenaar, deadline en status vastgelegd.

De eerste aanbeveling is om in de vragenlijst over gezondheids- en risicofactoren ook te vragen naar de top-3 verbetermaatregelen en per verbetermaatregel de realiseerbaarheid, het belang voor het behalen van de ITPP-doelstellingen, de argumentatie voor het belang en de beoogde deadline. Zie Bijlage 4 voor een detailuitwerking.

De tweede aanbeveling is om de andere deelnemers de kenmerken van de verbetermaatregelen te laten scoren. Tijdens een groepsessie wordt via discussie en groepsstemming consensus bereikt over welk pakket aan verbetermaatregelen realiseerbaar is binnen de deadline. Zie Bijlage 4 voor een detailuitwerking.

Gegeven bovenstaande aanbevelingen is het te overwegen om een tweede sessie te organiseren voor de plenaire groepsessies als de gehele methodiek niet binnen 2 uur afgerond kan worden. Dit is gebaseerd op een opmerking van een ITPP-professional die aangeeft dat een tweede sessie nodig kan zijn om verbetermaatregelen op te stellen (Schoeman, 2021; zie tabel 1.1 in Bijlage 1): "Het doorspreken van het dashboard kost behoorlijk veel tijd en er is geen tijd om de maatregelen goed door te nemen. Daarvoor is het advies een tweede sessie te organiseren".

Onderbouwing

Uit het literatuuronderzoek volgt dat prioriteringen op basis van subjectieve inschattingen van experts een lage betrouwbaarheid hebben. Dit kan ondervangen worden door de inschattingen door meerdere experts te laten uitvoeren en deze te bespreken in een groepsessie. Deze hogere betrouwbaarheid door consensusvorming zal naar verwachting ook leiden tot een hogere compliance van uitvoering en daarmee tot een hogere effectiviteit.

Daarnaast kunnen prioriteringen op basis van inschattingen verbeterd worden door het toevoegen van kwantitatieve data en een inschatting van de controleerbaarheid van het risico of de kans die ten grondslag ligt aan de verbetermaatregel. Het is twijfelachtig of betrouwbare gegevens voorhanden zijn in organisaties en daarom wordt een meer pragmatische methode voorgesteld afkomstig uit de risicomangement literatuur. De aanbeveling is om individuele inschattingen op basis van de uitvoerbaarheid en het belang voor het bereiken van de doelstellingen te benutten (Keizer et al., 2002). De inschatting is dat deze pragmatische methode leidt tot een betere uitvoerbaarheid en daarmee tot meer tevredenheid van gebruikers.

Om aan de vereiste van tijdsefficiëntie te voldoen zullen verbetermaatregelen eerst door individuen worden geïdentificeerd en daarna in de groepsessie beoordeeld worden door andere deelnemers. In een groepsdiscussie worden alleen de aspecten van verbetermaatregelen waar gebrek aan consensus is besproken.

Bovenstaande onderbouwing borgt een praktisch uitvoerbare methode volgens ISO 9241-11 (zie paragraaf 2.3.6 en Bangor et al., 2008).

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het vervolgonderzoek richt zich op het ontwerpen van een verbeterde ITPP-beoordelingsmethodiek en het valideren van deze methodiek in de praktijk. De methode voor ontwerp en validatie worden beschreven in Hoofdstuk 3.

3. Methodologie

Dit onderzoek volgt een design science benadering en bestaat uit vier delen (Hevner et al., 2004; Van Aken, 2004 en Holmström et al., 2009; Zie Bijlage 5). Deze zijn weergegeven in Tabel 3. De gekozen methode en de onderbouwing voor het analyseren van de verbeterpunten en de uitvoering van literatuuronderzoek (delen 1 en 2) zijn beschreven in Hoofdstuk 2. In de volgende paragrafen zullen de methoden voor het ontwerpen van een verbeterde methodiek en het valideren van de methodiek worden beschreven en onderbouwd.

Tabel 3: Opsplitsing van de design science cyclus in vier delen.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. Analyseren en registreren van de verbeterpunten uit voorafgaand onderzoek2. Uitvoeren literatuuronderzoek om suggesties voor verbeteringen van de huidige methodiek te identificeren3. Ontwerpen van een verbeterde ITPP-beoordelingsmethodiek4. Valideren van de verbeterde methodiek in de praktijk en vastleggen van verbeterpunten voor de ITPP-beoordeling |
|---|

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Dit onderzoek richt zich op twee doelen: 1) het verbeteren van een eerder ontwikkeld procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen voor het beoordelen van een ITPP en 2) het valideren van de verbeteringen van deze aangepaste ITPP-beoordelingsmethodiek in de praktijk.

De benodigde informatie voor het identificeren van verbeterpunten komt voort uit eerder uitgevoerd onderzoek bij de OU en uit literatuuronderzoek, zoals beschreven in Hoofdstuk 2. Aan de hand van de verbeterpunten van meerdere onderzoekers zal middels een groepsessie een nieuw ontwerp gemaakt worden. Dit wordt nader uitgewerkt in paragraaf 3.2. Voor het valideren van de verbeterde beoordelingsmethodiek zijn metingen nodig over de bruikbaarheid in de praktijk (effectiviteit, efficiëntie en tevredenheid; Bangor et al., 2008). Hiervoor worden praktijkprofessionals ingezet die ITPP uitvoeren bij de caseorganisatie. Deze professionals laten wij de ITPP-beoordelingsmethodiek doorlopen in een voor hun bekende praktijksetting. Op basis van praktijkervaring met ITPP en toepassing van de ITPP-beoordelingsmethodiek binnen hun eigen ITPP-praktijk kunnen zij gefundeerd een mening geven over praktische bruikbaarheid en eventuele verbeterpunten.

Om de bruikbaarheid van de ITPP-beoordelingsmethodiek te valideren is bewijs nodig dat door de toepassing van de methodiek veranderingen worden getriggerd die leiden tot voordelen voor de organisatie als geheel en voor de verschillende stakeholders. Dit vraagt om evaluatieonderzoek. In dit onderzoek wordt een cross-sectioneel, mixed method, single case study benut. De alternatieven voor een single case study zijn een multiple case study en een experiment. Zowel een multiple case study als een experiment leveren in basis een grondiger bewijs van validatie ten opzichte van een single case study. De keuze voor het uitsluiten van een experiment is gebaseerd op indicaties dat context van de organisatie van belang is voor ITPP (Martinsuo, 2013). Daarnaast is het betrekken van een groot aantal organisaties praktisch onhaalbaar qua aanwezige resources en doorlooptijd van dit onderzoek. Een multiple case study is vanwege dezelfde reden onhaalbaar. Deze studie is wel opgezet om onderdeel uit te maken van een multiple case study in de toekomst. In Bijlage 6 zijn een volledige onderbouwing van de gekozen methode en de methodische alternatieven voor validatie in de toekomst opgenomen.

De case in dit onderzoek bestaat uit een organisatie die ervaring heeft met ITPP en behoefte heeft om ervaring op te doen met de nieuwe ITPP-beoordelingsmethodiek. De units van analyse betreffen

de verschillende ITPPM-praktijkprofessionals, aangezien de gepercipieerde bruikbaarheid per persoon kan verschillen.

De hoofdpropositie is dat de verbeterde ITPP-beoordelingsmethodiek van toegevoegde waarde is voor alle stakeholders. Deze uitkomst kan veroorzaakt worden doordat de caseorganisatie geen periodieke ITPP-beoordeling doet waarbij gesproken wordt met alle belangrijke stakeholders over doelrealisatie, processen, randvoorwaarden en risico's. Een rivaliserende propositie is dat de methodiek geen toegevoegde waarde heeft, omdat de organisatie al een goed werkende eigen methodiek heeft. Ook kunnen context factoren gerelateerd aan de ITPPM-praktijk een rol spelen. Om deze alternatieve verklaringen voor de hoofdpropositie uit te sluiten is het van belang om de bestaande ITPPM-praktijk binnen de organisatie vooraf aan dit onderzoek mee te nemen in de evaluatie. Hiertoe bepalen we vooraf aan de introductie van de nieuwe methodiek de huidige methodiek om het portfolio te reviewen en te optimaliseren, zowel op inhoud als op proces, middels een interview met de IT-portfolio manager. Daarnaast wordt door de gezondheidsbepaling en bepaling van de risico's een profiel opgesteld van de volwassenheid van het portfolio. In de analyse wordt het contrast tussen de bestaande en de geïntroduceerde methodiek benut om de evaluatie van praktische bruikbaarheid te evalueren. In een multiple case study kunnen de ontstane contrasten tussen door introductie van de methodiek tussen studies vergeleken worden voor letterlijke en theoretische replicatie (Yin, 2018).

Een tweede propositie is dat de gekozen verbeterpunten die gebaseerd zijn op voorafgaand onderzoek en verwerkt worden in de verbeterde ITPP-beoordeling niet meer als verbeterpunt naar voren komen tijdens de validatie.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Deze sectie bestaat uit de werkwijze voor het ontwerp van de ITPP-beoordelingsmethodiek en voor de validatie van de ITPP-beoordeling in de praktijk.

3.2.1. Ontwerp van de ITPP-beoordelingsmethodiek

Het ontwerp van de ITPP-beoordelingsmethodiek vindt plaats tijdens een groepsessie waarin onderzoekers en een moderator deelnemen. Tijdens de groepsessie vindt via groepsdiscussie vaststelling plaats van de generieke requirements voor de maximale tijdsinvestering per deelnemer en het minimaal aantal deelnemers per caseorganisatie. Daarna worden de verbeterpunten voor de huidige methodiek vastgesteld alsmede de inhoud van de veranderingen. Indien er geen consensus bereikt wordt via groepsdiscussie, vindt groepsstemming plaats. Tot slot wordt afgesproken welke tools benut gaan worden in de praktijk. Actiepunten worden verdeeld en een finale review vindt plaats tijdens een tweede groepsessie. Een detailbeschrijving van dit proces is te vinden in Bijlage 7. Deelnemers aan de sessie hebben ten minste een half jaar ervaring in ITPP-onderzoek door middel van het uitvoeren van literatuuronderzoek. De moderator heeft meer dan 10 jaar ervaring in praktijkgericht onderzoek op het gebied van risicomangement en ITPPM.

De groepsessie borgt de interne validiteit van het ontwerp door het faciliteren van een kritische discussie onder onderzoekers met ervaring op het deelterrein van ITPP. Daarnaast wordt de input per deelontwerp door twee onderzoekers onafhankelijk voorbereid. De groepsessie mitigeert daarmee mogelijke bias van individuele onderzoekers.

3.2.2. Validatie van de ITPP-beoordelingsmethodiek

De validatie van de ITPP-beoordelingsmethodiek vindt plaats binnen een caseorganisatie op basis van het daadwerkelijke gebruik van de ITPP-beoordelingsmethodiek. De inclusiecriteria voor een caseorganisatie zijn 1) de aanwezigheid van een actief ITPP voor tenminste 3 jaar en 2) de aanwezigheid van een ITPP-manager.

Het evalueren van de bruikbaarheid van de methodiek kan alleen plaatsvinden als een vergelijking getrokken kan worden met ervaringen in de ITPP-praktijk. Daarom is de aanwezigheid van een actief ITPP van belang. Als organisaties investeren in de rol van ITPP-manager dan is de verwachting dat het portfolio voldoende omvang en belang heeft.

Per caseorganisatie zijn er ten minste 3 deelnemers die het portfolio managen in de praktijk, zodat er meerdere perspectieven zijn die vergeleken kunnen worden. Deelnemers aan het onderzoek hebben tenminste 3 jaar ervaring binnen de organisatie en tenminste één jaar met het betreffende ITPP, zodat zij context van de organisatie afdoende kennen en voldoende kennis hebben over het ITPPM om daarover te discussiëren.

Aangezien de ITPP-beoordelingsmethodiek een periodieke reflectie is op het dagdagelijkse ITPPM is voldoende abstractievermogen vereist van de deelnemers. Om dit te borgen is de eis aan deelnemers dat ze tenminste een Hbo-opleiding hebben afgerond, dan wel op Hbo-niveau actief zijn in hun dagelijkse werk. De beoordeling van het abstractievermogen wordt beoordeeld door de ITPP-manager van de caseorganisatie.

De validatie vindt plaats door gebruik te maken van drie methoden: observatie, survey en interview. Observatie vindt plaats tijdens de plenaire groepsessie. Hier bediscussiëren de deelnemers de antwoorden die zij gegeven hebben op de vragenlijst, zie Bijlage 8 voor structurering van de methodiek en Bijlage 9 voor de inhoud van de huidige vragenlijst. De observant let tijdens de groepsessie op nut, hanteerbaarheid en begrijpelijkheid van het procesmodel bij de praktijkmensen. Daarnaast zou de observatielijst items moeten bevatten om de kwaliteit van de dialoog te bepalen: zoals een open houding, luisteren, samenwerken, overtuigen en kwetsbaar opstellen (Kaptein en Van Tulder, 2003). De kwaliteit van de dialoog tijdens de plenaire sessie is namelijk mogelijk van belang voor de ervaren effectiviteit en bruikbaarheid van de methodiek. Voor elke observatie wordt de fase van de plenaire sessie (bespreken risk factors, bespreken health factors, registers invullen, verbetermaatregelen vaststellen), inhoud, frequentie en de reactie van de andere ITPP-leden vastgelegd. Camerabeelden van de plenaire sessie worden vastgelegd voor verificatie van bevinding achteraf als daar toestemming voor wordt gegeven door alle deelnemers. Na de plenaire sessie vullen deelnemers de Technology Acceptance Method (TAM) vragenlijst (Davis, 1989) in. Dit is een gevalideerde vragenlijst voor het meten van bruikbaarheid en gebruiksgemak (zie Bijlage 10). Deze vragenlijst wordt afgenomen door een onderzoeker om direct door te kunnen vragen naar de argumentatie. Het alternatief is om vragenlijst en interview los van elkaar te doen, maar dat vraagt om meerdere interactie-momenten met deelnemers en daarmee tot een hogere belasting voor moderator en deelnemers.

Per item wordt gevraagd naar de argumentatie voor het betreffende antwoord om meer context vast te leggen. Aansluitend wordt gevraagd naar de top-3 belangrijkste verbeterpunten en de argumentatie daarvoor om daarmee meer inzicht te verkrijgen over 'root-causes'.

Het interview wordt opgenomen en notities worden gemaakt tijdens het interview. Daarna worden de interviews getranscribeerd. Vervolgens wordt een samenvatting van het interview ter validatie per -email opgestuurd naar de respondent. Aanpassingen aan de samenvatting vinden plaats totdat de respondent geen opmerkingen meer heeft.

De combinatie van vragenlijst en interview borgt de geloofwaardigheid van de validatie via controle op consistentie van antwoorden, het relateren van verbeterpunten en het identificeren van nieuwe verbeterpunten. Individuele interviews zijn gekozen om beïnvloeding van ander ITPP-leden te voorkomen (Saunders et al., 2019).

De interviews zijn semigestructureerd, omdat de vragen van de TAM-vragenlijst leidend zijn. Deze vragen borgen dat de concepten bruikbaarheid en gebruikersgemak gemeten worden. Dit zijn de factoren die van belang zijn voor het bepalen van de praktische bruikbaarheid van de methodiek. Naast de gesloten vragen van de TAM-vragenlijst worden open vragen benut om de argumentatie

voor het antwoord te achterhalen en om verbetervoorstellen, gerelateerde factoren en diepere oorzaken bloot te leggen.

3.3. Gegevensanalyse

Tijdens de empirische validatie van de ITPP-methodiek verzamelen we kwalitatieve gegevens bij 3 respondenten, zie Tabel 4. De TAM-vragenlijst wordt als instrument ingezet voor het interview.

Tabel 4: gebruikte meetinstrumenten

Gegevens	Meetinstrument
Reactie van deelnemers op groepsessie	Observatie
Beoordeling van de ITPP-methodiek	TAM-Survey & Interview

Observatie- en interviewgegevens worden per respondent via thematische analyse geanalyseerd (Guest et al., 2012). In overeenstemming met eerder onderzoek (Muradin, 2021) worden observaties en citaten ingedeeld in de vooraf gedefinieerde thema's "bruikbaarheid", "toepasselijkheid" en "begrijpelijkheid". Daarnaast wordt per observatie aangegeven of deze onderbouwing voor de huidige methodiek betreft ("voor"), een verwerping van de huidige methodiek ("tegen") of een aanbeveling voor verbetering ("aanbeveling"). Voor observaties/citaten die niet passen in de vooraf gedefinieerde thema's worden één of meerdere thema's aangemaakt op basis van open codering. Hierbij worden relevante tekstpassages voorzien van een in vivo code. Deze codes worden gereviewd en samengevoegd tot thema's (axiale codering).

De consistentie in resultaten tussen de respondenten in dit onderzoek en de consistentie tussen dit onderzoek en voorafgaande OU-onderzoeken zal worden bepaald door de "voors", "tegens" en "aanbevelingen" in matrixen te plotten. Op basis van deze matrixen worden conclusies getrokken voor dit onderzoek, en voor de bevindingen uit dit onderzoek ten opzichte van voorafgaande onderzoeken.

Het voordeel van deze gegevensanalyse is dat de resultaten van de vaste thema's goed te vergelijken zijn met voorafgaand onderzoek. Een mogelijk nadeel van de voorgestelde methode van gegevensverwerking is dat interne betrouwbaarheid (reproduceerbaarheid) niet geborgd is, omdat één onderzoeker alle gegevens verwerkt. Dit kan mogelijk bias introduceren, omdat de onderzoeker een belang kan hebben om positieve effecten te rapporteren richting de OU en richting de caseorganisatie.

3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

In deze paragraaf vindt een kritische reflectie plaats op de validiteit, betrouwbaarheid en ethische verantwoording van dit onderzoek.

3.4.1. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid gaat over de reproduceerbaarheid van de onderdelen van dit onderzoek, zoals literatuuronderzoek, verzamelen en analyseren van gegevens en het trekken van conclusies.

De betrouwbaarheid voor het definiëren van verbeterpunten is geborgd door de uitvoering door twee onafhankelijke onderzoekers met dezelfde vraagstelling. Daarbij worden de zoekqueries en de analysemethoden van voorafgaande onderzoek vastgelegd.

Het besluiten over de verbeteringen die worden doorgevoerd vinden plaats door een beschreven procedure. Een nadeel is dat er één moderator is die invloed kan uitoefenen. Het ontbreekt aan vooropgestelde, objectieve criteria om te komen tot beslissingen. Dit kan zorgen voor bias geïntroduceerd door de moderator,

Het verzamelen van gegevens en verwerken van gegevens tot conclusies vindt door één onderzoeker plaats. Dit kan leiden tot onderzoekersbias, met name bij de verwerking van observaties en interviews. De reproduceerbaarheid van resultaten en conclusies is geborgd door het opnemen van de plenaire sessie, het transcriberen van interviews en het transparant rapporteren van de resultaten in gedetailleerde matrixen en overzichtstabellen. Door gebruik te maken van semigestructureerde interviews en een observatieprotocol wordt de reproduceerbaarheid van gegevensverzameling tijdens interviews en observaties geborgd. Voor de empirische validatie wordt gebruik gemaakt van de TAM-vragenlijst. De betrouwbaarheid van deze vragenlijst is vastgesteld in voorafgaande onderzoeken. Echter, de Nederlandse vertaling nog niet. En ook niet voor het specifiek doel en voor de specifieke doelgroep.

3.4.2. Validiteit

Het uitvoeren van het literatuuronderzoek en de analyse van voorafgaande OU-onderzoeken met dezelfde vraagstelling door twee onafhankelijke onderzoekers leidt tot een hogere interne betrouwbaarheid (Saunders et al., 2019; p. 214).

De interne validiteit wordt geborgd door ervaren ITPP-professionals de ITPP-beoordeling te laten doorlopen en de methodiek te laten beoordelen. Een bedreiging voor de interne validiteit is de eenmalige ervaring met de methodiek op basis waarvan de deelnemers de bruikbaarheid in de praktijk beoordelen. Meerdere ITPP-beoordelingen zijn nodig in de tijd om een beter beeld te verkrijgen op de bruikbaarheid op de lange termijn en de voordelen die het kan bieden voor de organisatie.

Door middel van de groepsessie om de nieuwe ITPP-beoordeling vorm te geven, vindt er peer review van resultaten en een kritische discussie plaats. Dit verhoogt de geloofwaardigheid (interne validatie) van de verbeterde ITPP-beoordelingsmethodiek (Saunders et al., 2019).

De TAM-vragenlijst is wetenschappelijk gevalideerd. De constructvaliditeit van bruikbaarheid en gebruiksgemak zijn geborgd door het onderzoek van Davis (1989). In meerder studies is de discriminante en convergente validiteit aangetoond. Echter, dit is nog niet gedaan voor dit specifieke onderwerp: een instrument voor het beoordelen van een ITPP. Ook is nog geen onderzoek gedaan naar de construct validiteit van de Nederlandse vertaling van dit meetinstrument. Een ander kritisch punt van de TAM-vragenlijst is dat de bruikbaarheid op basis van de bewoording van de individuele items gericht is op de verwachte bruikbaarheid voor het individu en de functie, en niet op de daadwerkelijke bruikbaarheid voor de organisatie als geheel: het bereiken van het doel van het portfolio tegen acceptabele investeringen.

Door gebruik te maken van observaties, surveyresultaten en interviews vindt er triangulatie van de resultaten plaats. Hierbij wordt ook gebruik gemaakt van een participanten check door na het interview een samenvatting van het interview ter validatie op te sturen. Dit borgt de validiteit van de gegevensverzameling (Saunders et al., 2019; p.218).

De externe validiteit is beperkt, omdat het een single case study betreft. Door alle casestudies van het studiejaar 2022 samen te nemen, ontstaat wel de mogelijkheid voor een multiple case study. Het combineren van de TAM-survey met een diepte-interview heeft als voordeel dat tot in detail en specifiek voor de context van de organisatie vastgelegd kan worden hoe de ITPP-beoordeling beoordeeld wordt en welke verbeterpunten aanwezig zijn. Door het beschrijven van de context van de organisatie, de historie en status van het IT-projecten portfolio en de achtergrond van de respondenten zijn de gegevens van dit onderzoek overdraagbaar naar een multi-case study. In de multi-case study kan dan verder gekeken naar replicatie en het verklaren van verschillen in uitkomsten door contrasten in context variabelen (Yin, 2018).

3.4.3. Ethische aspecten

Deelnemers tekenen voorafgaand aan dit onderzoek een informed consent. Deelname is vrijwillig en kan op ieder moment worden stopgezet. Specifiek wordt gevraagd naar toestemming voor het maken van video-opnames. Alle gegevens over de organisatie en de respondenten worden geanonimiseerd opgeslagen en verwerkt in het eindverslag, zodat er geen herleidbaarheid naar personen is. Tot slot wordt separaat toestemming gevraagd aan elke deelnemer voor het benutten van geanonimiseerde gegevens in vervolgonderzoek.

4. Resultaten

De paragrafen 4.1 en 4.2 beschrijven het uitgevoerde ontwerpproces en de doorgevoerde wijzigingen ten opzicht van de bestaande ITPP-beoordelingsmethodiek. In 4.3 wordt de uitvoering van de methodiek bij de caseorganisatie beschreven. Tot slot behandelt paragraaf 4.4. de validatieresultaten.

4.1. Ontwerp

Het ontwerpproces bestond uit een voorbereiding door de moderator, gevolgd door twee online groepsessies en meerdere e-mail conversaties. De moderator heeft met hulp van een PhD-student de individuele deelontwerpen en verbeterpunten geanalyseerd. Daaruit is een selectie gemaakt en deze is rondgestuurd naar de onderzoekers vooraf aan de eerste groepsessie. Ook hebben zij op basis van de verbeterpunten een prototype gemaakt voor de ondersteunende tooling.

Tijdens de eerste groepsessie op 18 februari 2022 zijn het procesmodel en de ondersteunende tooling doorlopen en bediscussieerd. Het prototype voor de tooling is hierbij gepresenteerd door de moderator. Per deelontwerp hebben de onderzoekers hun resultaten toegelicht en zijn op basis van de vooraf rondgestuurde verbeterpunten en oplossingsrichtingen groepsdiscussies gestart om tot een compromis te komen.

Na de eerste groepsessie zijn het procesmodel en de tooling aangepast en opgeleverd. Via e-mail zijn verbeterpunten benoemd en bediscussieerd in de groep. Verbeterde versies van het procesmodel en de tooling zijn opgeleverd. Tijdens de tweede online groepsessie op 3 maart 2022 zijn openstaande punten uit de online discussie besproken en zijn het procesmodel en de tooling nogmaals doorlopen en bediscussieerd. Na afloop zijn verbeterde versies opgesteld en gedeeld. Per e-mail zijn de laatste verbeterpunten bediscussieerd om te komen tot het definitieve ontwerp. Bovenstaand proces heeft geleid tot de vaststelling van een procesmodel, zie bijlage 11, en ondersteunende tooling, zie bijlage 12. Daarnaast is de evaluatiemethode, zie bijlage 13, en de vereisten aan de case-organisatie en de deelnemende stakeholders, zie bijlage 14, vastgesteld. Tot slot zijn de definities van de gezondheids- en risicofactoren bepaald, zie bijlage 15.

4.2. Wijzigingen ten opzichte van de bestaande ITPP-beoordelingsmethodiek

4.2.1. Overzicht

In het definitieve ontwerp zijn de volgende verbeterpunten aangepakt:

- Er is discussie over de inhoudelijke interpretatie van gezondheidsfactoren
- Er is onduidelijkheid of de huidige of toekomstige situatie voor gezondheidsfactoren gescoord moet worden
- De benodigde tijdsinvestering voor de ITPP-beoordeling wordt als hoog ervaren

Tezamen met bovenstaande verbeterpunten is in het ontwerp het opstellen, prioriteren en registreren van verbeterpunten meegenomen. Dit heeft geresulteerd in aanpassingen in het procesmodel, de naamgeving en definitie van de gezondheidsfactoren en de tooling.

4.2.2. Aanbevelingen in het deelontwerp

In het deelontwerp, zie Hoofdstuk 2 en Bijlage 4, zijn twee aanbevelingen geformuleerd. De eerste aanbeveling was een extra stap tijdens de interviews om de top-3 verbetermaatregelen per deelnemer te identificeren voor het ITPP. De tweede aanbeveling was om tijdens de groepsessies de verbetermaatregelen te scoren op realiseerbaarheid en als groep te prioriteren. De eerste aanbeveling is niet overgenomen, omdat de benodigde tijd per deelnemers beperkt moest worden

(zie paragraaf 4.2.1). De tweede aanbeveling is conceptueel overgenomen, zij het met een andere procedure: de verbetermaatregelen worden op een andere wijze gescoord tijdens de groepsessie (zie procesmodel in Bijlage 11). Tevens is deze prioritering niet expliciet geprotocolleerd zoals de aanbeveling in paragraaf 10.2 van Bijlage 4.

4.2.3. Procesmodel

De doorgevoerde wijzigingen en de rationales staan in Tabel 5.

Tabel 5: Wijzigingen in het procesmodel.

Wijziging	Stap uit procesmodel*	Rationale
Toevoegen van het expliciet informeren deelnemers over stappen van het onderzoek en de gelegenheid bieden voor het stellen van vragen	1&2	Borgen van eenduidige visie onder deelnemers over doel en inhoud van de ITPP-beoordeling
Optionele kick-off bijeenkomst	2	De voordelen van een kick-off zijn dat de aandacht van deelnemers geborgd is door deelname en dat er discussie kan plaatsvinden met als resultaat een gemeenschappelijke visie op de evaluatie. De nadelen zijn extra tijdsinvesteringen door deelnemers en extra organisatorische inspanning door de facilitator. De perceptie van psychologische onveiligheid in een gemeenschappelijke meeting kan er ook toe leiden dat deelnemers juist geen vragen stellen terwijl die er wel zijn.
Wijzigen van de methode van gegevensverzameling: interview in plaats van survey	3	Borgen van eenduidige interpretatie van factoren. Daarnaast kunnen via interview de redenen achter de gegeven scores worden aangegeven. Hierdoor ontstaat een verdieping in het inzicht en de mogelijkheid om antwoorden en argumentatie van deelnemers te vergelijken
Toevoegen van het selecteren van te bespreken factoren tijdens de plenaire sessie	4	Maximaliseren nut
Toevoegen prioriteren en selecteren van een verbetermaatregel	5	Borgen dat een concrete verbetermaatregel vastgesteld wordt
Verwijderen ambitiescore toekennen aan een maatregel	5	Minimaliseren van benodigde tijd

* Zie Bijlage 17.

4.2.4. Definitie van factoren

Risicofactoren zijn in deze iteratie toegevoegd aan de bestaande gezondheidsfactoren om een breder beeld van de huidige en toekomstige status van het ITPP te vormen. De volledige lijst aan factoren inclusief definities is terug te vinden in Bijlage 15.

Risicofactoren zijn gebeurtenissen/activiteiten die mogelijk kunnen optreden binnen een ITPP en die bij optreden ongewenste negatieve gevolgen op de voortgang en/of op de eindresultaten van een ITPP zullen hebben (Heemstra en Kusters, 1998). Een ITPP is gezond indien de samenstelling van de portfolio de strategische initiatieven van de onderneming ondersteunt en zorgt voor rendement en groei op de lange termijn, waarbij de benutting van de resources optimaal is (Wissenburg, 2016). Gezondheidsfactoren zijn de kritische elementen die borgen dat een ITPP gezond is. De gezondheid van een ITPP is dynamisch en subjectief. Wissenburg (2016): "De gezondheid van de ITPP is een momentopname gezien de continu veranderende omgeving van de onderneming. Tevens is de beoordeling van de gezondheid afhankelijk van het perspectief en waardeoordeel van de stakeholders."

Gezondheidsfactoren gaan daarmee over de huidige situatie en hebben een oordeel en een belang. Risicofactoren gaan over zaken die in de toekomst op kunnen treden. Risicofactoren hebben een kans van optreden en een effect bij optreden. Gezondheidsfactoren en risicofactoren zijn twee losse onderdelen in het interview.

4.2.5. Tooling

De vorige versie was geprogrammeerd in Google Docs. In de huidige iteratie is gekozen om een nieuw prototype te maken in Excel. Het dashboard is opnieuw vormgegeven evenals de tabbladen voor de gezondheids- en risicofactoren. Zie Bijlage 12 voor het eindontwerp.

4.3. Uitvoering

4.3.1. Beschrijving caseorganisatie

De caseorganisatie produceert en levert schoon drinkwater. De managementstructuur bestaat uit een directie en twee lagen management. De CIO rapporteert aan de directie.

Het ITPP bestaat ruim 5 jaar en maakt deel uit van het organisatie brede portfolio. Het organisatie brede portfolio vertegenwoordigt een waarde van omstreeks 180 miljoen euro. Het IT-projectenportfolio vertegenwoordigt bij benadering 20% van het totale portfolio.

Elke afdeling binnen de organisatie heeft zijn eigen projectenportfolio en rapporteert aan de organisatie brede portfolio board. Het management van het ITPP is een doorlopend proces welke loopt van januari tot en met december. Elk jaar vindt een jaarplancyclus plaats om het ITPP voor het komende jaar vast te stellen. De CIO betreft de business voor het opstellen van het nieuwe portfolio. De SPD neemt een besluit over het portfolio en legt deze voor aan de organisatie brede portfolio board.

Binnen het ITPP zijn meerdere structuren aanwezig: subportfolio board (SPD), portfolio advice group (PAG), stuurgroep en projectgroep. De SPD voert het goedgekeurde portfolio door de organisatie brede portfolio board uit. Projectmandaten worden uitgegeven door de SPD. Escalaties in projecten worden doorgaans in de stuurgroep en waar nodig in de PAG behandeld. Grote wijzigingen in projecten en nieuwe projectinitiatieven komen via stuurgroep en PAG bij het SPD. Het SPD neemt een besluit en legt dit besluit voor aan de organisatie brede portfolio board.

Tabel 6: kenmerken van de SPD-leden

Rol	Opleidingsniveau	ITPP-ervaring (jaren)
CIO	Universitair	> 5
Finance manager	Universitair	> 5
Manager projecten	HBO	> 5
Business vertegenwoordiger	HBO	> 5
Portfoliomanager	HBO	< 1

De SPD kent de volgende rollen: business-vertegenwoordiger, finance manager, CIO, manager projecten en de portfoliomanager. Zie Tabel 6 voor de kenmerken van de SPD-leden.. De PAG bestaat uit de IT-teamleiders, business controller, CIO en portfoliomanager. Elk project heeft een stuurgroep met daarin een senior business vertegenwoordiger en een projectmanager.

De structuur van SPD én PDG is ingevoerd in september 2021. Daarvoor was er alleen een PAG, waarbij er geen business vertegenwoordiging was bij de besturing van het ITPP. Binnen de caseorganisatie is er geen formele methodiek voor het beoordelen van een ITPP.

De caseorganisatie voldoet aan 1 criterium niet aan de inclusiecriteria die zijn opgesteld in paragraaf 3.2.2: de portfoliomanager heeft minder in plaats van ten minste één jaar ervaring met het ITPP dat beoordeeld wordt.

4.3.2. Resultaten procesuitvoering

De beoordeling van het ITPP binnen de caseorganisatie vond plaats door en met de SPD-leden. De Finance manager kon niet deelnemen aan het interview en heeft daarom niet deelgenomen aan de groepssessies. De business vertegenwoordiger heeft wel deelgenomen aan het interview, maar was afwezig tijdens de groepssessies.

Tijdens de lokalisatie is in samenspraak met de manager projecten gekozen voor een focus op het lopende portfolio en niet op de jaarcyclus voor het komende jaar. De selectie van te benutten gezondheids- en risicofactoren heeft geresulteerd in 6 gezondheidsfactoren (4 factoren uitgesloten) en 9 risicofactoren (7 factoren uitgesloten). Tijdens de try-out van de vragenlijst bij de caseorganisatie bleek dat risicofactoren ook op dit moment al aanwezig zijn bij de organisatie en effect hebben. Op basis van deze observatie is er ook voor de risicofactoren gevraagd of de beschreven situatie op dit moment van toepassing is. Ook is de vraagstelling van factoren aangepast met terminologie die past binnen de caseorganisatie. De vraagstelling voor gezondheids- en risicofactoren is terug te vinden in Bijlage 16.

Er is geen gezamenlijke kick-off gedaan, omdat de inschatting was van de manager projecten dat daar onvoldoende tijd voor zou zijn. Deelnemers zijn vooraf schriftelijk geïnformeerd over het onderzoek, zie bijlage 17. Tijdens de interviews is deze informatie herhaald en was er gelegenheid voor het stellen van vragen.

De interviews zijn via videobellen uitgevoerd en duurden 25 tot 47 minuten. Voor 1 van de respondenten zijn de vragen over gezondheidsfactoren live behandeld en zijn de vragen over risicofactoren per e-mail verstuurd. Na afloop is een verslag van het interview naar de deelnemers gestuurd en is feedback verwerkt.

De verwerking van de interviews resulteerde in 9 bespreekpunten. Voor één bespreekpunt waren de respondenten het unaniem eens dat het nu niet goed gaat. Voor de overige bespreekpunten waren er contrasten in de antwoorden tussen de deelnemers.

De groepssessie is uitgevoerd op twee datums: 29 maart 2022 en 10 mei 2022. Op 29 maart zijn de gezondheidsfactoren besproken en op 10 mei de risicofactoren. De groepssessies vonden plaats als

onderdeel van het periodieke overleg van het SPD. In totaal is 1 uur en 20 minuten besteed aan de groepsessies en zijn drie gezondheidsfactoren en één risicofactor besproken. Dit leidde tot twee verbetermaatregelen: één verbetermaatregel voor gezondheid en één voor risico. Deze maatregelen zijn ten opzichte van elkaar geprioriteerd.

De groepsessies werden uitgevoerd via videobellen en opnames zijn gemaakt met een voice recorder. De business vertegenwoordiger was afwezig bij de groepsessies. In Tabel 7 staat de beoordeling van de criteria die specifiek door de moderator geborgd dienden te worden voor een effectieve dialoog (zie Bijlage 11). 'Expertise in subject matter' is de enige factor niet volledig is geborgd tijdens de groepsessies.

Tabel 7: Beoordeling criteria voor een effectieve dialoog die door de moderator geborgd moeten worden.

Criterium	Aan voldaan (ja/nee/deels)	Onderbouwing
Clear rules for the dialogue	Ja	Stappen zijn besproken, zoals weergegeven in Figuur 3,
A coherent vision on stakeholder engagement	Ja	Een duidelijk einddoel is bepaald, zie Figuur 3
Expertise in subject matter	Deels	IT-portfolio manager heeft minder dan een jaar ervaring in ITPPM. De overige leden hebben meer dan vijf jaar ervaring.
Clear dialogue structure	Ja	Moderator heeft geborgd dat alle groepsleden hun perspectief gaven op de factor en ook dat alle leden hun perspectief gaven bij de formulering van maatregelen
Valid information as a basis	Ja	Geborgd door het houden van individuele interviews en door alle leden hun perspectief te laten geven op de factor, voordat maatregelen werden geformuleerd

De evaluatie interviews zijn afgenomen via videobellen tussen 11 en 20 mei 2022. De duur van de interviews varieerde van 29 tot 54 minuten.

4.4. Validatieresultaten

4.4.1. Groepssessies

Nut

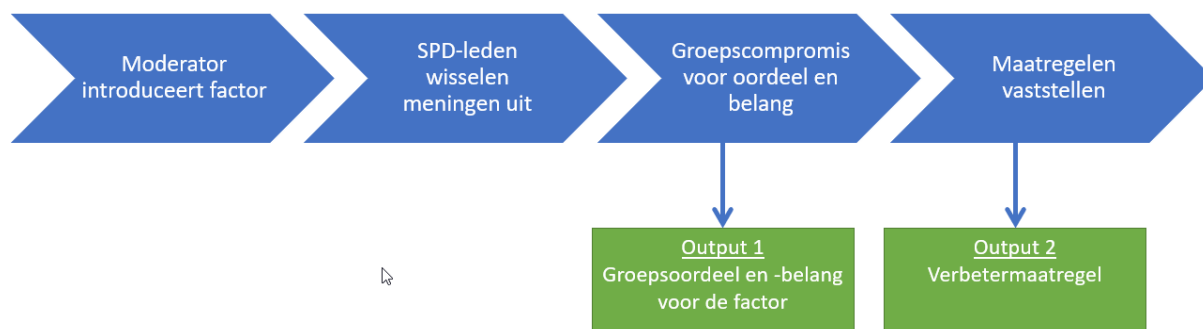
Er zijn tijdens de groepssessies geen directe opmerkingen gemaakt over het nut van de evaluatiemethode en de tooling. Wel liet de manager projecten expliciet weten enthousiast te zijn over de gemeenschappelijk gedefinieerde verbetermaatregel, zie onderstaande quote.

“ik word wel echt blij van zo'n dashboard. Ik zie dat wel voor me”

- Quote van de manager projecten over een gedefinieerde verbetermaatregel tijdens de groepssessie –

Gebruiksgemak

Er is weinig uitleg nodig voordat de deelnemers met het proces om kunnen gaan. Tijdens de interviews waren er geen vragen over het evaluatieproces, nadat deze was uitgelegd. Het proces voor de groepssessie is met een stroomschema uitgelegd, zie Figuur 3. Over deze uitleg zijn geen vragen gekomen. Ook is er tijdens de groepssessies geen opmerking of vraag geweest over dit proces



Figuur 3: Stroomschema dat benut is om het proces voor de groepssessie uit te leggen aan deelnemers.

4.4.2. Evaluatie interviews

De antwoorden van de respondenten op de TAM-vragen staan in Tabel 8.

Tabel 8: antwoorden van de respondenten op de TAM-vragen.

TAM-vraag	Portfolio-manager	Manager projecten	CIO
NUT			
Deze evaluatiemethode is nuttig voor de SPD	enigszins eens	eens	enigszins eens
Deze evaluatiemethode stelt de SPD in staat om haar taken in minder tijd uit te voeren	oneens	enigszins oneens	eens
Deze evaluatiemethode verbetert de overall prestatie van de SPD	enigszins eens	eens	enigszins eens
Deze evaluatiemethode verhoogt de productiviteit van de SPD	enigszins eens	oneens	noch eens, noch oneens
Deze evaluatiemethode maakt de SPD effectiever	eens	eens	enigszins eens
Deze evaluatiemethode maakt het werk van de SPD gemakkelijker	eens	noch eens, noch oneens	eens
GEBRUIKSGEMAK			
Deze evaluatiemethode is gemakkelijk te gebruiken door [naam caseorganisatie]	eens	eens	eens
Het werken met de aangeboden tools is gemakkelijk te leren.	eens	eens	eens
Deze evaluatiemethode is voldoende aanpasbaar.	eens	eens	volledig eens
Deze evaluatiemethode is duidelijk en begrijpelijk.	enigszins oneens	eens	eens
Deze evaluatiemethode is voldoende flexibel om mee te werken.	eens	eens	eens
Deze evaluatiemethode krijg je gemakkelijk onder de knie.	eens	eens	eens

De transcripties van de evaluatie-interviews staan in Bijlage 18. De analyse van de transcripten vond plaats per TAM-vraag en per subschaal van de TAM-vragenlijst: nut en gebruiksgemak. Voor een individuele vraag binnen de betreffende subschaal zijn voor alle respondenten de tekstfragmenten die een argument bevatten gekopieerd en voorzien van een in vivo code en labels voor de aard van het argument: positief of negatief (verbeterpunt/aandachtspunt) voor de ITPP-beoordeling. Ook is per argument het corresponderende interview gedocumenteerd. Daarna is dezelfde procedure toegepast voor de overige vragen uit de subschaal. Vervolgens zijn per persoon en per vraag de tekstfragmenten met gelijke codes samengevoegd. Tot slot zijn per subschaal categorieën gevormd door per vraag codes die gerelateerd zijn samen te voegen.

Bovenstaande heeft geleid tot de codering in Bijlage 19. Hieronder worden de resultaten beschreven die voortvloeien uit de codering.

Nut

Alle respondenten gaven aan dat ze de evaluatie nog een keer willen doen bij de SPD binnen 6 tot 12 maanden. Alle drie de respondenten vonden het nuttig om een **gemeenschappelijke evaluatie** te doen en meerdere meningen op te halen en te bespreken.

“wat ik heel erg nuttig vind hierin is dat ook de andere leden zijn gehoord. En uh, dus ook hun bevindingen en hun mening is gehoord”

- Manager projecten -

“...dat is heel nuttig om daar samen naar te kijken.....want wij praten doorgaans apart met elkaar”

- Portfoliomanager-

De CIO en de portfoliomanager geven daarnaast aan dat de **structuur** van de evaluatie nuttig is.

“De evaluatie an sich is belangrijk. Structuur aangeven is ook belangrijk”

- CIO -

De gedeelde mening is ook dat de methode leidt tot **inzicht in het portfoliomanagementproces**. De verwachting daarbij is dat het doorvoeren van verbetermaatregelen leidt tot **procesverbetering**.

“Als de SPD zelf niet zou werken, dan komt dat er wel uit”

- CIO-

“op het moment dat we de uitkomst en aanbevelingen dat we dat oppakken, dan verbetert het zeker het proces”

- Manager projecten-

De procesverbetering komt voort uit de gemeenschappelijke evaluatie, de gedragen verbeterpunten en de maatregelen die leiden tot **gemeenschappelijke blik op het ITPP**.

“Dat je weet waar je het over hebt en dat je naar hetzelfde kijkt”

- Manager Projecten—

“Dat gaat ons helpen om het allemaal wat consequenter te doen. Beoordeling op dezelfde manier te doen”

- Portfoliomanager -

Verbeter- en aandachtspunten voor nut

De portfoliomanager gaf aan dat er twijfels zijn over de **follow-up** van de gedefinieerde maatregelen en of de implementatie van verbetermaatregelen daadwerkelijk doorgevoerd zullen worden bij de caseorganisatie. Ook was de keuze voor de **doelgroep** een discussiepunt, omdat de SPD-leden volgens de portfoliomanager te ver af staan van het portfolio om goed te kunnen evalueren.

De manager projecten vindt dat de methode kan verbeterd worden door **benchmarking van resultaten en verbetermaatregelen** met andere organisaties.

“Dat we wat referenties hebben met bedrijven die dit ook doen...Hoe dat dan er uit ziet [bij die organisaties, waar zij tegen aanlopen en hoe zij dat willen verbeteren]”

- Portfoliomanager –

De CIO benoemt **missende factoren** die de evaluatiemethode niet naar voren brengt en wel van belang zijn om de gewenste resultaten te bereiken met het ITPP. Een belangrijke factor is de borging

van goede input voor het ITPP door een compleet strategieproces. Daarnaast is de overeenstemming en commitment aan de strategie binnen het topmanagement van belang. Gegeven de missende factoren is het risico van de huidige evaluatiemethode dat het leidt tot verbeteringen in portfoliomanagement die problemen in andere processen compenseren.

“Zat je al in die strategie op één lijn? Zo niet, ja, waarom verwacht je dan dat het portfolio wel ineens een geoliede machine wordt?”

- CIO-

Naast de missende factoren, benoemt de CIO de afstemming van de evaluatiemethode op het **volwassenheidsniveau voor ITPPM** van de organisatie als verbeterpunt. Er is onvoldoende tijd om met business en finance vertegenwoordigers om de inhoud van het portfolio door te spreken: over de voorwaarden en de meting van batenrealisatie. Het risico bestaat dat er verbeterpunten op meta-niveau komen die niet aansluiten op wat het meeste gaat helpen voor de organisatie.

“Die evaluatie moet niet de tijd wegnemen van de inhoudelijke stappen van welke ik nu al weet daar wil ik eigenlijk veel meer tijd aan besteden”

- CIO-

Tot slot adresseert de CIO het belang van de **selectie van deelnemers**. *Het verkrijgen van diepgaande inzichten via interviews en groepsessie is hiervan afhankelijk.*

“Het hangt van de deelnemers in het gesprek af in hoeverre je dan ook het waarom achter het waarom kan bespreken”

- CIO-

Gebbruiksgemak

Het procesmodel en de tooling worden door alle respondenten als **overzichtelijk** en **flexibel** beoordeeld.

“Dit is heel flexibel omdat je het makkelijk kunt aanpassen en overal voor kunt gebruiken”

- Manager Projecten-

“De stappen en de verwerking in de Excel zijn duidelijk en eenvoudig”

- Portfoliomanager-

“Het is een Excel lijst, dus je kan er vragen aan toevoegen. Dat is dus heel easy.”

- CIO-

De methode is ook gemakkelijk te leren en te adopteren binnen de caseorganisatie. Echter, de portfoliomanager geeft aan dat de methode staat of valt met het vinden van een moderator met de juiste **interviewcompetenties**.

“Het gaat erom dat je de goede persoon vindt die de interviews doet en dat die persoon kan doorvragen”

- Manager projecten -

De portfoliomanager vond de methode ook dermate flexibel, dat het risico benoemd is van **hyperflexibiliteit**, waardoor de methode dermate wordt aangepast dat het zijn doel niet langer bereikt.

“...is het ook heel makkelijk om er heel makkelijk mee om te gaan. Zal ik maar zeggen. En niet precies zoals je het hoort toe te passen.”

- Portfoliomanager -

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

5.1. Discussie – reflectie

De resultaten ondersteunen de opgestelde proposities: de ITPP-beoordelingsmethodiek is van toegevoegde waarde voor alle stakeholders. Ten opzichte van de vorige versie van de methodiek is er geen onduidelijkheid meer over de interpretatie van (gezondheids- en risico) factoren, is het te beoordelen tijdsperspectief helder en de benodigde tijdsinvestering acceptabel.

De verbeterde ITPP-beoordelingsmethodiek is van toegevoegde waarde voor alle stakeholders, omdat de respondenten unaniem aangeven de methodiek nog een keer toe te willen passen binnen de caseorganisatie. Er zijn tijdens de groepsessies ook geen kritische opmerkingen gemaakt over de methodiek. Daarnaast zijn de verbeterpunten uit vorig onderzoek die verwerkt zijn in de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek niet als verbeterpunten genoemd door de respondenten. Er zijn geen kritische opmerkingen gemaakt over de interpretatie van (gezondheids- en risico) factoren, noch over onduidelijkheid van het beoordelen van de huidige of toekomstige situatie. Ook zijn er geen opmerkingen gemaakt over de benodigde tijdsinvestering voor de ITPP-beoordeling. Tot slot gaven alle deelnemers aan dat dit de methode gebruiksvriendelijk is, omdat het overzichtelijk en flexibel is en gemakkelijk te leren. Samenvattend is de methode praktisch toepasbaar binnen de caseorganisatie.

De respondenten in dit onderzoek vonden de ITPP-beoordelingsmethodiek nuttig, omdat het een gestructureerde methode was met een gemeenschappelijke evaluatie waarbij alle meningen aangehoord werden. Hierdoor kwam er een gemeenschappelijk inzicht in wat verbeterd kan worden om het ITPP-proces te verbeteren. Dit is door deelnemers in de vorige iteratie van de ITPP-beoordelingsmethodiek ook benoemd: “ondanks grote verschillen komen gebruikers tot een gemeenschappelijke score” (Schoeman, 2021) en “het is juist heel goed dat iedereen het vanuit zijn eigen perspectief bekijkt” (Michels, 2021). Ook uit onderzoek binnen risicomangement wordt de combinatie van individuele interviews en een groepsessie positief beoordeeld (Keizer et al., 2002). De structuur van individuele interviews gevolgd door een groepsessie blijkt daarmee belangrijk te zijn voor een nuttige evaluatiemethode.

Het deelontwerp in dit onderzoek betrof het opstellen en prioriteren van verbetermaatregelen. Dit deelontwerp kon niet volledig geëvalueerd worden, omdat in het uiteindelijk ontwerp een deel niet is opgenomen. In het geëvalueerde ontwerp zitten het beoordelen en het prioriteren van verbetermaatregelen wel als processtappen tijdens de groepsessie. Over deze stappen zijn geen opmerkingen gemaakt tijdens de evaluatie interviews. Dit betekent dat er binnen dit onderzoek geen grote verbeterpunten gevonden zijn voor dit deel. In dit onderzoek zijn uiteindelijk vier factoren besproken die hebben geleid tot twee verbetermaatregelen. Deze verbetermaatregelen zijn geprioriteerd. Daarmee is in deze studie nog niet getest hoe de prioritering en selectie verloopt bij een groter aantal verbetermaatregelen.

Gelijk aan opmerkingen uit de vorige iteratie is in dit onderzoek de opmerking gemaakt dat de ITPP-beoordelingsmethodiek breed toepasbaar is (Muradin, 2021; Schoeman, 2021).

Toepassingsgebieden van deze methodiek kunnen daarmee ook projectenportfolio's zijn zonder IT-component. Kijken we alleen naar het procesmodel, zonder de exacte inhoud van de factoren, dan is de methodiek mogelijk toepasbaar op alle processen waarin interdisciplinair gewerkt wordt. Bij verschillende belangen zijn er meerdere perspectieven en het procesmodel uit deze studie blijkt dit effectief te kunnen vertalen naar gedragen verbeterpunten. Hiervoor zullen dan wel specifiek de factoren bepaald moeten worden voor het betreffende toepassingsgebied. Het voordeel van een uniforme methode voor evaluatie binnen een organisatie ligt in de aanleersnelheid en de mogelijkheid voor continue verbetering van de kwaliteit van evaluaties.

De volwassenheid van ITPPM binnen de caseorganisatie was laag. Deze lage volwassenheid uitte zich in het feit dat de scores op 9 van de 15 factoren (60%) in deze ITPP-beoordeling reden waren voor bespreking in de groepsessies. Daarnaast beoordeelde de CIO in het evaluatie-interview de volwassenheid van ITPPM binnen de caseorganisatie als 'laag'.

Gerelateerd aan de lage volwassenheid ontbrak een methodiek voor ITPP-beoordeling. Het introduceren van een ITPP-methodiek levert in deze situatie eerder voordeel op dan in een meer volwassen ITPP, vanwege de ruimte voor verbetering en het gebrek aan vergelijkende ITPP-beoordelingen. Ook was er nog geen methodiek aanwezig voor een ITPP-beoordeling binnen de caseorganisatie. De lage volwassenheid van ITPPM en het ontbreken van een evaluatiemethode zorgen op zichzelf voor toegevoegde waarde binnen deze caseorganisatie.

In de uitvoering van de ITPP-beoordeling zijn een tweetal afwijkingen geweest ten opzichte van het ontwerp. Ten eerste had één van de respondenten weinig ervaring, minder dan een jaar, met portfoliomanagement en met het betreffende ITPP. Hierdoor kon niet voldaan worden aan de voorwaarden voor een effectieve stakeholder dialoog. Dit leidt potentieel tot een beperkte generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Tegelijkertijd willen de overige respondenten die meer dan vijf jaar ITPP-ervaring hebben de methodiek nog een keer gebruiken en ook voor andere portfolio's binnen de caseorganisatie inzetten. Daarmee is het onwaarschijnlijk dat de onervarenheid van de portfoliomanager de resultaten sterk heeft beïnvloed.

De tweede afwijking van het ontwerp is dat de business vertegenwoordiger niet aanwezig was bij de groepsessies en er daarom geen evaluatie interview is afgenomen. Het gevolg is dat de drie overgebleven SPD-leden alle vanuit de IT-afdelingen kwamen. De business vertegenwoordiger is wel geïnterviewd en de opmerkingen zijn verwerkt in de besprekpunten tijdens de groepsessie. De afwezigheid van de business vertegenwoordiger heeft mogelijk geleid tot minder contrast in perspectief. Hierdoor kunnen de resultaten van de het onderzoek vertekend zijn. Echter, twee van de drie aanwezige respondenten gaven aan dat groepsessie leiden tot meer begrip over elkaars standpunten en gedragen verbeterpunten. De verwachting is dat een volgende ronde met aanwezigheid van de business vertegenwoordiger nog meer toegevoegde waarde geeft, omdat er nog meer contrast in perspectief wordt toegevoegd aan de discussie. Het kan niet uitgesloten worden dat dit wel leidt tot een langere discussietijd om te komen tot een gedragen verbeterpunt te komen. Ook is het mogelijk dat er dan wel onenigheid naar voren komt binnen de groep over de interpretatie van factoren. Tot slot, kunnen er verbeterpunten voor de ITPP-beoordelingsmethodiek gemist zijn doordat er geen evaluatie-interview is afgenomen bij de business vertegenwoordiger. Naast de afwijkingen van het ontwerp is in dit onderzoek de dialoogstructuur specifiek ingericht, om te voldoen aan de vereisten van een effectieve dialoog (zie Tabel 7). In het ontwerp zijn over de invulling hiervan geen expliciete vereisten gesteld. In dit onderzoek is door de moderator geborgd dat alle leden aan het woord kwamen voor de interpretatie van de factor en voor het definiëren van verbetermaatregelen.

De analyse van de resultaten is uitgevoerd door één onderzoeker. Dit creëert de mogelijkheid van onderzoeker bias. Echter, van de interviews en de evaluatie-interviews zijn samenvattingen gemaakt en deze zijn opgestuurd naar de respondenten. Op alle interviewsamenvattingen is één opmerking gekomen die een correctie behoefde. Deze respondentencheck borgt dat interviews correct verwerkt zijn. Er blijft wel een risico bestaan op onderzoekersbias voor de verwerking van de evaluatie-interviews, met name bij het axiaal coderen en het presenteren van de resultaten. Daarvoor zal een tweede onderzoeker, zonder de resultaten van dit onderzoek in te zien, de gegevensanalyse op basis van de transcripties van de evaluatie-interviews moeten uitvoeren. Deze resultaten moeten dan vergeleken worden met de beschreven resultaten in dit verslag.

De ontwerpessie heeft in deze studie geleid tot het oplossen van de verbeterpunten uit de vorige iteratie van de ITPP-beoordelingsmethodiek. Daarmee is de ontwerpessie effectief gebleken. De

moderator heeft vooraf een selectie uit de deelonderzoeken gemaakt samen met de PhD-student. Deze is gedeeld met de studenten. De argumenten voor deze selectie zijn niet transparant gemaakt. Tijdens de ontwerpssessie presenteerde de moderator een voorzet en de studenten konden daarop reageren. Er was geen open discussie, omdat op meerdere punten een besluit werd genomen door de moderator, zonder een discussie waarin alle deelnemers werden gehoord en of er een stemming was. Dit werd versterkt doordat studenten geen inzicht kregen in het verslag van de student in de andere groep met hetzelfde deelonderzoek, noch dat van alle andere studenten in de andere groep. De moderator en de PhD-student waren de enigen met de kennis van alle deelonderzoeken. Bovenstaande heeft ertoe geleid dat er beperkt discussie is gevoerd. Het uiteindelijk ontwerp is voor een deel afgeleid van de deelonderzoeken en was in deze studie effectief om de verbeterpunten op te lossen. Inzicht bij de studenten in alle deelonderzoeken en meer discussie tussen studenten hadden de kwaliteit van het ontwerp verder kunnen verhogen.

5.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

5.2.1. Verbeterpunten voor de ITPP- beoordelingsmethodiek uit de evaluatie interviews

De verbeter- en aandachtspunten voor nut die naar voren komen uit de evaluatie interviews vertonen geen overlap tussen respondenten. Uit stap 1 van het procesmodel zijn de selectie van deelnemers en de lokalisatie van factoren punten van aandacht. Ten eerste is de selectie van deelnemers genoemd in twee interviews. Dit verbeterpunt kan verband houden met het ontbreken van een expliciet en gemeenschappelijk doel van de ITPP-beoordeling binnen de caseorganisatie. De lokalisatie is gedaan met de manager projecten en niet expliciet met alle deelnemers. Daarnaast is aandacht voor het volwassenheidsniveau een aandachtspunt. Bij een lage volwassenheid kan het van toegevoegde waarde zijn om de besprekpunten voor de groepssessie te prioriteren op basis van het volwassenheidsniveau. Het risico bestaat namelijk dat er veel verbeterpunten zijn en dat alle verbetermaatregelen van belang zijn. Dit sluit aan bij een bevinding uit voorafgaand OU-onderzoek: de methode is te complex voor organisaties met een lage volwassenheid (Muradin, 2021).

Er zijn twee oplossingsrichtingen om om te gaan met een lage ITPP-volwassenheid: de methode niet toepassen en het procesmodel aanpassen. Voor beide opties is het bepalen van volwassenheidsniveau en een drempelwaarde noodzakelijk. De ITPP- en projectportfolio-literatuur levert hiervoor een aantal voorbeelden: Jeffery en Leliveld (2004), Pennypacker (2005) en Mieritz et al. (2007).

Voor de optie van het aanpassen van het procesmodel kan de moderator op basis van de interviews een inschatting maken van het volwassenheidsniveau. Daarna kan via een root cause analysis een prioritering en selectie van besprekpunten bepaald worden. De selectie van besprekpunten en de argumentatie daarvoor kan worden voorgelegd aan de groep deelnemers ter validatie. Potentiële nadelen hiervan zijn dat de ITPP-beoordeling complexer wordt, extra vaardigheid en/of training vereist van de moderator en meer tijd gaat kosten van de organisatie.

De kritiek op volwassenheidsmodellen is dat ze te statisch zijn en niet rekening houden met de (veranderende) maatschappelijke context en organisatiecontext (Hansen et al., 2019). Ondanks deze beperkingen, kunnen ze mogelijk wel als tool worden gebruikt om het aantal besprekpunten en daarmee verbetermaatregelen te beperken tot die met meeste impact bij organisaties met een laag volwassenheidsniveau. Een bijkomend voordeel kan zijn dat organisaties zien waar ze staan en bewust een keuze maken welke stap ze willen maken. Dit voorkomt dat ze te veel zaken willen verbeteren.

In de huidige caseorganisatie was follow-up van verbetermaatregelen een aandachtspunt, gelijk aan vorige OU-onderzoeken (Michels 2021; Muradin, 2021). Het registreren en opvolgen van

verbetermaatregelen was wel een deelonderzoek, maar is niet meegenomen in het definitieve ontwerp en in de validatie. Ontwerp en vervolgonderzoek in een volgende design science cyclus is hiervoor nodig.

Ook is aangegeven dat de ITPP-beoordeling verbeterd kan worden door te kijken naar andere factoren die randvoorwaardelijk zijn voor ITPPM. Voorbeelden die zijn aangedragen zijn de volledigheid van het strategieproces en alignment van ambitie bij het hoogste management. Een suggestie om het nut te verbeteren is door benchmarking met andere organisaties te doen. Hierbij is met name het inzicht in verbeterpunten en gekozen verbetermaatregelen interessant. En mogelijk ook een periodiek contact om te netwerken en brainstorms te houden over gemeenschappelijke uitdagingen. Interessant is dat benchmarking een kenmerk is van een hoog volwassenheidsniveau volgens Pennybaker (2004).

Het gebruiksgemak van de ITPP-beoordeling en de gebruikte tooling is unaniem onderschreven door de respondenten. Een aandachtspunt is wel de hoge mate van flexibiliteit van de methode, waardoor het risico bestaat dat de methode te ver wordt aangepast en het zijn doel niet langer dient. Om dit te voorkomen kunnen expliciete richtlijnen opgesteld worden. Een tweede aandachtspunt is de benodigde interviewcompetenties. Hiervoor moet een geschikte persoon gevonden worden. Het doorvragen op argumentatie in de interviews voor de gezondheids- en risicofactoren is cruciaal om voldoende informatie naar boven te halen voor de besprekpunten in de groepsessies en om de verbinding tussen argumenten en respondenten te leggen.

5.2.2. Methodologische verbeterpunten

Deze studie heeft de praktische bruikbaarheid middels een single casestudie geëvalueerd. Daarbij zijn alleen korte termijneffecten meegenomen. Dit brengt beperkingen met zich mee in interne en externe validiteit van de resultaten. Om de ITPP-beoordelingsmethodiek verder te valideren zijn andere onderzoeksdesigns wenselijk: multiple case study, longitudinale case study met herhaalde metingen binnen dezelfde case organisatie. Deze onderzoeksdesigns kunnen de geloofwaardigheid en generaliseerbaarheid van de resultaten van dit onderzoek verder onderbouwen.

Een zwak punt van dit onderzoek is het meten van gepercipieerde gebruiksgemak middels survey en interview. Deelnemers hebben niet zelf de methodiek uitgevoerd en met de tooling gewerkt. In vervolgonderzoek is het aan te bevelen om deelnemers daadwerkelijk een ronde te laten werken met de methodiek en de tooling. Daarna kan een betere evaluatie plaats vinden van het gebruiksgemak.

De TAM-vragenlijst is gebruikt voor de evaluatie-interviews. De scope van de evaluatie-interviews was de ITPP-beoordelingsmethodiek als geheel. Tijdens de evaluatie-interviews viel op dat deelnemers regelmatig verwezen naar eerder gegeven antwoorden. Ook was er bij de portfoliomanager beperkte herinnering aan het interview voor de beoordeling van factoren. Mogelijk kan de evaluatie verbeterd worden door nut, gebruiksgemak en verbeterpunten voor de verschillende stappen in het procesmodel apart te bepalen: lokalisatie, interviews voor beoordelen factoren, groepsessie en evaluatie. En door na elke stap een mini-evaluatie te doen om recall bias te voorkomen.

5.2.3. Overige verbeterpunten

Vanuit de ervaring binnen de caseorganisatie van dit onderzoek is het aan te bevelen om een gemeenschappelijke kick-off verplicht te stellen. In die kick-off wordt het doel van het onderzoek besproken en de metingen die daarvoor nodig zijn. In dit onderzoek is dit met één deelnemer gedaan en dat heeft tot vragen geleid in het evaluatie-interview van de portfoliomanager.

Een andere aanbeveling is om de evaluatiestap deel uit te laten maken van de methode. Hierdoor kan de methodiek binnen de organisatie continu verbeterd worden. Ook kan dit benut worden om vragenlijsten voor het interview met de gezondheids- en risicofactoren verder te verbeteren.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

Voor de ITPP-praktijk is het aan te bevelen om regelmatig het portfolio integraal te evalueren. Hierdoor worden processen en samenwerking geëvalueerd. De beschreven methodiek in dit onderzoek kan hierbij toegepast worden, omdat dit onderzoek en vorige onderzoeken duidelijke indicaties geven dat ITPP-professionals de praktische bruikbaarheid onderschrijven en de methodiek in de toekomst willen blijven gebruiken.

5.4. Conclusies

In hoofdstuk 1 zijn drie centrale vraagstellingen geformuleerd.

1. *Welk procesmodel en ondersteunende hulpmiddelen zijn bruikbaar voor het beoordelen van een ITPP?*

In dit onderzoek is een procesmodel opgesteld bestaande uit assessment voorbereiding (informereren over evaluatie, plannen en lokaliseren gezondheids- en risicofactoren en het informereren van deelnemers) en assessment uitvoering (individuele interviews voor het scoren van gezondheids- en risicofactoren en groepsessie voor het bespreken van factoren die verbetering behoeven en of waarvoor verschillen in oordelen zitten). De ondersteunende hulpmiddelen bestaan uit een lijst met gezondheids- en risicofactoren en een Excel-prototype met een dashboard en per factor de beoordeling van alle deelnemers, het groepsoordeel voor de factor, de mogelijke verbetermaatregelen en de gekozen verbetermaatregel.

2. *In hoeverre worden het ontworpen procesmodel en de ondersteunende hulpmiddelen door ITPP-professionals als nuttig en gebruiksvriendelijk ervaren?*

ITPP-professionals van de caseorganisatie in dit onderzoek beoordelen de ontwikkelde ITPP-beoordelingsmethodiek inclusief de tooling als nuttig en gebruiksvriendelijk. De drie deelnemers willen de methodiek nog een keer benutten. De doorgevoerde verbeterpunten naar aanleiding van evaluaties van de vorige versie zijn succesvol: deze verbeterpunten worden niet langer aangedragen door ITPP-professionals in deze caseorganisatie.

3. *Welke verbeterpunten zien ITPP-professionals?*

De genoemde verbeterpunten voor het nut van de methodiek zijn de selectie van deelnemers en het aanpassen van de methodiek aan het volwassenheidsniveau van ITPP binnen de organisatie. De methodiek moet er daarnaast voor zorgen dat verbetermaatregelen daadwerkelijk worden uitgevoerd. Tevens kan het nut van de ITPP-beoordelingsmethodiek verbeterd worden door benchmarking met de resultaten en verbetermaatregelen van andere organisatie toe te passen. Tot slot zouden ook randvoorwaardelijke factoren voor de effectiviteit van een ITPP meegenomen moeten worden tijdens de beoordeling.

Vervolgonderzoek is nodig om de lange termijneffecten van de methodiek te bepalen en de generaliseerbaarheid van de resultaten in andere organisatiecontexten te onderbouwen.

6. Referenties

- Ahmadi-Javid, A., Fatemina, S. H., & Gemünden, H. G. (2020). A method for risk response planning in project portfolio management. *Project Management Journal*, 51(1), 77-95.
- Bangor, A., Kortum, P. T., & Miller, J. T. (2008). An empirical evaluation of the system usability scale. *Intl. Journal of Human-Computer Interaction*, 24(6), 574-594.
- Cox, A. L. (2008). What's wrong with risk matrices? *Risk Analysis: An International Journal*, 28(2), 497-512.
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS quarterly*, 319-340.
- Frey, T. (2014). *Governance arrangements for IT project portfolio management: Qualitative insights and a quantitative modeling approach*: Springer.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3, 20.
- Gonen, A. (2012). Selecting a Response Plan Under Budget Constraints. *Risk Management-Current Issues and Challenges*.
- Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Introduction to applied thematic analysis. *Applied thematic analysis*, 3, 20.
- Heemstra, F. J., & Kusters, R. J. (1996). Dealing with risk: a practical approach. *Journal of Information Technology*, 11(4), 333-346
- Heimerl, C., & Kolisch, R. (2010). Scheduling and staffing multiple projects with a multi-skilled workforce. *OR spectrum*, 32(2), 343-368.
- Hevner, A. R., March, S. T., Park, J., & Ram, S. (2004). Design science in information systems research. *MIS quarterly*, 75-105.
- Holmström, J., Ketokivi, M., & Hameri, A. P. (2009). Bridging practice and theory: A design science approach. *Decision Sciences*, 40(1), 65-87.
- Jeffery, M., & Leliveld, I. (2004). Best practices in IT portfolio management. *MIT Sloan Management Review*, 45(3), 41.
- Kaptein, M., & Van Tulder, R. (2003). Toward Effective Stakeholder Dialogue. *Business and Society Review*, 108(2), 203-224.
- Keizer, J. A., Halman, J. I., & Song, M. (2002). From experience: applying the risk diagnosing methodology. *Journal of Product Innovation Management: AN INTERNATIONAL PUBLICATION OF THE PRODUCT DEVELOPMENT & MANAGEMENT ASSOCIATION*, 19(3), 213-232.
- Kumar, R., Ajjan, H., & Niu, Y. (2008). Information technology portfolio management: literature review, framework, and research issues. *Information Resources Management Journal (IRMJ)*, 21(3), 64-87.
- Marle, F. (2020). An Assistance to Project Risk Management Based on Complex Systems Theory and Agile Project Management. *Complexity*, 2020.
- Martinsuo, M. (2013). Project portfolio management in practice and in context. *International Journal of Project Management*, 31(6), 794-803.
- Michels, L. (2021). *Uw IT-projectportfolio gezond aansturen door naar uw dashboard te kijken. Afstudeerverslag BPMIT*. Heerlen: Open Universiteit.

- Mieritz, L., Fitzgerald, D., Gomolski, B., & Light, M. (2007). Toolkit Best Practices: Program and Portfolio Management Maturity Model. *Gartner: stamford, CT, USA*.
- Monat, J. P., & Doremus, S. M. (2020). An improved alternative to heat map risk matrices for project risk prioritization. *The Journal of Modern Project Management*, 7(4).
- Muradin, R. (2021). *Het herkennen van een goed dashboard voor IT-projectportfolio. Een onderzoek naar het ontwerpen van een IT Project Portfolio Dashboard waarmee de gezondheid van het IT-project portfolio beoordeeld kan worden. Afstudeerverslag BPMIT*. Heerlen: Open Universiteit.
- Oliveira, M. D., Bana e Costa, C. A., & Lopes, D. F. (2018). Designing and exploring risk matrices with MACBETH. *International Journal of Information Technology & Decision Making*, 17(01), 45-81.
- Overby, E., Bharadwaj, A., & Sambamurthy, V. (2006). Enterprise agility and the enabling role of information technology. *European Journal of Information Systems*, 15(2), 120-131.
- Pennypacker, J. S. (2005). Project portfolio management maturity model. *Pennsylvania, USA: Center for Business Practices*.
- Petit, Y., & Hobbs, K. (2012). Project portfolios in dynamic environments: Organizing for uncertainty. *International Journal of Project Management*, 30(5), 539-553.
- PMI. (2017). *The Standard for Portfolio Management - Fourth Edition*. Boston: Project Management Institute.
- Sanchez, H., Robert, B., & Pellerin, R. (2008). A project portfolio risk-opportunity identification framework. *Project Management Journal*, 39(3), 97-109.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students. Eight edition*. Harlow.: Pearson.
- Schoeman, G. R. (2021). *In één oogopslag naar een gezond IT projectportfolio. Afstudeerverslag BPMIT*. Heerlen: Open Universiteit.
- Truant, E., Broccardo, L., & Dana, L.-P. (2021). Digitalisation boosts company performance: an overview of Italian listed companies. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121173.
- Van Aken, J. E. (2004). Management research based on the paradigm of the design sciences: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of management studies*, 41(2), 219-246.
- Wissenburg, R. (2016). *IT-projectportfolio gezondheidsmeting. Afstudeerverslag BPMIT*. Heerlen: Open Universiteit.
- Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods. In (6th ed.): Sage.

7. Bijlage 1: Resultaten analyse voorafgaande OU-onderzoeken

7.1. Verbetermaatregelen

Tabel 1.1: samenvatting citaten uit transcripten voor maatregelen ter verbetering en actiepunten

	Muradin, 2021	Michels, 2021	Schoeman, 2021
Business manager	Belang van het noteren van actiepunten en deze op te volgen in en volgende meeting	Verbeteracties opstellen is belangrijk voor zaken die minder goed gaan en waarop geanticipeerd moet worden. De opvolging van de acties zal frequent moeten plaats vinden, elke zes tot werken. Vaker dan het assessment zelf.	Het doorspreken van het dashboard kost behoorlijk veel tijd en er is geen tijd om de maatregelen goed door te nemen. Daarvoor is het advies een tweede sessie te organiseren Voorstel om verbeteracties te koppelen aan de criteria van het dashboard.
Afgevaardigde key users	Een verbeterpunt is het formuleren van concrete actiepunten. In het uitzetten van die acties onder medewerkers gaat waarschijnlijk nog wat tijd zitten		
Portfolio manager	Het formuleren van verbetermaatregelen en het opvolgen van acties horen bij het assessment		Geen relevante citaten
Finance manager		Tijdens een assessment de maatregelen vastleggen en opvolging elk kwartaal doen.	
IT-manager		Acties vastleggen en één keer per 6	Geen relevante citaten

		maanden opvolging doen.	
IT-manager			Geen relevante citaten

7.2. Prioriteren van verbetermaatregelen

Tabel 1.2: samenvatting citaten uit transcripten voor het prioriteren van verbetermaatregelen

	Muradin, 2021	Michels, 2021	Schoeman, 2021
Business manager	Geen relevante citaten		
Afgevaardigde key users	Geen relevante citaten		
Portfolio manager	Geen relevante citaten		
Persoon 1 vertegenwoordigt de inhoud (onderwijs)		Geen relevante citaten	
Persoon 2 vertegenwoordigt geld/financiën		Geen relevante citaten	
Persoon 3 vertegenwoordigt IT		Geen relevante citaten	
IT-manager			Geen relevante citaten
Business owner			Geen relevante citaten
Portfoliomanager			Geen relevante citaten

7.3. Overige opmerkingen

7.3.1. Muradin (2021): key user afgevaardigde

Ik vind wel dat ik korter moet, dus ik vond dat we dan eigenlijk eerst een soort van schifting zouden moeten maken van elkaar. Wat gaan we er nou gewoon niet doen? Dus wat is relevant? Dan hou een aantal over en dat we dan nog een schifting maken in OK. We kunnen het wel relevant vinden.

7.3.2. Muradin (2021): key user afgevaardigde

En dan loop je er dus niet tegenaan dat ik in sommige gevallen dingen heb die niet relevant voor mij zijn om in te vullen, maar dat voor mij ook relevant blijft in alle tijden. De wendbaarheid bij beschikbaarheid van nieuwe technologie, wendbaarheid bij verandering in capaciteit, en bij de wijziging van de strategische doelstellingen, dat lijkt me dus weer een soort CIO een Chief Information Officer.

7.3.3. Schoeman (2021): Groepsreflectie

MOD geeft aan alle criteria zijn behandeld. Helaas komen we er gezien de tijd niet meer aan toe om de gehele actielijst in te vullen. MOD stelt voor om hier wel even naar te kijken zodat de deelnemers een goed beeld krijgen bij de hele aanpak.

MOD laat het tabblad zien en beschrijft dat hier alle criteria terugkomen inclusief de laatst gegeven score. Per criteria kan de ambitie worden bepaald, maatregelen worden beschreven en daaraan verantwoordelijken en deadlines gekoppeld worden.

PPM is in de resterende tijd ook benieuwd hoe de resultaten uit het gesprek op MOD over komen en of dit gaat helpen in het onderzoek. MOD geeft een korte reflectie. Er heeft een goede discussie plaatsgevonden en over het algemeen hebben gebruikers de aspecten ook belangrijk beoordeeld. Dat betekent dat ook de juiste vragen zijn gesteld en is daarmee positief gestemd.

ITM geeft bij PPM aan dat de inzichten die nu zijn opgedaan erg belangrijk zijn voor de toekomst. En ziet twee belangrijke speerpunten voor de organisatie terug. BO geeft aan dat er momenteel best veel initiatieven lopen over het verbeteren van het portfolio en stelt voor om deze te plotten op de criteria die we hebben behandeld. Ook vindt zij het waardevol om vanuit de vragenlijst het gesprek te voeren omdat je merkt dat mensen het vanuit verschillende invalshoeken bekijken.

Observatie: Gebruikers lijken hiermee vervolgacties te willen koppelen aan het gebruik van het dashboard.

MOD vraagt of de deelnemers in de kolommen in de actielijst voor hen ook logisch zijn. Zijn er nog zaken die zijn missen of juist niet relevant hierin vinden? ITM geeft aan graag de herleidbaar terug te zien. Dus als we een bepaalde ambitie hebben dit ook direct kunnen herleiden waarom we deze ambitie hebben. BO onderschrijft inderdaad het waarom belangrijk te vinden.

Observatie: Deelnemers hechten waarde aan de herleidbaarheid van de ambitie en zouden dit graag terug zien.

7.3.4. Hoekman, individueel interview IT-manager

IT Manager: Ja, ik denk dat als je hem wat korter maakt en wat bondiger maakt, en je daardoor met elkaar grip erop gaat krijgen, dat dat werkt. Want dat geeft gewoon veel meer richting en ook veel meer oorzaak van het probleem, de oorzaak van een verbeterpunt. Het geeft de kern van het verbeterpunt weer. Het is een beetje een langdradige sessie want je best wel even met elkaar bezig. Dus het kost heel veel tijd maar als je het wat kort cyclischer zou kunnen doen en wat kleiner zou kunnen maken dan heb je toch echt wel meerwaarde.

7.3.5. Schoeman (2021): interview business owner

Business owner: Dat is net ook hoe je deze interpreteert. Wel als je kijkt van goh waar staan we dan eigenlijk? Als een soort van volwassenheid op de verschillende thema's. En dat geeft handvatten om dan wat verder te ontwikkelen. Het geeft natuurlijk niet inzicht actuele inzicht en status van het portfolio.

Onderzoeker: Nee, niet op de individuele projecten, dat dat niet.

Business owner: Nee, precies. Of hoe staat het er nu dan echt op inhoud, gedetailleerd voor? Maar dat moet je gewoon los van elkaar zien. Als het gaat over het ontwikkelen van volwassenheid van de besturing van het portfolio geeft dit wel een goeie meter.

7.3.6. Schoeman (2021): portfoliomanager

Portfoliomanager: Dat lijkt mij de veilige en ook de enige haalbare optie in deze opzet. Wat ik verder moeilijk vindt, maar dat zij het al eerder in commentaar naar jou, maar dat is altijd moeilijk, om die categorieën zo te maken dat je toch iemand dwingt om een keuze te maken. Ik had moeite met twijfelachtig in het midden. Voor mij was het glas eerder half leeg dan halfvol. Ik heb niet even paraat wat

het dan wel zou moeten zijn.

Portfoliomanager: Nou, ik zou me wel afvragen of de groep die je nu hebt gekozen, op grond waarvan je die groep hebt gekozen. Of je daar niet is een keer naar zou kunnen kijken. Of je zou hem op twee levels kunnen doen. Je kunt hem op managementniveau doen en op operationeel niveau. Dat kun je ook bekijken, of je daar nog verschillende dingen krijgt. Ik denk, het is antwoord is ja, hoewel ik me wel af vraag als je het vijf product owner laat invullen dan weet ik ook niet precies hoe dat representatief is voor onze organisatie. Als je daar direct alle conclusies uit gaat volgen weet ik niet of je daarmee geholpen bent.

Portfoliomanager: Ja, en waarom zeg ik dat. Een enterprise architect kan de strategische kant van de IT goed afdekken en de techneut kan de beperkingen van nu goed in beeld hebben. En daarmee heb je eigenlijk denk ik de twee kanten waar het portfolio altijd mee te maken heeft.

8. Bijlage 2: Toegepaste zoekqueries in het literatuuronderzoek

Tabel 2.1: Gebruikte queries voor literatuuronderzoek

Zoekstring	Aantal Hits	Aantal Geïncledeerde bronnen *	Aantal bronnen waarvoor fulltext niet beschikbaar was
("information technology" OR IT) AND "project portfolio" AND prioriti*	179	5	0
("information technology" OR IT) and "risk management" and prioritization and action and "portfolio management"	82	2	1
"risk management" and "prioritization" and "action" and "portfolio management"	104	3	3
"project portfolio" and "risk evaluation" and prioritization and action	8	1	0
"portfolio management" and "improvement action" and prioritization	24	1	0
"project portfolio" and "improvement action" and prioritization	21	0	0
"Portfolio assessment" and "response action"	1	0	0
"portfolio management" and "improvement action"	30	0	0
"project portfolio" and "improvement action"	24	0	0
"Project Portfolio control" and "response"	36	0	0
("project risk management" OR "portfolio risk management") ("priority setting" OR "setting priorities")	32	2	0

*aantal artikelen die geïncledeerd zijn op basis van titel en abstract minus de artikelen waarvoor geen fulltext beschikbaar was.

9. Bijlage 3: Detailbeschrijving van geïdentificeerde onderzoeken naar de prioritering van verbetermaatregelen

Cox (2008) heeft drie bezwaren tegen het prioriteren op basis van een inschatting van kans en gevolg. Ten eerste gaat het om subjectieve oordelen, waarin onder andere verschillen in 'risk-*apetite*' tussen beoordelaars leiden tot onbetrouwbare metingen. Ten tweede zijn de metingen effectief puntschattingen met een grote onzekerheid. Tot slot stelt Cox dat zonder kwantitatieve informatie geen goede prioritering en selectie van maatregelen kan plaatsvinden.

Op basis van de kritiek van Cox zijn meerdere suggesties gedaan om de prioritering van risico's te verbeteren. Gonen (2012) probeert de risicoprioritering te verbeteren door het toevoegen van kwantitatieve informatie over gevolgen en het toevoegen van controleerbaarheid naast kans en gevolg als een derde concept in risicoprioritering. Controleerbaarheid geeft de mogelijkheid aan om een risico te controleren, mitigeren of te voorkomen. Deze mogelijkheid wordt uitgedrukt in risicoreductie en de kosten van de maatregel.

Hoewel de methode van Gonen een verbetering is van het prioriteren van risico's op basis van inschatting van kans en gevolg, kleven er nog steeds bezwaren aan deze methode voor de praktijk. Alle waarden die als input worden gebruikt hebben een onzekerheidsmarge die niet meegenomen wordt in de prioritering. Daarnaast zullen er speciaal voor risico's op projectportfolio niveau weinig objectieve gegevens beschikbaar zijn, waardoor onbetrouwbare subjectieve metingen nodig zijn. Mogelijkheden van deze methode bestaan uit het vervangen van kosten als gevolg door manuren of doorlooptijd. Hierdoor kunnen risico's op de grootste beperkingen voor de betreffende organisatie worden bepaald. Een opmerking hierbij is wel dat inschatting van manuren en doorlooptijden evenals als die van kosten nog steeds subjectief en inherent onbetrouwbaar zijn (Cox, 2008).

Monat en Doremus (2018) hebben een methode ontwikkeld, Risk Adjusted Loss (RAL), die een betere prioritering van risico's geeft dan op basis van het product van kans en gevolg. Hierbij wordt expliciet de risicotolerantie, uitgedrukt in euro's meegenomen. Hoewel deze methode helpt om risico's te prioriteren, wordt controleerbaarheid zoals in het onderzoek van Gonen (2012) niet meegenomen. Daarnaast blijven de inschattingen subjectief en wordt onzekerheid niet meegenomen in de prioritering.

Een specifiek probleem dat aanwezig is voor risico's op portfolio niveau is de afhankelijkheid tussen risico's (Javid et al., 2020). Bovenstaande methoden gaan uit van onafhankelijke risico's en risico mitigaties die uitsluiten inwerken op één risico. Echter een risico kan meerdere gevolgen hebben en een risicomitigatie kan effect hebben op meerdere risico's. Om dit te ondervangen hebben Oliveira et al. (2015) een andere benadering voorgesteld. De gevolgen van een risico worden op meerdere dimensies (bijv. kosten, doorlooptijd en kwaliteit) van een project gescoord. De risico index voor een risico bestaat uit de cumulatieve waarde van kans en gevolg over alle dimensies heen. De effectiviteit van de responsactie wordt bepaald door de afname van de risico index score door het doorvoeren van de responsstrategie. Om responsacties te prioriteren wordt de effectiviteit van de responsactie gedeeld door de kosten van de responsactie.

Samenvattend zijn er meerdere methoden om verbetermaatregelen te prioriteren. Alle geïdentificeerde methoden hebben input nodig van experts waarbij deze subjectieve puntschattingen van variabelen maken. De onzekerheidsmarge wordt niet meegenomen. Dit zorgt voor een beperkte betrouwbaarheid van prioriteringen. Het inschatten van de kans van optreden van het risico na het doorvoeren van de verbetermaatregel, kwantitatieve gevolgen en controleerbaarheid van risico's die verbonden zijn met verbetermaatregelen maken een betere prioritering mogelijk, maar zorgt tegelijkertijd voor een grotere benodigde tijdsinvestering door deelnemers. Ook is het twijfelachtig of organisaties betrouwbare kwantitatieve gegevens hebben

over gevolgen. Als dit inschattingen van experts zijn, speelt namelijk het eerdergenoemde issue van een lage betrouwbaarheid van deze metingen.

10. Bijlage 4: Specificatie van aanbevelingen voor het aanpassen van de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek

10.1. Aanbeveling 1

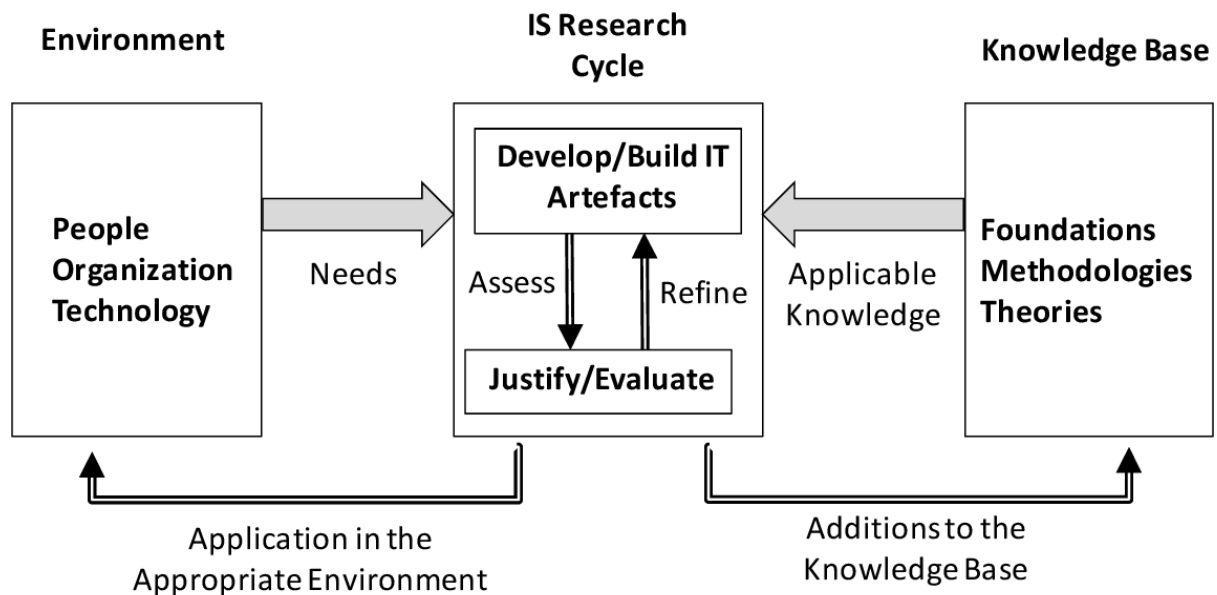
Deelnemers scoren eerst de gezondheids- en risicofactoren op de compliance van de organisatie met de factor en het belang van de factor voor de deelnemer. Dit is in overeenstemming met de huidige methodiek. Daarna bepalen ze de top drie verbetermaatregelen die zij willen doorvoeren. Per verbetermaatregel geven zij aan bij welke gezondheidsfactor/ risicofactor en aspect de verbetermaatregel hoort en welke ambitiescore zij vinden dat bij de verbetermaatregel hoort. Ook geven zij een inschatting voor de realiseerbaarheid (controleerbaarheid) op en voor het belang van het doorvoeren van deze maatregel om de doelstellingen van het ITPP te behalen. Beide inschattingen worden uitgevoerd op basis van een 5-punts Likertschaal met als ankers 'zeer laag', 'laag', 'gemiddeld', 'hoog', 'zeer hoog' (Keizer et al., 2012). Tot slot geven ze hun argumentatie waarom deze maatregel belangrijk is. Tot slot wordt de beoogde deadline aangegeven.

10.2. Aanbeveling 2

De tweede aanbeveling gaat over het proces om te komen tot consensus over verbetermaatregelen en prioritering daarvan in een plenaire sessie. De facilitator zorgt voorafgaande aan de sessie voor een lijst met verbetermaatregelen en argumentatie die door de deelnemers zijn aangegeven. De deelnemer scoort eerst zijn expertise om een oordeel te geven over de verbetermaatregel (volledig, deels, niet). Bij volledige of gedeeltelijke expertise wordt een inschatting gevraagd van ambitiescore, realiseerbaarheid en belang voor realisatie van ITPP-doelstellingen. De individuele scores worden zichtbaar gemaakt via een spreadsheet, waarbij de individuele scores van de deelnemers naast elkaar worden getoond. De moderator start tijdens de plenaire sessie een discussie om per verbetermaatregel definitieve scores toe te bedelen. Dit is alleen nodig voor gezondheids- en risicofactoren waar een gebrek aan consensus is: indien een aspect van een verbetermaatregel zowel zeer laag of laag scoort als ook hoog of zeer hoog. Daarna wordt de lijst gesorteerd op het belang voor het bereiken van de ITPP-doelstellingen. Per item wordt bepaald door groepsstemming of er voldoende resources zijn (tijd, geld, mankacht en expertise) om dit voor de deadline te bereiken. Het pakket aan verbetermaatregelen wordt uitgebreid met het volgende item op de lijst als alle deelnemers unaniem stemmen voor haalbaarheid.

11. Bijlage 5: Design science benadering

De design science benadering is gericht op het vertalen van behoeften uit de praktijk naar met behulp van wetenschappelijke kennis gevormd, geëvalueerd en geoptimaliseerd worden (Hevner et al., 2004; Van Aken, 2004 en Holmström et al., 2009). Het design science proces is weergegeven in Figuur 5.1.



Figuur 5.1: Inputs, proces en outputs van een design science benadering. In het midden staan de artefacten die gevalideerd en verbeterd worden op basis van behoeften uit de omgeving (links) en de toepassing van wetenschappelijke kennis en methodologieën. Door het uitvoeren van dit type onderzoek worden in de praktijk nieuwe methoden toegepast en zal de praktijk andere behoeften krijgen. Daarnaast zal door het uitvoeren meer wetenschappelijke kennis ontstaan.

12. Bijlage 6: Argumentatie voor onderzoeksdesign en evaluatie van alternatieve onderzoeksdesigns

12.1. Onderbouwing single case study strategie

De evaluatie van de praktische bruikbaarheid van de ITPP-beoordelingsmethodiek vraagt om een meervoudige longitudinale casestudie waarin de caseorganisaties in detail worden gevolgd in de overgang van hun huidige ITPPM-praktijk naar de toekomstige ITPPM-praktijk waarin de ITPP-beoordelingsmethodiek geïntroduceerd wordt en de effecten op korte en middellange termijn worden vastgesteld. Hierbij dient naast de subjectieve uitkomsten (bruikbaarheid en gebruiksgemak) ook gekeken te worden naar objectieve maten (kosten, opbrengen, doelrealisatie) om de geloofwaardigheid te onderbouwen.

Ook zou een experimenteel design met ad-random toewijzing van de nieuwe ITPP-beoordelingsmethodiek aan organisaties overwogen kunnen worden voor onderbouwing van de toevoegde waarde voor de praktijk. Hiervoor zal een aanzienlijk aantal organisaties betrokken moeten zijn en een lange follow-up duur om toegevoegde waarde aan te tonen en vertekening van onderzoeksresultaten door confounding en effect modificatie te voorkomen.

De beschikbare tijd en resources voor afstuderen is niet afdoende voor het uitvoeren van bovenstaande opties. Daarnaast is een voorwaarde voor meer uitvoerige studies dat de beoordelingsmethodiek op korte termijn bruikbaar is voor de praktijk. Daarom wordt in dit onderzoek een single case study design toegepast, waarbij de ITPP-beoordelingsmethodiek één keer wordt toegepast binnen de caseorganisatie. De onderbouwing hiervoor is dat voorgaand onderzoeken indicaties geeft dat de context van de organisatie van belang is voor de toepassing en bruikbaarheid van de IT-beoordelingsmethodiek (Martinsuo, 2013). Deze contextfactoren zijn nog niet systematisch in kaart gebracht. Om betrouwbaar metingen te verrichten en afzonderlijk het fenomeen (de bruikbaarheid van de methodiek) en de context (kenmerken van de caseorganisatie) vast te leggen, zullen meerdere methoden worden ingezet (Yin, 2018): observatie, survey en interview.

Deze studie gaat over de bruikbaarheid van de ITPP-beoordeling waarbij alleen effecten op korte termijn bepaald worden: na het doorlopen van de eerste ITPP-beoordelingsronde. Het vervolg richt zich op het verstevigen van het bewijs door het samenvoegen van de cases in een multiple case study. Ook is het doel om herhaaldelijke metingen bij dezelfde caseorganisaties uit te voeren om langere termijn bruikbaarheid te valideren.

12.2. Ondersteunende onderzoeksstrategieën

Binnen de validatie gebruiken we een survey om de bruikbaarheid en het gebruiksgemak van de ITPP-beoordeling te meten. Documentanalyse kan benut worden voor het bepalen van de huidige ITPPM-praktijk als de caseorganisatie dit structureel heeft bijgehouden. Aangezien het risico bestaat dat informatie wordt gemist in documenten (Saunders et al., 2019; p196), zal bevestigende en aanvullende informatie via interviews worden opgehaald.

Ethnografie wordt toegepast door het uitvoeren van observaties tijdens de plenaire sessie en deze resultaten te vergelijken met de survey-resultaten en individuele interviews (Delamont, 2007; Saunders et al., 2019, p.201).

12.3. Niet toegepaste onderzoeksstrategieën

Action research wordt niet toegepast omdat in deze strategie er in samenwerking met de caseorganisatie stap voor stap een verbeterde ITPP-beoordeling wordt gemaakt. Dit wordt in dit

onderzoek niet gedaan en zal ook te veel tijd kosten om te passen binnen een afstudeercyclus. Ook zou het deskundigheidsniveau van de afstudeerder mogelijk niet afdoende zijn om de rol van facilitator adequaat in te vullen

Grounded Theory wordt niet toegepast omdat het doel niet is om theorie te vormen. Het doel is om een praktisch bruikbare methode voor een ITPP-beoordeling te realiseren.

Narrative Inquiry is een beschrijvende strategie die tijdsintensief is en training vraagt (Saunders et al., 2019; p.211). Het is gericht op diepgaande beschrijving en interpretatie. Deze strategie zou benut kunnen worden voor de interpretatie van interviews om de beleving van participanten in context te plaatsen. Echter, toepassing is niet mogelijk omdat de benodigde doorlooptijd voor training en uitvoering niet past binnen dit afstudeertraject. In dit onderzoek wordt een meer pragmatische en efficiënte methode benut voor de analyse van de interviews: thematische analyse (Guest et al., 2012).

13. Bijlage 7: Procesbeschrijving voor het ontwerp van de nieuwe ITPP-beoordelingsmethodiek

De input voor de groepsessie bestaat uit verbeterpunten voor de huidige methodiek op basis van evaluatie van voorafgaand onderzoek en literatuuronderzoek. Per subvraag hebben twee onderzoekers literatuuronderzoek uitgevoerd en een analyse uitgevoerd van voorafgaand onderzoek (zie ook Tabel 1 in paragraaf 1.4). Zij sturen de voorgestelde aanpassingen vooraf aan de sessie naar de moderator. Deze classificeert de aanpassingen op basis van overlap: geheel, gedeeltelijk, geen. De output hiervan is een lijst van unieke verbeteritems.

Ten eerste worden tijdens de groepsessie de generieke requirements opgesteld voor de methodiek voor wat betreft maximale doorlooptijd van de plenaire sessie, maximale tijdsinvestering per deelnemer en het minimale aantal deelnemers aan het onderzoek. De moderator presenteert een voorstel op basis van de analyse van de vooraf ingeleverde voorstellen door de onderzoekers. Via groepsdiscussie wordt een definitieve set aan requirements vastgesteld.

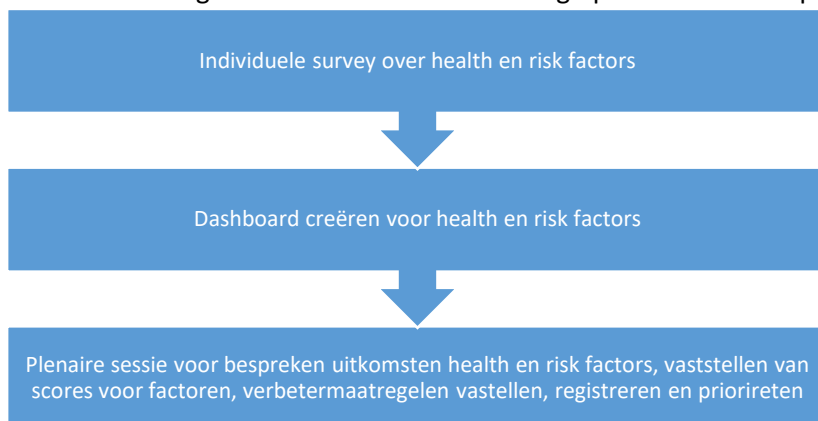
Daarna presenteren de onderzoekers hun bevindingen en de aanpassingsvoorstellen voor de huidige methodiek. De deelnemers krijgen de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Daarna presenteert de moderator de lijst van unieke verbeteritems. Per item wordt gediscussieerd om tot consensus te komen over het opnemen van item in de nieuwe methodiek. Als er geen consensus komt dan volgt een groepsstemming. Hierbij stemmen alleen de onderzoekers. Elke onderzoeker representeert één stem en een meerderheid van stemmen is doorslaggevend. Bij een gelijk aantal stemmen beslist de moderator.

Na alle afzonderlijke presentaties wordt een vertaalslag gemaakt van verbeterpunten naar praktische implementatie via groepsbrainstorm en -discussie. Het resultaat is een uitgewerkte set aan verbeterpunten. Deze set aan verbeterpunten worden nogmaals gevalideerd ten opzichte van de generieke requirements via groepsdiscussie. Als er geen consensus komt, vindt een groepsstemming plaats. Hierbij heeft elke deelnemer één stem. Als een meerderheid aangeeft dat het totaal niet gaat voldoen aan de generieke requirements, dan wordt er nogmaals per item gestemd. Het item met het minste aantal stemmen wordt verwijderd en de stemming over het voldoen aan de generieke requirements wordt herhaald. Dit proces herhaalt zich tot een meerderheid akkoord gaat met het voldoen aan de generieke requirements.

Ook wordt in de groepsessie afgesproken welke tools gebruikt worden voor het afnemen en verwerken van surveyresultaten, presenteren van dashboards en registreren van verbetermaatregelen en risico's. Taken voor uitvoering en review worden verdeeld onder groepsleden om de benodigde wijzigingen door te kunnen voeren in tools en deze op te leveren in de groep. In een tweede groepsessie wordt de methode als geheel gepresenteerd en bediscussieerd, volgens de richtlijnen hierboven. Benodigde aanpassingen worden gereviewd en vastgesteld door de moderator om te borgen dat de methodiek op tijd gereed is voor de start van het validatieonderzoek.

14. Bijlage 8: Achtergrond en structuur van de huidige ITPP-beoordelingsmethodiek

De initiële structuur van de ITPP-beoordelingsmethodiek is vastgesteld door de moderator op basis van voorafgaand onderzoek (Heemstra en Kusters, 1996). Deze structuur is weergegeven in Figuur 8.1. De onderdelen van de ITPP-beoordeling zijn 1) een survey voor de vastlegging van de individuele beoordeling van health en risk factors, 2) het creëren van een dashboard en 3) een plenaire sessie waarin deelnemers aan de ITPP-beoordeling de resultaten van de survey bespreken onder leiding van een facilitator om een definitieve score per health en risk factor vaststellen, verbetermaatregelen voor de ITPP-beoordeling op te stellen en te prioriteren.



Figuur 8.1: Globale structuur van de ITPP-beoordeling (gebaseerd op Heemstra & Kusters, 1996).

15. Bijlage 9: Vragenlijst gezondheidsfactoren

15.1. Structuur van vragenlijst

Elke deelnemer binnen een organisatie scoort elke factor op een 5-punts Likertschaal voor de meting van de huidige situatie. Ook bepaalt elke deelnemer op basis van een 5-punts Likert schaal het belang van de factor voor het bereiken van de doelstellingen van het ITPP binnen de betreffende organisatie. Als een belangrijke gezondheidsfactoren laag scoort, dan is dat een bedreiging voor het portfolio. Specificatie van verbetermaatregelen is mogelijk door selectie van de subfactoren die behoren bij de gezondheidsfactor. Als bijvoorbeeld de gezondheidsfactor “Juiste projecten in ITPP” uit Figuur 2 laag scoort, dan kan de verbetermaatregel gespecificeerd worden op basis van de subfactoren “Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden”, “Return on investment” en “Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie”.

criterium	Aspect	Vraag
Juiste projecten in ITPP	Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden.	In welke mate zijn de juiste projecten binnen het ITPP gekozen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de kerncompetenties van de organisatie?
	Return on investment	In welke mate is er sprake van een goede return on investment?
	Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie.	In welke mate worden de projecten getoetst aan de strategie?

Figuur 15.1: Onderverdeling van de gezondheidsfactor “Juiste projecten in ITPP” in de subfactoren “Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden”, “Return on investment” en “Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie”

15.2. Overzicht van gezondheidsfactoren inclusief onderliggende aspecten, definities en vraagstelling in vragenlijst

Tabel 15.1: Definitie van gezondheidsfactoren.

#	Gezondheidsfactor	Definitie factor	Onderliggend aspect	Definitie aspect	Vraagstelling
1	Juiste projecten in ITPP	De juiste projecten gekozen zijn gekozen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie.	Aansluiting kerncompetenties en kernwaarden.	De projecten binnen de ITPP sluiten aan bij de kerncompetenties en kernwaarden van de organisatie.	In welke mate zijn de juiste projecten binnen het ITPP gekozen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de kerncompetenties van de organisatie?
1			Return on investment	De verhouding tussen de kosten en de opbrengsten in de vorm van geld, wettelijke vereisten of kwalitatieve verbeteringen.	In welke mate is er sprake van een goede return on investment?
1			Het periodiek toetsen van projecten aan de strategie.	Geregeld en terugkerend controleren of projecten voldoen aan de actuele staat van de meer jaren aanpak welke door het management uitgewerkt is om visie en missie te kunnen realiseren.	In welke mate worden de projecten getoetst aan de strategie?
2	Prioriteitstelling IT-projecten binnen ITPP	De prioritering van de projecten binnen het ITPP zijn juist.	N.v.t.	N.v.t.	In welke mate zijn de projecten binnen het ITPP juist geprioriteerd?
3	Verkrijgen van toegang tot middelen	Het bepalen en plannen van middelen in de ruimste zin van het woord. Denk hierbij aan budget, apparatuur, personeel (met de juiste skills) etc.	Juiste middelen	De beschikbare middelen (ook skills van personeel) zijn geschikt om de projecten binnen het ITPP goed uit te voeren.	In welke mate zijn er voor de projecten binnen het ITPP de juiste middelen beschikbaar?
3			Voldoende hoeveelheid	De hoeveelheid van de beschikbare middelen is voldoende om de projecten binnen het ITPP goed uit te voeren.	In welke mate is de juiste hoeveelheid van alle middelen beschikbaar?

#	Gezondheidsfactor	Definitie factor	Onderliggend aspect	Definitie aspect	Vraagstelling
3			Nivellering van middelen	Begin- en einddatum van de activiteiten worden gebaseerd op de beschikbaarheid van de middelen.	In welke mate worden de middelen juist genivelleerd?
4	Voortgangsbewaking	Controleren of het projectportfolio op schema ligt qua tijd en geld.	Metten voortgang qua tijd en geld.	Bewaken dat activiteiten binnen de geplande tijd blijven en binnen het budget.	In welke mate blijven de activiteiten binnen de geplande tijd?
4			Wijzigingen klant	Waken voor niet ingecalculerde wijzigingen van de klant. Bij een Agile project is het normaal dat er tussentijdse wijzigingen komen. Daar moet bij het plannen rekening mee gehouden worden.	In welke mate wordt voorkomen dat tussentijdse/niet ingeplande wijzigingen van de klant de planning van de activiteiten verstoort?
4			Bijsturen	Indien er gaandeweg problemen ontstaan, moet er ingegrepen worden.	In welke mate wordt er tijdig ingegrepen als er bij de uitvoering van projecten binnen het project portfolio problemen ontstaan?
4			Rapporteren	Continu documenteren en regelmatig communiceren over de gang van zaken.	In welke mate wordt er gedocumenteerd en gecommuniceerd over de gang van zaken van de projecten binnen het ITPP?
4			Controleren	Checken of het gerapporteerde ook klopt.	In welke mate wordt er gecontroleerd of de gecommuniceerde stand van zaken ook klopt met de werkelijkheid?
5	Afhankelijkheden tussen IT-projecten	Afhankelijkheden tussen IT Projecten ontstaan doordat binnen deze projecten soms een gezamenlijk doel wordt nagestreefd en ze daarnaast gebonden zijn aan dezelfde technologie. Daarnaast moet gebruik worden gemaakt van hetzelfde beperkt beschikbare budget en mensen.	Gezamenlijk doel	Een afhankelijkheid die ontstaat doordat projecten werken aan een gezamenlijk doel.	In welke mate wordt er rekening gehouden met afhankelijkheden doordat projecten soms een gezamenlijk doel nastreven?
5			Technologische afhankelijkheid	Een afhankelijkheid die ontstaat doordat aan of binnen dezelfde technologie wordt gewerkt.	In welke mate wordt er rekening gehouden met technologische afhankelijkheden?

#	Gezondheidsfactor	Definitie factor	Onderliggend aspect	Definitie aspect	Vraagstelling
5			Resources	Een afhankelijkheid die ontstaat doordat projecten gebruik maken van dezelfde resources.	In welke mate wordt er rekening gehouden met het feit dat verschillende projecten gebruik willen maken van dezelfde resources?
6	Stakeholder satisfaction	De mate van tevredenheid van een groep of individu die een belang heeft bij de portfolio doelen of de resultaten op deze doelen kan beïnvloeden.	Communicatietijdslijnen	Het moment in de tijd waarop stakeholders geïnformeerd worden.	In welke mate wordt tijdig geïnformeerd naar de stakeholders?
6			Eerlijke en volledige informatieverstrekking	De inhoud van de verstrekte informatie aan stakeholders. Is deze eerlijk en volledig?	In welke mate is de informatieverstrekking naar stakeholders eerlijk en volledig?
6			Empathie en gelijke behandeling van het management	In hoeverre er empathie vanuit het management wordt getoond en in hoeverre het management zorgt voor gelijke behandeling.	In welke mate toont het management empathie en zorgen zij voor gelijke behandeling van de stakeholders?
7	Optimaal benutten van medewerkers	Human resources in ITPP worden optimaal benut in competenties en/of aantal FTE.	Resources worden maximaal gebruikt		In welke mate worden medewerkers maximaal ingezet bij projecten.
7			Medewerkers zijn niet tegelijk ingezet bij te veel projecten		In welke mate worden medewerkers niet tegelijk ingezet bij projecten.
7			Voldoende resources beschikbaar voor de korte en lange termijn		In welke mate zijn medewerkers voldoende beschikbaar voor de korte en lange termijn.
7			Resources met juiste kennis en vaardigheden beschikbaar		In welke mate zijn medewerkers met de juiste kennis en vaardigheden beschikbaar.
8	Wendbaar ten opzichte van verandering	Omgaan met prioritering van projecten in relatie tot onvoorspelbare significante veranderingen in de omgeving.	Snel aanpassen aan veranderende klantwensen en concurrentiecondities		In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende klantwensen en concurrentiecondities
8			Snel aanpassen aan veranderende resource management condities		In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende resource management condities.
8			Snel aanpassen aan nieuwe technologieën		In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan nieuwe technologieën
8			Snel aanpassen aan veranderende strategische doelstellingen		In welke mate kan de ITPP aangepast worden aan veranderende strategische doelstellingen.

#	Gezondheidsfactor	Definitie factor	Onderliggend aspect	Definitie aspect	Vraagstelling
9	Het inzetten van toekomst vaste technologie	Het inzetten van toekomst vaste technologie (bijvoorbeeld hardware, software, infrastructuur) draagt bij aan de modernisering van het IT-landschap en het uifaseren van de noodzakelijke inzet van verouderde techniek voor de continuïteit. toekomst vaste techniek	Technische innovatie wordt gefaciliteerd		In welke mate wordt technologische innovatie gefaciliteerd.
9			Modernisering draagt bij aan het uifaseren van verouderde techniek		In welke mate draagt modernisering bij aan het uifaseren van verouderde technieken.

10	Personeelsverloop	Invloed van de beïnvloedbare personeelwisselingsfactoren van medewerkers door diverse redenen op de gezondheid van de IT-project portfolio.	Medewerkerstevredenheid.		In welke mate draagt het portfolio beleid bij aan medewerkerstevredenheid
----	-------------------	---	--------------------------	--	---

10			Hoge werkdruk.		In welke mate draagt het portfoliobeleid bij aan een (te) hoge werkdruk voor de medewerkers
10			Regelmatig inkrimpen van programma's en projecten.		In welke mate draagt dit aspect van het portfoliobeleid bij aan medewerkers-ontevredenheid

16. Bijlage 10: Psychometrische onderbouwing en vertaalde items van de TAM-vragenlijst

De betrouwbaarheid en validiteit van deze vragenlijst is in eerder onderzoek vastgesteld (Davis, 1989). Voor toepassing in dit onderzoek zijn een selectie van relevantie items vastgesteld en vertaald naar het Nederlands. Zie tabel 10.1. De antwoord schaal is een 7-punts Likert schaal die loopt van 1 = extreem onwaarschijnlijk naar 7 = extreem waarschijnlijk.

Tabel 10.1: De vragenlijstitems uit de Technology Acceptance Method (TAM) vragenlijst. Dit betreft een vertaling van de originele items van Davis (1989).

Schaal bruikbaarheid (items 1 t/m 6)
1. Het gebruik van de ITTP-beoordeling stelt mij in staat om mijn taken sneller uit te voeren. 2. Het gebruik van de ITTP-beoordeling zal mijn werkprestatie verbeteren 3. Het gebruik van de ITTP-beoordeling zal mijn productiviteit verhogen. 4. Het gebruik van de ITTP-beoordeling zal mijn effectiviteit binnen mijn functie verbeteren. 5. Het gebruik van de ITTP-beoordeling zal het uitvoeren van mijn functie vergemakkelijken. 6. Het gebruik van de ITTP-beoordeling is bruikbaar in mijn functie.
Schaal gebruiksvriendelijkheid (items 7 t/m 12)
7. Het gebruik van de ITTP-beoordeling zal ik gemakkelijk leren. 8. Het zal gemakkelijk zijn om de ITTP-beoordeling te laten doen wat ik wil. 9. De ITTP-beoordeling zal duidelijk en begrijpelijk zijn als ik er mee aan de sla ga. 10. De ITTP-beoordeling zal mij toelaten om er op mijn manier mee te werken. 11. Het zal gemakkelijk voor mij zijn om de ITTP-beoordeling onder de knie te krijgen. 12. Ik zal de ITTP-beoordeling gebruiksvriendelijk vinden.

17. Bijlage 11: Procesmodel & instructies

In paragraaf 17.1 wordt het vastgelde procesmodel beschreven. Daarna volgen de instructies voor het informeren van deelnemers en de rol van de facilitator.

17.1. Procesmodel

In Figuur 11.1 wordt het vastgestelde procesmodel voor de ITPP-beoordeling gepresenteerd. De stappen 1 tot en met 6 zijn deel van de methode. Stap 7 is onderdeel van dit onderzoek en vormt geen deel van de ITPP-beoordelingsmethodiek.

Figuur 11.1: Vastgesteld procesmodel voor ITPP-beoordeling

PROCESMODEL VOOR DE ONDERZOEKER (Model II)								
Fase/benaming	Assessment voorbereiding			Assessment uitvoering			Assessment evaluatie	
Volgde processtap	1	Keuze		3	4	5	6	
toelichting op de processtap	Eerste briefing onderzoeksorganisatie	2A Samenstellen en verzenden schriftelijke informatie voor de deelnemers	2B Startbijeenkomst	Individueel interviewen van deelnemers over gezondheids- en risicoscore door onderzoeksfacilitator	Verzamelen en beoordelen aan de deelnemers input plenaire vergadering	Plenaire sessie met geselecteerde gezondheids- en risicoscoren	Samenstellen en beoordelen aan de deelnemers verslag plenaire sessie	Individueel interviewen van deelnemers
actoren	Onderzoekseffacilitator en IT-Projectcoördinator	Onderzoekseffacilitator	Onderzoekseffacilitator en deelnemers	Onderzoekseffacilitator en Participants	Onderzoekseffacilitator	Onderzoekseffacilitator en deelnemers	Onderzoekseffacilitator	Onderzoekseffacilitator en deelnemers
Acties	Borg Informed Consent en informatiebrief OU onderzoek IT Projectcoördinator	1 Borg Informed Consent en informatiebrief OU onderzoek onderzoeksdeelnemers	1 Borg Informed Consent en informatiebrief OU onderzoek onderzoeksdeelnemers	1 Bied gelegenheid tot het stellen van vragen op basis van de verstrekte informatie of de startbijeenkomst	1 Bied gelegenheid tot het stellen van vragen op basis van de verstrekte informatie of de startbijeenkomst	Voor alle geselecteerde factoren, bespreek factor, indien nodig voorwerpen bespreken en eventueel vaststellen	Versprek resultaten van de plenaire sessie	Lijsten en toelichten van de enquête en bespreken van de antwoorden van de deelnemers op de vragen
	Leg de processtap uit en de tijdsinvestering	Samenstellen en verspreken van informatie af met het maximale aantal deelnemers. Overweeg presentatie, online als suggestie. (toelichting procesmodel 1)	2 Leg doel en opzet van schriftelijk onderzoek uit. Overweeg presentatie, online als suggestie. (toelichting procesmodel 2)	7 Gezondheidsdashboard stel vraag, geef zo nodig toelichting en geef deelnemer de gelegenheid vragen te stellen, noteer antwoord voor elk van de (maximaal 10) vragen in een puntensysteem	1 Selecteer factoren voor bespreking in de plenaire sessie. De selectie is gebaseerd op de meest regelmatige scores of op de welke sterkst variëren		De samenvatting van de plenaire sessie beoordelen, met een overzicht van het resulterende gezondheids- en risicoscoren	
	Selecteer onderzoeksdeelnemers	Uitleggen van het doel en de opzet van het afstudietoelichting	3 Leg de processtap uit en de tijdsinvestering	8 Risicoscoreboard stel vraag, geef zo nodig toelichting en geef deelnemer de gelegenheid vragen te stellen, noteer antwoord voor elk van de (maximaal 10) vragen in een puntensysteem	2 Verzending van de selectie (incl. toelichting bij de selectie) aan de deelnemers		Bied deelnemers de gelegenheid om feedback te geven	
	Vergaderingen met de deelnemers plenaire, individuele gesprekken, evaluatiegesprekken	Leg de processtap uit en de tijdsinvestering	4 (gekalibreerde) vragenlijst van het gezondheidsdashboard met toelichting bij de vragen (beoordelingsspecifiek is gebaseerd op de huidige situatie)				Herzie de samenvatting op basis van feedback	
	Lokaliseer het gezondheidsdashboard en het risicoscoreboard lokale taal bestaand uit het aanpassen van de terminologie en/of het verwijderen van gezondheidsrisicoscoren die niet worden herkend	(gekalibreerde) vragenlijst van het gezondheidsdashboard met toelichting bij de vragen (beoordelingsspecifiek is gebaseerd op de huidige situatie)		5 (gekalibreerde) vragenlijst van het risicoscoreboard met toelichting van de vragen				
		(gekalibreerde) vragenlijst van het risicoscoreboard met toelichting van de vragen		6 Bied de deelnemers de gelegenheid om vragen te stellen				
		planning van de individuele interviews, de plenaire sessie en de individuele evaluatiegesprekken		7 Toon de planning van de individuele interviews, de plenaire sessie en de individuele evaluatiegesprekken				
Tijdsinvestering per deelnemer	1uur	0uur	1uur	1uur	0uur	15uur	0uur	0,5uur
legenda	nummering in de kolom adres: volgde van afhandeling kleuren: groen, blauw, oranje, geen speciale betekenis anders dan om een interview of een plenaire sessie te duiden. Bevoorden grafische weergave.							

In stap 2 worden de deelnemers geïnformeerd over de ITPP-beoordeling. De keuze kan gemaakt worden om dit schriftelijk te doen of in een gezamenlijke startbijeenkomst. De aandachtspunten voor de over te dragen inhoud is terug te vinden in Figuur 11.2.

17.2. Informeren van deelnemers

Figuur 11.2: Aandachtspunten voor het informeren van deelnemers vooraf aan de ITPP-beoordeling.

Outline presentatie - suggestie voor onderzoeker/ facilitator, behorend bij STAP 2A/2B (model 1)	
Volgorde	Richtinggevende inhoud. Precieze invulling, opmaak ed is aan de onderzoeker zelf
sheet 1	Wat bedoelen we met de gezondheid van een IT Projectportfolio? (voorstel: stukje theorie uit eigen literatuuronderzoek opnemen met een uitleg dat het hier dus niet gaat om de individuele projecten maar om de <u>randvoorwaardelijke</u> factoren die <u>tesamen</u> borgen dat het gehele samenstel aan projecten gezond blijft. Vergelijk het met het voorbeeld van Rob bezoek aan de huisarts, wat moet ik doen om gezond te blijven).
sheet 2	Wat bedoelen we met risicofactoren van een IT Projectportfolio. (voorstel: stukje theorie uit eigen literatuuronderzoek opnemen met aansprekend voorbeeld)
sheet 3	Uitleg doel van dit afstudeeronderzoek en nut voor de praktijk van de case organisatie zelf
sheet 4	Procesmodel; eenvoudige weergave van de stappen 3 - 5 - 7 met duiding van de verwachtingen richting de participants. Geplande afspraken opnemen voor de 3 momenten opnemen in time table.
sheet 5	STAP 3 procesmodel: individueel interview > Health dashboard vragen toelichten
sheet 6	STAP 3 procesmodel: individueel interview > Risk dashboard vragen toelichten
sheet 7	STAP 5 procesmodel: plenaire sessie > bedoeling van de discussie toelichten, en fictief overall dashboard.. zo komt het eruit te zien. Benadruk dat het inhoudelijke resultaat van scoring niet het doel van het onderzoek is maar wel het procesmodel en dashbord.
sheet 8	STAP 7 procesmodel: evaluatie interview > toelichting
sheet 9	Tot slot: verwijzing naar sheet 3 met nut voor de case organisatie zelf en toelichting op stappen die eruit gaan (tonen <u>Process model for the organisation</u>) als de organisatie zelf aan de slag gaat zonder onderzoeker.

17.3. Rol van de facilitator

De rol van de facilitator is het borgen van een effectieve stakeholder dialoog. Hiervoor zijn 10 randvoorwaarden van belang, zie Figuur 12.5. De facilitator dient specifiek invulling te geven aan de aandachtspunten 3,4,6,7 en 8. De overige aandachtspunten gelden voor alle deelnemers

Figuur 12.5: 10 randvoorwaarden voor een effectieve stakeholder dialoog (Kaptein & Tulder, 2013)

1) To know and be understood	The parties must know each other, know their common areas of interest, and who will have to bear which consequences of the company's actions (in both the short and the long term, and both the direct and indirect consequences).
2) Trust and reliability	Parties can only allow themselves an open and vulnerable attitude if the other party is also prepared to do this as well.
3) Clear rules for the dialogue	Agree to procedures with respect to, for example, how to deal with confidential information and the way in which the parties involved report the meeting.
4) A coherent vision on stakeholder engagement	Have a vision on the stakeholder discussions as a whole. What is the underlying philosophy? What is the ultimate aim? Which criteria are applied in the selection of stakeholders for a dialogue, in the manner and frequency with which the meetings are held?
5) Dialogue skills	<ol style="list-style-type: none">Cooperation where everyone is a winner (and-and thinking)Empathetic where the other party is an opportunity and represents an intrinsic interestBeing yourselfListening to others before speaking yourselfConvincingConstructive and, from a point of mutual understanding and respect, looking for similarities from which to consider the differencesA vulnerable attitude because there are many truths and where parties are open to criticism about their own performance and they can use this to learn from each otherGiving and receivingShare and serveShared responsibilities
6) Expertise in the subject matter	Availability of expert knowledge of the subject matter to understand what both you personally and the other party are talking about.
7) Clear dialogue structure	Parties have clear and explicit expectations about the possibilities and limitations of the dialogue. Likewise, it also requires a clear agenda for the meetings and careful recording of the meeting and the follow-up agreements.
8) Valid information as basis	The facts presented are beyond any doubt, which is why an external party will sometimes scrutinize the information in advance to assess its valid.
9) Consecutive meetings	There will have to be feedback on what has been agreed.
10) Feedback of results	Parties can rely on the fact that the other party properly represents the interests and views of its constituents.

Tijdens de sessie dient de facilitator de volgende regels te handhaven (Keizer, Halman & Song, 2002):

- Every one's viewpoint is valid
- No holding back – Say what's worrying you
- No management hierarchy
- The things we don't like to hear are probably the key issues
- Explain from your area of expertise

18.2. Gebruiksaanwijzingen

De tabbladen voor gezondheidsfactoren en risicofactoren worden ingevuld na het interview om te borgen dat er een goed gesprek plaatsvindt. Het invullen van de tabbladen tijdens het interview kan het gesprek verstoren.

Na afloop van het interview worden de tabbladen ingevuld. Ter validatie worden de antwoorden opgestuurd naar de individuele deelnemers en waar nodig gewijzigd.

Vooraf aan de plenaire sessies wordt door de facilitator per factor geregistreerd of deze wordt besproken en de argumentatie daarvoor. Ook wordt de volgorde van de te bespreken factoren bepaald door de facilitator. Factoren die in aanmerking komen om te bespreken tijdens de plenaire sessie zijn:

- Unaniem: Alle deelnemers vinden dat het niet goed gaat / er een aanzienlijk risico is
- Contrast: Er zijn grote contrasten in meningen tussen de deelnemers

De selectie van factoren en de argumentatie voor selectie wordt doorgestuurd naar de deelnemers voor de plenaire sessie. Eventuele feedback wordt verwerkt door de facilitator.

Tijdens de plenaire sessie wordt per factor het tabblad getoond met de individuele meningen, zie de figuren 12.2 en 12.3 voor gezondheids- en risicofactoren. Op basis van deze input wordt een groepsscore voor de factor bepaald en wordt bepaald of en welke verbetermaatregelen nodig zijn.

19. Bijlage 13: Evaluatiemethode

Tijdens het onderzoek vindt er als onderdeel van de ITPP-beoordeling een groepsdiscussie plaats en worden achteraf reflectie-interviews gehouden met de deelnemers aan de groepsdiscussie.

Groepssessie

De student vult na afloop van de groepssessie het observatieschema in, zie Figuur 19.1, en beoordeelt in welke mate aan de aandachtspunten voor een effectieve dialoog is voldaan, zie paragraaf 17.3. Tevens maakt de student een verslag van de sessie. Het is van belang de groepssessie op te nemen, zodat de analyse van de groepssessie achteraf plaats kan vinden.

Figuur 19.1 Observatieschema.

Gebruiksgemak

- is veel, gemiddeld of weinig uitleg nodig voordat de deelnemers met het proces kunnen omgaan?
- is veel, gemiddeld of weinig uitleg nodig voordat de deelnemers met de hulpmiddelen kunnen omgaan?

Nut

- helpen de ontworpen hulpmiddelen bij:
 - beoordeling van de gezondheids- en risicofactoren;
 - outputbeoordeling gezondheids- en risicofactoren;
 - prioriteitstelling / afweging geïdentificeerde maatregelen.met andere woorden: helpen de hulpmiddelen om te komen tot resultaten (waarvoor ze bedoeld zijn).
- geloven deelnemers in het proces en de gebruikte hulpmiddelen?
 - negatieve/positieve opmerkingen over het proces;
 - negatieve/positieve opmerkingen over de hulpmiddelen.

Evaluatie-interviews

De evaluatie-interviews zijn gebaseerd op de TAM-vragenlijst, zie Figuur 19.2. De respondenten wordt gevraagd de antwoorden op de vragen te scoren op een 7-punts Likertschaal en hun antwoorden te beargumenteren. De reflectie-interviews worden opgenomen en getranscribeerd.

De analyse van de reflectie interviews vindt in twee stappen . In de eerste stap wordt in vivo gecodeerd. Daarna wordt axiaal gecodeerd. Voor elke TAM-vraag wordt apart deze stappen doorlopen. De presentatie van de resultaten geschiedt op de hoofdschalen van de TAM-vragenlijst: nut en gebruiksgemak.

Figuur 19.2: Vertaling TAM-vragenlijstitems en antwoordopties

<p><i>Waargenomen nut</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Door dit proces op mijn werk te gebruiken, zou ik taken sneller kunnen uitvoeren.2. Het gebruik van dit proces zou mijn prestaties op werk verbeteren.3. Het gebruik van dit proces zou mijn productiviteit verhogen.4. Het gebruik van dit proces zou mijn effectiviteit op werk vergroten.5. Het gebruik van dit proces zou het makkelijker maken om mijn werk te doen.6. Ik zou dit proces nuttig vinden op werk. <p><i>Waargenomen gebruiksgemak</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Het leren omgaan met dit proces zou voor mij makkelijk zijn.2. Ik zou het gemakkelijk vinden om dit proces te laten doen wat ik wil.3. Mijn interactie met dit proces zou duidelijk en soepel verlopen.4. Ik zou dit proces flexibel vinden om mee te werken.5. Het zou voor mij gemakkelijk zijn om behendig te worden met dit proces.6. Ik zou dit proces gemakkelijk te gebruiken vinden. <p><i>Antwoordopties</i></p> <ol style="list-style-type: none">1. Volledig eens2. Eens3. Enigszins oneens4. Noch eens, noch oneens5. Enigszins oneens6. Oneens7. Volledig oneens
--

Coderen en categoriseren

Tijdens de analysefase coderen de studenten het observatieverslag en de interviewverslagen (in Vivo codering), waarbij het geselecteerde tekstfragment met argumenten als label wordt gebruikt om zo te voorkomen dat een eigen interpretatie aan het fragment wordt gegeven. Vervolgens worden dezelfde type argumenten gecategoriseerd (Axiale codering) in de hoofdcategorieën Nut en gebruiksgemak.

20. Bijlage 14: Vereisten aan caseorganisatie en stakeholders

De volgende eisen worden gesteld aan de case-organisatie en de stakeholders.

Case-organisatie:

- aanwezigheid van een actief ITPP voor tenminste 3 jaar;
- aanwezigheid van een ITPP-manager;
- toegankelijk voor de onderzoeker en bereid om deel te nemen.

Stakeholders:

- toegankelijk voor de onderzoeker en bereid om deel te nemen
- ten minste drie deelnemers die het portfolio managen in de praktijk / een direct belang hebben bij een gezonde vorm van ITPPM;
- tenminste 3 jaar ervaring binnen de organisatie en tenminste 1 jaar met het betreffende ITPP;
- 3 jaar actief betrokken binnen ITPPM;
- verschillende rollen om bias te voorkomen en verschillende gezichtspunten ten opzichte van het ITPP te borgen;
- voldoende abstractievermogen; tenminste een Hbo-opleiding afgerond, dan wel op Hbo-niveau actief zijn;
- informed consents door alle deelnemers getekend / NDA getekend door organisatie.

21. Bijlage 15: Vastgestelde gezondheids- en risicofactoren tijdens het ontwerpproces

21.1. Gezondheidsfactoren

Nr.	Beoordelingscriterium	Definitie criterium
1	Selectie / Selectie IT-projecten	De juiste projecten zijn gekozen om zo goed mogelijk aan te sluiten bij de doelstellingen van de organisatie
2	Prioritering / Prioritering IT-projecten	De prioritering van de projecten is juist
3	Toegang tot middelen	Er zijn voldoende middelen beschikbaar: budget, apparatuur, personeel met juiste vaardigheden
4	Voortgangsbewaking	Er is voldoende voortgangscntrole binnen het portfolio voor de factoren tijd en geld
5	Afhankelijkheden / Afhankelijkheden tussen IT-projecten	Afhankelijkheden tussen projecten qua technologie, doelen, beschikbare middelen (budget, apparatuur, personeel met juiste vaardigheden) worden naar tevredenheid gemanaged
6	Stakeholder tevredenheid	Stakeholders/Belanghebbenden zijn tevreden over hoe het portfolio verloopt
7	Benutting human resources / Allocatie medewerkers	Human resources worden in het portfolio optimaal benut qua competenties en aantal FTE
8	Wendbaarheid	Het portfolio is voldoende wendbaar om in te spelen op (niet te voorspellen) grote wijzigingen in de omgeving
9	Inzet toekomst vaste IT-technologie	Er is voldoende aandacht voor het inzetten van toekomst vaste IT-technologie (hardware, software, infrastructuur)
10	Medewerker tevredenheid	Medewerkers zijn tevreden over de werkzaamheden en werkdruk binnen het portfolio

21.2. Risicofactoren

Nr	Risicofactor	Definitie Risicofactor
1	Conflicten	Er is sprake van conflicten bij één of meerdere besluitvormingsstakeholders van het IT Project Portfolio
2	Communicatie	Er is sprake van onvoldoende communicatie in het IT Project Portfolio
3	Informatie	Er is sprake van onvoldoende beschikbaarheid van kwalitatief goede informatie binnen het IT Project Portfolio
4	Onderlinge afhankelijkheden	Er is een gebrek aan aandacht voor onderlinge afhankelijkheden binnen het IT Project Portfolio
5	Stabiliteit van het personeel	Er is onvoldoende zekerheid ten aanzien van de stabiliteit van de inzet van staf binnen het IT Project Portfolio
6	Effectiviteit van top management	Het top management is niet besluitvaardig
7	Portfolio componenten	Er is onvoldoende zicht in de onderliggende IT Project Portfolio componenten en wat daarin gebeurt
8	Rollen, verantwoordelijkheden en mandaten	Binnen het IT Project Portfolio zijn de rollen, verantwoordelijkheden en mandaten niet goed of niet duidelijk vastgelegd
9	ITPP processen en of procesuitvoering	De kwaliteit van het ontwerp of uitvoering van de IT Project Portfolio processen is onvoldoende
10	Kwaliteit van de portfoliomanager	De kwaliteit van de IT Project Portfolio manager is onvoldoende
11	Kwaliteit van de portfolio componenten managers	De kwaliteit van de IT Project Portfolio component managers is onvoldoende
12	Beschikbaarheid van middelen	De beschikbaarheid van tijd, mensen en financiële middelen voor het uitvoeren van de projecten binnen de IT Project Portfolio is onvoldoende
13	Organisatie politiek (verschillende belangen hebben)	De aanwezigheid van verschillende belangen binnen de organisatie staat een effectieve uitvoering van het IT Project portfolio in de weg
14	Management commitment	Het management zet zich niet in voor het IT Project Portfolio
15	Aanpassingsvermogen naar aanleiding van veranderingen	Er is onvoldoende aanpassing van het IT Project Portfolio naar aanleiding van een gewijzigde omgeving
16	Stakeholders	Er is gebrek aan duidelijkheid in de rollen en de mate van betrokkenheid van de belanghebbenden

22. Bijlage 16: Interviewscripts gezondheids- en risicofactoren

Figuur 22.1: Interviewscript voor gezondheidsfactoren

Gezondheidsfactoren: hoe gaat het nu?
Stakeholder tevredenheid:
<ul style="list-style-type: none"> - Hoe verlopen de overleggen van de subportfolioboard digital? <ul style="list-style-type: none"> - wordt je tijdig geïnformeerd? - is de informatie volledig en eerlijk? - wordt je voldoende betrokken? - Zijn er verbeterpunten? Zo ja, welke? - Hoe tevreden ben je overall/ '- Hoe tevreden ben jij met hoe de overleggen van het subportfolioboard digital verlopen?? - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?
Toegang tot middelen
<ul style="list-style-type: none"> - Wat is jouw oordeel over de beschikbaarheid van middelen voor de projecten het subportfolio digital (budget, personeel met juiste vaardigheden)? - Wat is jouw oordeel over de beschikbaarheid van middelen voor de subportfolioboard op zichzelf (budget, personeel met juiste vaardigheden)? - Algemeen oordeel over toegang tot middelen - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?
Bewaking voortgang: realisatie subportfolioboard ten opzichte van planning
<ul style="list-style-type: none"> - Wat is jouw oordeel over de voortgangsbewaking ten opzichte van de planning voor het subportfolio digital als geheel? - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?
Bewaking budget
<ul style="list-style-type: none"> - Wat is jouw oordeel over de controle op budgetoverschrijding voor het subportfolio digital als geheel? - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?
Afhankelijkheden tussen projecten
<ul style="list-style-type: none"> - Hoe vind jij dat wordt omgegaan met afhankelijkheden tussen projecten (zelfde technologie, doelen, benodigde middelen)? - Zijn er knelpunten door afhankelijkheden tussen projecten? - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?
Wendbaarheid
<ul style="list-style-type: none"> - Vind jij dat er voldoende ingesprongen kan worden op urgente thema's die buiten de geselecteerde projecten vallen? Zo ja, heb je een voorbeeld. Waarom was het belangrijk om dat project wel op te nemen? Waarom kon dat niet volgens jou? - Wat is jouw oordeel over de wendbaarheid van het subportfolio bij grote veranderingen in de omgeving? - Hoe belangrijk vind jij dit aspect?

Figuur 22.2: Interviewscript voor risicofactoren

Risicofactoren: wat is er mogelijk aan de hand en wat kan er gebeuren in de toekomst==> risico is gericht op het functioneren van de SPD-board en daarmee op de resultaten die het subportfolio digital kan bereiken
Conflicten
- In hoeverre is er sprake van een conflicten tussen SPD-leden? Is er 'niet-productieve wrijving'?
- Hoe groot acht je de kans dat conflicten ontstaan in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als een conflict ontstaat?
Communicatie
- In hoeverre is er sprake van onvoldoende communicatie binnen het SPD?
- Hoe groot acht je de kans dat onvoldoende communicatie ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er onvoldoende communicatie is?
Informatie
- In hoeverre is er sprake van inadequate informatievoorziening binnen het SPD?
- Hoe groot acht je de kans dat inadequate informatievoorziening ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er inadequate informatievoorziening is?
Effectiviteit van top management
- In hoeverre is er sprake van een niet- besluitvaardige portfolio board (Vitens brede portfolio board)?
- Hoe groot acht je de kans dat een niet- besluitvaardige portfolio board ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er een niet-besluitvaardige portfolioboard is?
Portfolio componenten
- In hoeverre is er gebrek aan inzicht binnen het SPD in de onderliggende projecten van het SPD? Is dit een potentieel probleem voor het functioneren van het SPD?
- Hoe groot acht je de kans dat een gebrek aan inzicht ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er een niet-besluitvaardige portfolioboard is?
Rollen, verantwoordelijkheden en mandaten
- In hoeverre is er onduidelijkheid over rollen, verantwoordelijkheden en mandaten tussen de verschillende boards (PDG, SPD en vitens brede portfolio board)?
- Hoe groot acht je de kans dat onduidelijkheid ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er onduidelijkheid is?
Organisatie politiek
- In hoeverre zijn er tegenstrijdige belangen rondom het subportfolio digital in de organisatie?
- Hoe groot acht je de kans dat tegenstrijdige belangen ontstaan in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er tegengestelde belangen zijn?
Management commitment
- In hoeverre is er sprake van onvoldoende inzet van het portfolioboard voor subportfolio digital?
- Hoe groot acht je de kans dat onvoldoende inzet van de portfolioboard ontstaat in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als er onvoldoende inzet van het portfolioboard is?
Stakeholderbetrokkenheid
- In hoeverre worden belangrijke stakeholders niet betrekken voor het subportfolio digital?
- Hoe groot acht je de kans dat belangrijke stakeholders niet betrokken worden in het lopende jaar?
- Hoe groot acht je het effect op het subportfolio digital als belangrijke stakeholders niet betrokken worden?

23. Bijlage 17: Schriftelijke informatie voor deelnemers

Figuur 23.1: Bericht verstuurd aan SPD-leden voor deelname aan onderzoek.

Beste collega,

Stefan Dmker (zie onderaan deze e-mail voor bio) studeert af aan de Open Universiteit op een methodiek om het IT-portfolioproses te evalueren en te verbeteren. Het lijkt mij interessant hier aan deel te nemen om ons eigen proces te verbeteren. Daarnaast kunnen we de methodiek hergebruiken voor toekomstige evaluaties.

De concrete vraag aan jou is of je mee wilt werken aan het afstudeeronderzoek. Het kost je 2 x maximaal 40 minuten tijd voor een individueel interview met Stefan. Graag ontvang ik je reactie. Deelname is vanzelfsprekend vrijwillig. Daarnaast is de meerwaarde voor Vitens het grootst als de hele SPD mee doet.

Benodigde tijdsinvestering

Het kost je 2 x maximaal 40 minuten tijd voor een individueel interview met Stefan. Er is geen voorbereiding nodig vanaf jouw kant. Groepsessies vinden plaats tijdens de reguliere SPD-meetings. Zie ook onderstaande planningstabel.

Activiteiten & planning

De leden van het SPD gaan de methode ervaren gedurende één cyclus. Stefan is flexibel in waar, hoe en wanneer interviews plaatsvinden. Het eerste interview moet wel uiterlijk 25 maart plaatsvinden.

Activiteit	Duur	Geplande datum
Stefan neemt contact op voor het plannen van interviews	--	Uiterlijk 16 maart
Individueel interview over gezondheid en risico's van het portfolio digital	30-40 minuten (per persoon)	Uiterlijk 25 maart
Groepsessie 1 om bevindingen uit interviews te bespreken en verbetermaatregelen op te stellen	45 minuten	Tijdens reguliere SPD-meeting van 29 maart
Groepsessie 2 om bevindingen uit interviews te bespreken en verbetermaatregelen op te stellen	45 minuten	Tijdens reguliere SPD-meeting van 12 april
Individuele evaluatie-interviews	30-40 minuten (per persoon)	Nader te plannen - z.s.m. na 12 april
Presentatie resultaten en adviezen	30 minuten	Nader te bepalen

Over Stefan



Persoonlijke informatie

Ik hoop jullie snel te spreken!

Contactinformatie

24. Bijlage 18: Transcripties evaluatie-interviews

In deze bijlage staan de transcripties van de drie evaluatie-interviews. In elk interview is ter illustratie van de codering een voorbeeld passages geel gearceerd. Bij deze passage wordt de in vivo en axiale code weergegeven.

24.1. Evaluatie-interview 1

Onderzoeker [00:00:14] Hey.

Portfoliomanager [00:00:22] Hey, hoe is het?

Onderzoeker [00:00:50] Ja, oké, was gisteren een leuke sessie wat mij betreft. Wat er allemaal weer uh besproken is. Dus ik denk nou ja, daar werd ik wel warm van. Dus uh helemaal goed. Heb vanochtend even Doeke gesproken, even heel kort en die was niet bij de groepssessies geweest, maar wel even gevraagd wat hij daarvan vond, en even de resultaten laten zien. Dat werd hij ok wel warm van. Dus uhm. Het was even goed. Dus even kort [naam SPD-lid 1] gesproken. [Naam SPD-lid 3] had ik hiervoor gepland, maar die moest naar huis, dus dat gaan we morgenochtend maar even over doen. OK die uh, die moest nog even wat dingetjes doen. En uh nee dus voor de rest loopt t goed.

Portfoliomanager [00:01:26] Oké, er was wel een lange sessie he, gisteren. In de zin van dat ons onderdeel duurde toch wat langer dan verwacht?

Onderzoeker [00:01:33] Ja, dat kan gebeuren. Gelukkig was ik voorbereid en kon ik zeggen als ik deze ene heb. Dat vind ik het wat mij betreft. Voor mij kan ik verder. Jullie kunnen natuurlijk altijd nog vragen. Stefan wil je nog een keer? Er zijn nog meer punten. Die zou ik dan rapporteren. En als jullie zeggen, Stefan wil je wil je er nog een keertje bij zitten en nog een andere stukje doen? Prima, dan kom ik nog een keertje bij zitten om een paar punten te bespreken. Maar voor mijn afstudeeronderzoek probeer ik nu wel dat ik voortgang kan gaan boeken. He, dat ik die interviews gehad heb, dat ik mijn stuk kan afronden. Mijn dienstverlening voor [naam caseorganisatie] houdt nog niet op. Maar voor mijn afstudeeronderzoek moet ik een beetje kaderen, want anders ben ik zo weer in half juni voordat ik ergens.

Portfoliomanager [00:02:09] Dat gaat snel, he?

Onderzoeker [00:02:09] Ja dat gaat supersnel dus uh, daar moet ik een beetje voor uitkijken. En maar goed, uh uh, daar komt aan jullie kant ook nog wel even wat uit. H. Uhm, maar toch. Voor vandaag zou ik graag even willen kijken. Even naar het dashboard. H da's ook iets. Het is natuurlijk een prototype en dat heb ik even kort laat zien. Ik loop het er nog even met je doorheen. Wat er nou gisteren uit kwam wat mij betreft.

Portfoliomanager [00:02:28] Ja.

Onderzoeker [00:02:28] Ik kan het denk ik toetsen aan je en daarna is er wat evaluatie. Vragen zijn er om eventjes er doorheen te lopen, wat jij ervan vindt en eens te kijken hoe de toekomstige toepassing is binnen [naam caseorganisatie]. Of je daar eventueel mogelijkheden voor ziet of niet.

Portfoliomanager [00:02:40] Ja.

Onderzoeker [00:02:40] Uhm, maar laten we dat eventjes doen. Ik pak het dashboard er even bij. Kijk, dit is gewoon nu natuurlijk nog gewoon een Excel dingetje. Geen mooie webapplicatie, dat kan wel gezegd ja, maar wat hebben we gedaan eigenlijk in de vorige ronde en natuurlijk deze besproken. Die [gezondheidsfactor op tab Resultaten] hebben we gister ook nog even laten zien. En eigenlijk zeggen we van nou ja, uh, ja het [de gezondheidsfactor] is belangrijk. Ja er zijn maatregelen afgesproken. Voor deze drie dingen [gezondheidsfactoren] is het een beetje een totaal geworden. Daarvoor hebben we die rapportages [als maatregel bedacht] nou en voor de risico hebben we er ook eentje genomen. De belangrijkste die ik kon vinden in ieder geval. Uhm, beschikbaar maken van resources. Dus nou ja, we hebben besproken capaciteit, kwaliteit en beschikbaarheid van business vertegenwoordigers om dat te borgen.

Portfoliomanager [00:03:25] Ja.

Onderzoeker [00:03:26] Nou en uh. Dit hebben wij als input genomen [de verschillende meningen van de geïnterviewde stakeholders] he in het interview. How hij gaat even iets te ver daarin. Dit zit er eigenlijk in [vastlegging meningen uit interviews, keuze om factor te bespreken tijdens de plenaire sessie, en de groepsscore en conclusie]. Nou ja. Die conclusie had je al gezien op het dashboard. We hebben drie, drie typen maatregelen besproken. We kunnen zeggen van uh h welke het het uiteindelijk geworden is van ja ok, binnen het lopende jaar toetsen of capaciteit daadwerkelijk beschikbaar gaat zijn over het totaal [alle projecten en alle operationele werkzaamheden]. Hebben we een redelijke mate van zekerheid dat die persoon überhaupt aanwezig kan zijn dan.

Portfoliomanager [00:03:54] Hmm, ja

Onderzoeker [00:03:55] Gelijk aan wat jij hebt gedaan in het SAP- project. Dat was een beetje de richting daarvoor.

Portfoliomanager [00:03:58] Ja.

Onderzoeker [00:03:58] Nou, [naam SPD-lid 2] had nog iets geroepen over: we zouden ook competenties kunnen beschrijven en kunnen toetsen.

Portfoliomanager [00:04:05] Ja.

Onderzoeker [00:04:05] Dat lag een beetje gevoelig binnen [naam caseorganisatie] zijn om zoiets te doen. Dat gaf hij zelf eigenlijk ook wel aan.

Portfoliomanager [00:04:10] Ja.

Onderzoeker [00:04:10] Dus daarom, dit waren de criteria die ik eventjes heb geprobeerd in te vullen. Zo van nou dit, dit is dan wat het is. Uhm, en [naam SPD-lid 3] gaf daar ook eigenlijk al over aan dat deze opmerking echt gaat over SAP [het lopende SAP-programma]. Of dat ook echt geldt voor die andere dingen is nog even vraagteken.

Portfoliomanager [00:04:24] Even een vraag, ja.

Portfoliomanager [00:04:26] Precies. En we hebben ook besproken dat we al in het jaarplan de benodigde capaciteit in de business zouden kunnen neerleggen. He, kunnen jullie dat ook? Die eerste toetsing al in het jaarplan doen.

Portfoliomanager [00:04:37] Klopt.

Onderzoeker [00:04:37] We gaan die projecten doen. Kunnen jullie dit? En dan is de borging eigenlijk die onderste [voorspellen of de benodigde capaciteit daadwerkelijk beschikbaar gaat zijn tijdens het project].

Portfoliomanager [00:04:44] Ja.

Onderzoeker [00:04:44] Nou volgens mij kwamen we er een beetje toe dat wij zeiden van ok, we gaan binnen de loop van het jaar toetsen en daarvoor zou jij met een voorstel komen. Uhm en waarbij de opmerking was van eerst die andere [voortgangsrapportage realiseren] doen. Eerst die rapportage over voortgang.

Portfoliomanager [00:04:57] Ja.

Onderzoeker [00:04:57] En daarna gaan we deze oppakken. Ah, dat is het volgens mij.

Portfoliomanager [00:05:03] Ja dat hebben we inderdaad gisteren bespreken zo. Eerst kijken naar de stoplichten.

Onderzoeker [00:05:09] Ja.

Portfoliomanager [00:05:11] En daarna kunnen we inderdaad vooruit gaan kijken. Van Uhm. Uhm ja is onze verwachting qua projecten en de resources daarbij. Past dat wel en is dat wel redelijk? Ja.

Onderzoeker [00:05:24] Ja. Ja en eigenlijk kan het als een soort verlengstuk bijna gezien worden als je daar over nadent. Veel meer van voortgang, prognose. Uh.

Portfoliomanager [00:05:33] Ja.

Onderzoeker [00:05:33] Het heeft ook met capaciteit te maken, natuurlijk. Gewoon een eigen, extra component kun je er bijna van maken [in de voortgangsrapportage].

Onderzoeker [00:05:37] Jazeker. Ja, dat kan dan ook weer toegevoegd worden aan het dashboard.

Portfoliomanager [00:05:40] Precies.

Onderzoeker [00:05:42] Het dashboard als sturingsstuk.

Portfoliomanager [00:05:45] Oké, het is even goed dat je dit gezien hebt. Hier komen we nog even op terug. Nu heb ik er maar twee [factoren die besproken zijn] benut, maar je zult je een beetje moeten inbeelden van dat het misschien benut wordt binnen [naam van de organisatie]. Maar daar komen we nog eventjes op terug.

Portfoliomanager [00:05:58] Ja ja, dat is natuurlijk inderdaad zo, jij doet een advies en verzamelt alles. Wij moeten er natuurlijk verder mee aan de slag.

Portfoliomanager [00:06:10] Ja, daar moeten we nog even naar kijken. We gaan even evalueren over, de methode en de stappen die we hebben gedaan. Hoe nuttig en bruikbaar zijn die en hoe gebruiksvriendelijk is dat? Die gebruiksvriendelijkheid is natuurlijk een beetje lastig omdat ik eigenlijk de moderator/uitvoerder was en jij niet.

Portfoliomanager [00:06:21] Ja.

Onderzoeker [00:06:21] Ik ben degene die het getrokken heeft.

Portfoliomanager [00:06:23] Ja.

Onderzoeker [00:06:23] Eh daar moeten we ons een beetje een beeld over vormen. De evaluaties is daarop gebaseerd. En uhm ja, eigenlijk even de belangrijkste vragen. We hebben stellingen en die stellingen zullen we even moeten behandelen. In hoeverre je het daarmee eens bent? Kijk, uiteindelijk is dit e schaal waar we iets mee gaan doen. En uhm, nou dan ga ik mijn vragenlijstje er eventjes bijhalen.

Portfoliomanager [00:07:07] Ja.

Onderzoeker [00:07:07] Ja, De eerste vraag is: deze evaluatiemethode is nuttig voor het SPD. Dat is eigenlijk de stelling.

Portfoliomanager [00:07:36] Ik denk dat het wel goed was om ons inderdaad bij elkaar te brengen en om hierover na te denken en te praten. Maar ik weet niet of de SPD helemaal de juiste plek was daarvoor. Ik weet ook niet hoe je bei de SPD bent uitgekomen en waarom is bedacht en waarom specifiek de SPD is gebruikt. Meer omdat, bij de SPD is het al echt high level. En dan heeft het [een voorstel] al heel wat beoordelingen gehad [stuurgroep en PDG], alle stukken, Uhm. Dus, als we hebben over het resource probleem en dergelijke, dan zouden meer herkenning gevonden worden in lagen daaronder [PDG, stuurgroep]. Dus hoe ben je bij de SPD uitgekomen? Was dat echt onderdeel van jouw opdracht, of?

Onderzoeker [00:08:20] Nou kijk de vraag was aan [naam SPD-lid 3] gesteld. Dus via [naam SPD-lid 3] hebben we dat bepaald. En één van de vereisten was dat wij een duidelijke business vertegenwoordiging moesten hebben. En de PDG, vroeger hadden jullie alleen maar PDG. Maar daar zie je dat de IT-afdeling ook de vertegenwoordiging van de business is.

Onderzoeker [00:08:40] Klopt, ja.

Onderzoeker [00:08:41] Ja en dat is natuurlijk ook in jullie structuur een beetje dubbel. Jullie hebben dat nog voor de kwaliteitsborging. Maar, ik kan me voorstellen dat bepaalde topics mogelijk niet voor die groep waren geweest. Maar kijk uiteindelijk is de vraag dan hoe nuttig was het dan überhaupt dat we het [de evaluatie bij de SPD] gedaan hebben?

Onderzoeker [00:09:02] Dat is natuurlijk je vraag, inderdaad. Als je het zo bekijkt dan was inderdaad [naam SPD-lid 1] de business vertegenwoordiging. Uhm, nou ja, "enigszins eens" zou ik zeggen.

Onderzoeker [00:09:18] OK. En waarom heb je dit antwoord gegeven? In ieder geval het enigszins eens. Je zit ergens iets boven het midden zit je, dus je hebt een paar plussen en een paar minnen. Is die min wat je net hebt verteld? Of zitten er nog ook andere dingen aan? Dingen waarvan je zegt, dat had nog anders gekund?

Onderzoeker [00:09:36] Nee, de min is dat, het orgaan waar zich dit heeft afgespeeld en hoe uh effectief we dit dan ook weer kunnen toepassen, de veranderingen die we hiermee kunnen aanbrenge.

Onderzoeker [00:09:51] Oké.

Onderzoeker [00:09:52] Dus uhm. Dus misschien is het ook well, ja. Het is goed dat het gesprek tussen [naam SPD-lid 1] en [naam SPD- lid2] en mij en [naam SPD-lid 3] is geweest, want wij praten doorgaans apart met elkaar. Dus dat is wel het positieve eraan. Mmm ja. Ik vraag me nu ook wel af: hoe nu verder? Ik bedoel: het lag er al, sommige dingen [verbeterpunten] zoals het dashboard. Dat lag er al. Resourceplanning is daar wat concreter bijgekomen. [in vivo code: follow-up, axiale code: follow-up, zie de tabellen 25.1 en 25.2 in Bijlage 19] .En uhm. Dus ja. Het is natuurlijk een onderzoek.

Onderzoeker [00:10:32] Stel je voor, je zou dit dan doen bij een andere groep. Uh. Zou je dan denken dat je andere dingen eruit zou kunnen halen nog? Of dat je dan de follow-up beter geborgd hebt?

Portfoliomanager [00:10:49] Ja, wellicht ook de follow-up beter geborgd. Omdat als je in de lagere level zit [PDG, stuurgroep], dan zit je bij de mensen die de follow-up moeten doen. De eerstelijns. Want hier moet weer een kartrekker op komen. Dat ben ik dan voor een groot deel. Maar deze mensen [SPD] staan er een beetje op afstand van.

Onderzoeker [00:11:10] Ja. Oké

Portfoliomanager [00:11:12] Dus, het heeft ze dan wel inzicht gegeven. Maar uh. Ja. Tuurlijk zijn zij ook diegene die invloed uitoefenen. Hmm. Uhm, ik ben er een beetje sceptisch over of ze dat gaan doen.

Onderzoeker [00:11:24] Oké, duidelijk. En uhm, als je gaat kijken naar de interviews zelf? We hebben meerdere dingen gedaan: we hebben die interviews gedaan en we hebben die discussie gehad. En uhm, laten we zeggen uh, hoe nuttig vond jij de interviews?

Portfoliomanager [00:11:48] Poef, dat is wel lang geleden, he.

Onderzoeker [00:11:51] Dat is zeker een tijdje geleden.

Portfoliomanager [00:11:54] Ik moet even hard nadenken. Uhm. Ja, het is zeker wel goed om te zien hoe wij dan als team, want dit soort gesprek hebben we natuurlijk niet met [naam, de CIO]. Ja, ik heb dit gesprek niet. Daar zit dan [naam, ander lid SPD] tussen. Het is wel heel erg nuttig om samen dit gesprek te voeren en om samen te kijken naar risico's, hoe we het doen, hoe we het aanpakken, onze behoeftes. Dus dat is heel nuttig om daar samen naar te kijken. Wil jij wee een oneens of een eens van mij?

Onderzoeker [00:12:31] Nee, nee, nee, dat hoeft niet, want het gaat meer om de algemene vragen die heb je eigenlijk al wel beantwoord. Overall heb je aangegeven van ok. Dat is interessant in deze nuance die je nu ook maakt. Je zegt van, was dit nu het beste gremium om dit in te doen? Omdat ik de stelling maakte dat het nuttig is voor de SPD. En als je gaat kijken naar het groepsproces zelf dan heeft het wel iets opgebracht, want jullie hebben wel het gesprek kunnen voeren.

Portfoliomanager [00:13:01] Jazeker.

Onderzoeker [00:13:01] Is jou nog iets opgevallen aan de interviews? Zie je daar nog verbeterpunten bijvoorbeeld? We hebben dat natuurlijk gedaan. Kun je je dat nog herinneren?

Portfoliomanager [00:13:10] Nee ik herinner me niet dat iets anders of iets beter moest.

Onderzoeker [00:13:16] Oké. En de groepssessies zelf. Hoe vond je dat die verliep? Je hebt natuurlijk de mening de mening gehoord van andere leden die je normaal gesproken niet hoort. Dat heb je al aangegeven. Maar zitten er nog andere plussen of minnen aan de groepssessies?

Portfoliomanager [00:13:34] Ik weet niet precies of dit je vraag beantwoord. Het team is maar vier, of vijf personen. De hele SPD is opgezet voor [naam lid 1] en [naam lid 5].

Onderzoeker [00:13:49] Hm.

Portfoliomanager [00:13:50] [naam lid 1] is dan de business vertegenwoordiger. Als daar dan één persoon wegvalt. De gevoeligheid en afhankelijkheid van de mensen. En dat is ook wel erkend door de rest. Maar uh, als bijvoorbeeld één persoon wegvalt, dan heb je al eigenlijk niks of weinig.

Onderzoeker [00:14:05] Hm.

Portfoliomanager [00:14:06] De gevoeligheid binnen resources sources dat. Uhm. Hm. Dat is eentje die uh die wel opvalt. Ik weet niet of [naam lid 2] of [naam lid 4] dat ook hadden genoemd. Zo? Dat weet ik niet meer.

Onderzoeker [00:14:20] Nee, niet zozeer, maar ik bedoel meer van dat, laat maar zeggen uhm, dat is een punt op zichzelf. Dus die SPD is gevoelig voor als er één of twee personen niet bij zijn. Dan valt een eigenlijk een hele bloedgroep weg eigenlijk. Ga k, dat bedoel, je bent niet goed. Ik probeer die procesevaluatie te doen over hoe die groepssessies verlopen. Want wij hebben dat uitgedacht op een bepaalde manier. Hoe heb jij die groepssessies ervaren? Hoe dat verloopt? Ik bracht die die contrasten aan of dingen waarvan jullie allemaal vonden die niet goed gingen. Jullie gingen daarna in gesprek. Hoe heb je dat ervaren?

Portfoliomanager [00:14:59] Als je bedoelt of het anders was?

Onderzoeker [00:15:02] Nee, ik bedoel meer hoe het gisteren verliep [tijdens de groepssessie]. Hoe goed ging dat?

Portfoliomanager [00:15:05] Dat ging goed. Het juiste gesprek werd gevoerd. En dat is eigenlijk iedere keer wel zo [binnen het SPD]. Dus daar is niet naar een zwak punt of zo. Hm. Uh, de structuur in de hele meting setup gewoon heel. En mocht dat dan uitlopen of iets, dan stuur ik bij. Hm. En uh,

op zich, dan gaat dat ook gewoon goed. Maar soms is het gewoon ja anders of belangrijks zoals gister [bespreken portfolioselectie voor het volgende jaar]. Dat was wel iets specifiek en dan gaat de inhoud voor.

Onderzoeker [00:15:39] Ja. En dat stukje wat ik voorgezeten heb? Want daar ben ik specifiek naar op zoek. Heeft dat dat stukje? We hebben nu twee keer een punt besproken. Heb je daar nog? Uh uh, daar zoek ik eigenlijk specifiek naar, naar die evaluatie. Dus het stukje wat ik voorbereid en gedaan heb.

Portfoliomanager [00:16:06] Dus eigenlijk de sessie van gister het laatste half uur? Wat is je specifieke vraag nou?

Onderzoeker [00:16:13] Zie je daar nog verbeterpunten?

Portfoliomanager [00:16:17] En dan naar jou toe. Hoe jij dat anders had kunnen doen?

Onderzoeker [00:16:20] Gewoon qua proces. Hebben we de goede uitkomsten behaald en hoe verliep het gesprek? Wat vond je daarvan?

Portfoliomanager [00:16:30] Eigenlijk gewoon wel goed. Want we hadden het over de risico's en ook over de resourceplanning gehad. Hm. En we herkenden van elkaar de punten. Ik denk dat de juiste vragen gesteld zijn. Mmm. Het zijn allemaal geen nieuwe dingen, dus dat. Misschien wel voor [naam lid 1] of misschien wel voor, in mindere mate, voor [naam lid 2] En voor mij zijn het ook geen nieuwe dingen. Hm. Ik zit er wat dichterbij. Ik zie wel wat er gebeurt. Hm. [naam lid 2] zit wat meer op afstand. De juiste vragen zijn gesteld en het goede gesprek is gevoerd, vooral op de risico's

Onderzoeker [00:17:12] Ok. Da's goed. Uhm. Dan stel ik voor om even verder te gaan. Uhm. Ik geef je een aantal stelling waarover je je mening mag geven. Deze methode stelt de SPD in staat om taken in minder tijd uit te voeren.

Portfoliomanager [00:17:37] En dan moet ik zeggen of ik het er mee eens ben of niet?

Onderzoeker [00:17:40] Ja.

Portfoliomanager [00:17:43] Uhm. Misschien heb ik de methode niet helemaal scherp. Dat kan.

Onderzoeker [00:17:48] Ok wel. De methode is dus dat de leden een beoordeling hebben gedaan en dat we door discussie verbeterpunten hebben opgesteld. De Interviews en de groepsessies samen, dat is de methode uiteindelijk.

Portfoliomanager [00:18:00] Ja

Onderzoeker [00:18:03] En die methode is natuurlijk ook die verbeterpunten worden opgeschreven. Er worden eigenaren aan gehangen zodat je die kunt opvolgen Want eigenlijk verhalen als dat je t kunt op gaan volgen. Deze methodiek en zou je één keer per jaar kunnen doen en snap je. En op deze manier. Uh. Dus we hebben een aantal vragen die daarover gaan. Bijvoorbeeld stelt de methode nou de SPD in staat om haar taken in minder tijd uit te voeren? En dan specifiek de SPD.

Portfoliomanager [00:18:24] Nee, dat is niet zo. Tenminste, de uitkomst is gewoon meer gerelateerd aan uh ja, meer aan het organisatorische verhaal. Hm. Dus dit gaat de SPD niet helpen om een taak in minder tijd uitvoeren.

Onderzoeker [00:18:41] Ok. Hm. En welk antwoord kies je dan?

Portfoliomanager [00:18:46] Uh, oneens.

Onderzoeker [00:18:47] Ok, dat is duidelijk. En: deze evaluatiemethode verbetert de overall prestatie van de SPD.

Portfoliomanager [00:19:04] Uh, Wellicht wel. Uhm weet. Ik ga trouwens even terug naar mijn vorige antwoord. De uitkomst met betrekking tot het dashboard. Dat gaat natuurlijk wel ervoor zorgen dat de SPD zijn werk in minder tijd kan doen. De echte verbetering zien we dus in het uitvoerende level. Met resources. En. Wat was je laatste vraag? Hoe gaat het de SPD helpen?

Onderzoeker [00:19:55] Ja, de stelling was: deze methode verbetert de overall prestatie van de SPD

Portfoliomanager [00:20:06] Uhm, Enigzins eens.

Onderzoeker [00:20:09] En waarom?

Portfoliomanager [00:20:11] Nou, het gaat ons helpen met bijvoorbeeld met de rapportages heb ik het daar weer over. Hm. Uhm, of heb je t niet over de inhoud?

Onderzoeker [00:20:23] Nou, ik heb het zeker wel over de inhoud. Ja zeker wel ja.

Portfoliomanager [00:20:26] Ja, ok.

Portfoliomanager [00:20:27] Nou, die bijvoorbeeld met rapportage. Dat gaat ons helpen om het allemaal wat consequenter te doen. Beoordeling op dezelfde manier te doen. En dat gaat hem dan weer helpen om ook sneller te kunnen kijken. Hm. Maar ik denk nog steeds wel dat ze wat dieper erin moeten duiken. En daarom 'enigzins eens'. Ja, ze gaan snel een snelle blik geven. Maar uh ja, ook qua tijd, ze moeten er toch wel weer induiken. Hm. Het gaat ook helpen om samenvattingen te creëren, dus. Ja.

Onderzoeker [00:21:03] Oké. En uhm, een volgende vraag is dan deze evaluatiemethode verhoogt de productiviteit van de SPD.

Portfoliomanager [00:21:23] Enigzins eens. Met dezelfde argumentatie als net.

Onderzoeker [00:21:25] Ok, dus daar zit voor jou niet zo veel verschil in.

Portfoliomanager [00:21:28] Ja.

Onderzoeker [00:21:29] En uhm al ik dan de vraag stel: deze evaluatiemethode maakt de SPD effectiever.

Portfoliomanager [00:21:36] Wel effectiever. Ja, "eens".

Onderzoeker [00:21:40] OK en kun je dat nog iets onderbouwen? Want dat, dat geeft perspectief aan je antwoord.

Portfoliomanager [00:21:46] Ze kunnen dan meteen kijken naar de kleurtjes bijvoorbeeld in het dashboard. Dan kunnen ze er wat van gaan vinden. Hm. En ook met de uitkomsten van de resourceplanning. Daar kunnen ze dan ook meteen wat van vinden. Ze kunnen er dan sneller, effectiever wat van vinden.

Onderzoeker [00:22:03] Ja, mooi. Ja precies. Er wat van vinden, dat is precies wat de SPD doet. Uhm. En uh een laatste vraag over het nut van de methode die we hebben gevolgd. Deze evaluatiemethode maakt het werk van de SPD gemakkelijker.

Portfoliomanager [00:22:20] Uhm. Ja, de uitkomst maakt het zeker wel gemakkelijker? Ja, "eens". Hm. En dat brengt weer naar een ander level waar het uh De analyses. Datgene wat wij leveren brengt het naar een ander level, naar een concreter beter behapbaar level. Dus dan kunnen zij [de SPD-leden] het ook sneller processen. Ja, "eens".

Onderzoeker [00:22:45] Ok, mooi. En uhm, we hebben het gehad over de nut en de bruikbaarheid. Zou jij de methode die we nu gebruikt hebben, zou je die breder kunnen en willen toepassen binnen [naam caseorganisatie]? Zie je het nut daarvan in?

Portfoliomanager [00:23:10] Ehh. Ik denk dat het overall bij iedere afdeling goed is om een evaluatie te doen. Eens of twee keer per jaar zo'n evaluatie te doen en dan kijken wat hebben we allemaal nodig. Ik denk dat het nog belangrijker is om die opvolging eraan te geven en om het ook daadwerkelijk te doen. Hm. Dus als je het specifiek over de evaluaties vraagt, ja. Er zijn wel wat plekken waar dat ook nog toegepast kan worden. Hm. En dan zo de behoeftes van de mensen gecentraliseerd op te halen.

Onderzoeker [00:23:44] Hm. Ja ok en zie jij ook iemand? Of laten we zeggen een rol die dat zou kunnen doen die in Waarvan je denkt, dat zou logisch zijn binnen Vitesse om dat te gaan doen.

Portfoliomanager [00:24:02] Nou ja, geen idee. Misschien procesmanagement? Hm. Procesmanagement. Die zijn natuurlijk bezig met de processen en dit klinkt ook gewoon als ja een evaluatieproces.

Onderzoeker [00:24:13] Inderdaad het is gewoon een proces. Nou ja, zo zou je het ook kunnen stellen.

Portfoliomanager [00:24:18] Ja.

Onderzoeker [00:24:18] Dat is wel een aardige, aardige gedachte.

Portfoliomanager [00:24:21] Ja, misschien kan het dan als portfolio proces geïmplementeerd worden, maar dan moet het dus ook goed nageleefd worden dus dan. Uhm. Ja. Of eigenlijk een evaluatieproces dat nieuw ingevoerd wordt. Dus dat zou bij procesmanagement uitkomen en dat zij dat dan verder binnen de afdeling implementeren. Zoiets.

Onderzoeker [00:24:46] Ja, ok. En uhm. We gaan eventjes door naar een volgend stukje. Dat gaat over gebruiksgemak. En ik ben benieuwd hoe je die vraag gaat beantwoorden, want je hebt al een paar antwoorden in die richting gegeven. Je hebt al even aangegeven. Procesmanagement gaan de methode uitvoeren. Zie je het voor je dat [naam caseorganisatie] dit kan omarmen? De complexiteit van deze methode. De stelling is: deze evaluatiemethode is gemakkelijk te gebruiken door [naam caseorganisatie]. De stappen die ik hier nu heb gedaan, die zou [naam caseorganisatie] overdoen. Ha, daar gaat het eigenlijk om. Maar ok.

Portfoliomanager [00:25:31] Eens. Het is wel makkelijk te doen.

Onderzoeker [00:25:34] Hm. En waarom is het in jouw ogen gemakkelijk te doen?

Portfoliomanager [00:25:40] Omdat, het past eigenlijk wel binnen het bedrijf. In de zin van dat er wel, niet op zo'n gestructureerde manier, maar ongestructureerd en zo er tussendoor hebben we het wel over dingen hebben die niet goed gaan, die anders moeten en hoe we met elkaar werken en de processen op de achtergrond. Dus daarom denk ik dat het dat het wel, dat het structuur zal aanbrenge.

Onderzoeker [00:26:09] Ja. Hm. En dan is het gepast omdat jullie het er al over hebben. Het is niet zozeer dat jullie nooit evalueren en niet kritisch zijn en dat het dan lastig gaat worden of zo.

Portfoliomanager [00:26:19] Ja precies.

Portfoliomanager [00:26:20] Er wordt echt heel veel geëvalueerd. Echt heel veel. Ja, ik weet niet of dat evalueren is, maar er wordt wel veel overlegd van. Hm. Hoe doen we dit nou. Ja, maar de opvolging ervan, dat vind ik nog altijd wat, uh, ver te zoeken.

Onderzoeker [00:26:39] Ja precies. En hoe dat ingebed wordt in de organisatie. Met name. Dus dat die punten eruit komen is mooi, maar hoe nu verder?

Portfoliomanager [00:26:48] Ja, precies.

Onderzoeker [00:26:48] Ja. OK. Uhm. Heb ik nog een paar andere vragen en dan zal ik wel even wat dingen moeten uitleggen mogelijk. We werken in de methode met tools. Wat zijn dat dan? Jullie krijgen gewoon die hele vragenlijst en hoe ik jullie heb geïnterviewd, daar is een protocol voor. Uh, die tool, die hebben we nu in Excel en heb je gezien. Daarmee kun je de sessies begeleiden. En dan komen er resultaten uit, tot aan die maatregelen zelf met de persoon daaraan gekoppeld. Uhm, heb jij een inschatting Als ik zeg van het werken met de aangeboden tools is gemakkelijk te leren?

Portfoliomanager [00:27:27] Uhm. Ja dat denk ik wel ja. De stappen en de verwerking in de Excel zijn duidelijk en eenvoudig. Ja, "eens".

Onderzoeker [00:27:39] OK, ik. Uhm. Deze evaluatiemethode is voldoende aanpasbaar. Dus stel je voor jullie krijgen verschillende andere dingen die jullie willen doen in de loop der tijd. Dan komt iets heel specifiek bij of zo. Is dat gemakkelijk aan te passen in jouw optiek?

Portfoliomanager [00:27:58] Even kijken hoor, of ik die begrijp.

Onderzoeker [00:28:00] Nou, hij is voldoende aanpasbaar dus. Dus, het is meer zoiets van ok. Volgend jaar komen er bepaalde dingen uit, dan moeten we specifiek daarnaar gaan vragen en meenemen in het geheel, want het wordt belangrijk.

Portfoliomanager [00:28:10] Ja.

Onderzoeker [00:28:10] De vraag is: Deze methode is voldoende aanpasbaar, dat is de vraag.

Portfoliomanager [00:28:17] Ja, "eens".

Onderzoeker [00:28:21] En uh. En waarom denk je dat? Ja, ik moet die vraag even stellen om even te checken.

Portfoliomanager [00:28:28] Nou ja, volgens mij ben jou ook gewoon gaan bijsturen op basis van antwoorden die wij hebben gegeven. Hm. Gekeken naar wat doet er nu toe en wat is belangrijk? Hm. Dat is voor mij aanpasbaarheid.

Onderzoeker [00:28:43] Hm,

Portfoliomanager [00:28:44] En de tooling, die blijft hetzelfde waarschijnlijk. Maar uh, ik heb geen hele moeilijke ingewikkelde tools gezien of zo. Dingen die zijn gebouwd. Het is allemaal in Excel, toch?

Onderzoeker [00:28:58] Ja. Ja. Alles is aanpasbaar in Excel, he.

Portfoliomanager [00:29:01] En dat is aanpasbaar.

Onderzoeker [00:29:14] En de vragenlijst is ook in Excel, die kun je ook aanpassen. Dat moet wel lukken.

Portfoliomanager [00:29:15] Ja.

Onderzoeker [00:29:15] Ja ok. Uhm, de methode is duidelijk en begrijpelijk.

Portfoliomanager [00:29:22] Uhm, maar jij hebt het natuurlijk wel uitgelegd in het begin. Nu. Maar uhm. Ja, het zal wel aan mij liggen. Want ja ik, ik ga ook altijd gewoon mee in de flow. En dan? Uh. Hm. Uhm. Maar het is me dus maar niet iedere keer duidelijk geweest van wat we nou gaan doen. Dus het antwoord is uh enigszins oneens.

Onderzoeker [00:29:49] Hm. En uh, laat me zeggen uhm, bedoel je dan het grotere geheel waar we nou aan toe werken zijn?

Portfoliomanager [00:29:57] Ja, het eindresultaat. Je hebt het zojuist weer herhaald. We hebben de evaluatie gedaan en er komen wat verbeterpunten uit. Maar ik heb niet scherp wat deze evaluatiemethode nou anders maakt dan een andere evaluatiemethode.

Onderzoeker [00:30:16] OK, nou, dat is duidelijk.

Portfoliomanager [00:30:20] Dus: "oneens".

Onderzoeker [00:30:24] Duidelijk antwoord. Uhm, deze evaluatiemethode is voldoende flexibel om mee te werken.

Portfoliomanager [00:30:32] Ah ja, ja het is flexibel. En dat heeft dan ook weer te maken. Dus het is "eens". Dat heeft te maken met wat ik heb gezien, dat is allemaal Excel en is aanpasbaar.

Onderzoeker [00:30:47] Ja. OK. Dus dat is hetzelfde als die als die andere van jou [vraag over aanpasbaarheid].

Portfoliomanager [00:30:50] Ja.

Onderzoeker [00:30:50] Ok, duidelijk. En uh, deze evaluatiemethode krijg je gemakkelijk onder de knie.

Portfoliomanager [00:30:58] Ja. Eens. Maar, omdat ik hem dus niet heel anders ziet dan andere evaluatiemethodes, is het ook heel makkelijk om er heel makkelijk om mee te gaan. Zal ik maar zeggen. En niet precies zoals het hoort toe te passen.

Onderzoeker [00:31:20] Ja. Maar goed, de stappen die we doen in de individuele interviews en dan in een groep bespreken wat de verschillende meningen zijn. Want dat is natuurlijk de kern van de methode als je daar even in een afstandje naar kijkt. H. Ja, dat zie je ook wel zitten. Dat krijg je ook wel gemakkelijk onder de knie. Blijft je antwoord hetzelfde dan?

Portfoliomanager [00:31:36] Ja, hoor. Ja, ja, eens.

Onderzoeker [00:31:39] Goed. Uhm. Nou ja, al heel wat antwoorden hebben de revue gepasseerd. En uhm uh uhm. Wat je aangeeft zijn in ieder geval een aantal heldere punten. Waarmee we zeker wat kunnen.

Portfoliomanager [00:31:55] Fijn.

Onderzoeker [00:31:56] hm en ik denk dat we het hebben gehad over de bredere inzetbaarheid. Uh binnen [naam caseorganisatie]. Je hebt ook gezegd wie dan. Uh de frequentie H van zoiets h. Moet je de één keer per jaar doen. Is dat voldoende? Hoe kijk jij daarnaar? Want ik gaf een beetje een voorzetje daarop met één keer per jaar. Maar hoe kijk je daar zelf naar? Is dat voldoende?

Portfoliomanager [00:32:19] Ja, één of twee keer per jaar zou ik zeggen

Onderzoeker [00:32:21] Ok.

Portfoliomanager [00:32:23] Twee keer per jaar, zodat we ook kunnen terugkrijgen. Hebben we gedaan wat we zouden doen en, zo niet, hoe gaan we het nu wel doen?

Onderzoeker [00:32:32] En hoe zie jij de opvolging dan van de actiepunten? Want daar hebben we eigenlijk niet zo heel veel mee gedaan. Hoe zie je dat dan?

Portfoliomanager [00:32:44] Nou, ik denk dat dat gewoon als actiepuntenlijst daar bij mij uh staan. Hm. En uh, samen met [naam SPD-lid 4] heb ik sowieso wekelijks overleg. Hm. Dus samen met haar ga ik er mee aan de slag.

Onderzoeker [00:32:57] Hm.

Portfoliomanager [00:32:58] En wanneer we een resultaat hebben, dan brengen we dat terug naar [naam SPD-lid 2]. Ja. Hm. Zo dus. En uh, met [naam SPD-lid 2] hebben we daar niet hele vaste momenten voor of zo. Tot we daar hele harde dingen over afspreken. Hm. Maar ja, samen met [naam SPD-lid 2] gaan we daar dan aan zitten. Ja, zo zie ik het.

Onderzoeker [00:33:20] Ok. Uhm, dan wil ik je bedanken voor je tijd en moeite.

Portfoliomanager [00:34:48] Ja, jij bedankt. We spreken elkaar

Onderzoeker [00:34:56] Okidoki, fijne dag.

Portfoliomanager [00:34:56] Fijne dag.

24.2. Evaluatie-interview 2

Onderzoeker [00:00:49] OK. Uhm, wat even van belang is dan. De stellingen gaan zo beginnen. Dit is de schaal die wij hebben van volledig eens tot volledig oneens [respondent ziet de volledige schaal in een PowerPointpresentatie]. Af en toe vraag ik hier even naar, of je er eentje kunt kiezen. Dat is meer het startpunt en dan gaan we het gesprek in. Uhm, de eerste vraag is H. Uh, ik heb een stelling opgenomen. We hebben deze evaluatie gedaan binnen het SPD. Mijn stelling is dat deze evaluatiemethode nuttig is voor het SPD. Zou je daar een antwoord op kunnen geven?

Manager projecten [00:01:43] Eens

Onderzoeker [00:01:45] OK en waarom?

Manager projecten [00:01:52] Dingen die ik van tevoren wellicht heb gedacht. En dus als ik voor mezelf zou evalueren, zeg maar, hoe gezond het portfolio is, dan heb ik daar wel een beeld van. Maar wat ik heel erg nuttig vind hierin is dat ook de andere leden zijn gehoord. En uh, dus ook hun bevindingen en hun mening is gehoord. En daar eigenlijk ook wel een gemene deler uitgekomen is, he. Punten die wij allemaal vinden, die verbeterd kunnen horen. Dus dan heb je wel een mooi startpunt om die op te pakken.[in vivo code: gedragen verbeterpunten, axiale code: Gemeenschappelijke evaluatie met structuur, gedragen inzicht, procesmonitoring, procesverbetering, kwaliteit van besluitvorming, strategische aansluiting, zie de tabellen 25.1 en 25.2 in bijlage 19].

Onderzoeker [00:02:23] Hm, Ok. Dat is duidelijk. Als we even naar de onderdelen toegaan. Kun je je nog iets herinneren van de interviews? Want dat is natuurlijk alweer een tijdje geleden. Hoe heb je dat ervaren en heb je mogelijk verbeterpunten op dat stukje?

Manager projecten [00:02:44] En bedoel je dan verbeterpunten voor het portfolio of voor het interview?

Onderzoeker [00:02:48] Verbeterpunten voor het interview en hoe dat ging. Het heeft een hoeveelheid tijd gekost en hebben we daarna wat gesprek gehad. En dan heb je daar nog een reflectie op?

Manager projecten [00:02:58] Nee, ik vond het heel goed. Het is wel het uitgangspunt is dat je altijd iemand wilt helpen die wil afstuderen en at je er dan ook zelf wat uit wilt halen. Dus een win- win situatie en natuurlijk kost het altijd meer tijd dan je van tevoren wellicht had ingeschat, he. En al die al die sessies die we hebben gehad zijn die afstemming en via de mail en noem maar op.

Manager projecten [00:03:24] Maar ik vond het wel heel nuttig, ook omdat je wel doorvraagt. Dat vind ik wel positief

Onderzoeker [00:03:33] OK. Uhm goed en mogelijk inhoudelijk over de vragen. Uhm. Ik vraag er even heel specifiek naar. Heb jij het gevoel gehad dat we daar de breedte mee afgedekt hebben?

Manager projecten [00:03:51] Ehh, ja, en wat soms nog lastig was is je hebt natuurlijk het portfolio, je hebt de PDG, je hebt de SPD, je hebt de Portfolio Board. Dus dat we in het begin wel zoekende waren waar gaat deze vraag over, he.

Onderzoeker [00:04:06] Klopt.

Manager projecten [00:04:06] Dus voordat we de echte vragen zo concreet hadden dat iedereen begrijpt waar het over gaat. Tja, dat kost natuurlijk best wel even veel tijd en dat is goed gegaan. En als ik dan even terugkijk dan denk ik we hadden wellicht helemaal in het begin iets meer tijd, maar van mijn kant moeten nemen meer tijd moeten nemen om jou mee te nemen in precies die governance. En dan hadden we denk later in het traject meer duidelijk geweest gelijk waar het over gaat. Wat zijn de interviewvragen en hoe scherp ze gesteld moeten worden?

Onderzoeker [00:04:45] Klopt. Klopt, want ik denk wel dat dat dat we daar en dat zie ik ook in andere evaluaties al een beetje terug van dat dat daarmee ook het doel van die evaluatie, Waar zijn we nou precies naar op zoek, Wat willen we hiermee bereiken? Dat had nog iets scherper gekund. Nu gingen misschien bepaalde onderwerpen een beetje langs elkaar heen. Uh, nog in bepaalde vragen dus. Dus dat dat wel klopt ja. En ok. En, de methode is de interviews en de groepsessies. En normaal gesproken zou het één sessie zijn. Bij jullie is dat verdeeld, ook even over de tijd. Uh, en dan leggen we uiteindelijk in die concept tool de resultaten vast, zodat er opvolging op kan plaatsvinden. Ja. Maar wat vond je van de groepsessies? Uhm. Hoe dat verliep?

Manager projecten [00:05:28] Wat ik jammer vond is dat we niet compleet waren. Uh, wat jammer is dat al die sessies gepland zijn. En er is altijd wel een kink in de kabel die kan niet, zus kan niet, andere dingen zijn belangrijk.

Onderzoeker [00:05:41] Mm hu.

Manager projecten [00:05:42] En dat is ook wel precies de uitdaging binnen [naam organisatie], he. Ik zeg uh, we zijn met heel veel tegelijkertijd bezig, waardoor afspraken heel makkelijk verschuiven.

Agenda's die helemaal overvol zitten. Wat ik jammer vind, en dat ligt aan onze kant, is dat we niet echt twee uur hebben kunnen nemen. Met alle leden bij elkaar. En dat dan compleet kunnen doen.

Onderzoeker [00:06:10] Ja.

Manager projecten [00:06:15] En liever dan ook nog fysiek bij elkaar. Dat vind ik jammer. En dat is natuurlijk aan onze kant gewoon. Uh nou ja, dat dat dat ligt aan ons kant, he. Mm hu. Dus ja, het verdiende meer tijd.

Onderzoeker [00:06:30] Precies. Maar hoe vind je dat de discussie is verlopen dan? Met de mensen die we wel hadden.

Manager projecten [00:06:35] Nou, de discussie vond ik echt wel heel goed en heel serieus. En alleen wat jammer is, is dat we dus uh, dat dat de discussie voornamelijk bestond binnen ICT. Met [naam SPD-lid 4], [naam SPD-lid 2] en [naam SPD-lid 3].

Onderzoeker [00:06:52] Mm hu. Dat klopt. Daar ben ik het mee eens. De punt van [naam SPD-lid 1] heb ik geprobeerd in te brengen. Doeke probeer een beetje in te brengen omdat we wel die informatie wel naar binnen hebben gebracht. Daardoor komt er wel een soort van discussie op gang, maar hij had nog scherper als [naam SPD-lid 1] en [naam SPD-lid 5] erbij waren geweest. Bedoel je dat?

Manager projecten [00:07:11] Ja. Dus als we twee uur bij elkaar hadden gezeten en in één keer hadden gedaan. Dan hadden we er veel dieper in gezeten en hadden we er misschien nog meer aan gehad

Onderzoeker [00:07:27] Precies, dat klopt. En als je d'r nou naar zou kijken dan uhm, zou je dit nog een keer willen doen? Binnen de SPD bijvoorbeeld. Bijvoorbeeld volgend jaar of periodiek.

Manager projecten [00:07:43] Ja, wat mij betreft zou dat niet gek zijn.

Onderzoeker [00:09:27] OK. En uhm, de laatste vraag die ik nog stelde is van ok, we hebben de evaluatie nu binnen SPD gedaan. Zie je misschien nog andere toepassing in andere groepen of andere portfolio's binnen [naam organisatie]?

Manager projecten [00:09:41] Ehm. Wellicht nog wel binnen de PDG. Eh, omdat ik toch twijfel of we de PDG en SPD niet meer samen kunnen brengen. Dat zou ik dan ook nog wel eens willen onderzoeken. Van hoe effectief is dat? Doen we de goeie dingen? En ik kan wat anders.

Onderzoeker [00:10:03] Mm hu. Ok. En heb jij iemand voor ogen? Stel je voor, ik heb nu deze methode eigenlijk, ik was een beetje de moderator. We hebben nu eigenlijk een basis neergezet qua vragen en noem maar op. Dat moet een klein beetje aangepast als je in de PDG terecht gaat komen. Maar stel je voor, zie je ook iemand? Wie zou het kunnen uitvoeren binnen [naam organisatie] als jullie de methode zouden overnemen?

Manager projecten [00:10:27] Wie zou het kunnen uitvoeren?

Onderzoeker [00:10:29] Ja. Is er een logische plek om dit neer te leggen? Van wie zou dan mijn rol spelen als [naam organisatie] het zelf zou doen?

Manager projecten [00:10:35] Ik denk [naam SPD-lid 4].

Onderzoeker [00:10:37] Ja, interessant. Die vraag stelde ik ook aan Aysun, maar daar kom ik nog wel op terug in mijn rapport, geinig. Ok, goed. Dat is wel even leuk. Dan heb ik even een paar stellingen waar we eventjes doorheen lopen dan. Uhm, deze evaluatiemethode stelt de SPD in staat om haar taken in minder tijd uit te voeren.

Manager projecten [00:11:06] Minder tijd, deze evaluatiemethode?

Onderzoeker [00:11:10] Ja, dit de methode. En die zorgt natuurlijk voor verbetermaatregelen en die heeft mogelijk effect op het SPD en het functioneren. En dat is uiteindelijk wel wat de stelling is.

Manager projecten [00:11:20] Minder tijd denk ik niet.

Onderzoeker [00:11:20] Ok, en kun je dat op de schaal van eens aangeven wat jij vindt?

Manager projecten [00:11:28] Enigszins oneens.

Onderzoeker [00:11:30] En uh, goed, dan gaan we naar de volgende stelling. Deze evaluatiemethode verbetert de overall prestatie van de SPD.

Manager projecten [00:11:41] Ja, eens

Onderzoeker [00:11:44] En waarom?

Manager projecten [00:11:45] Nou ja, er komen aanbevelingen uit. Als je daar Als je daar niets mee doet. Nou, dan gebeurt er ook niks. Maar op het moment dat we de uitkomst en aanbevelingen dat we dat oppakken, dan verbetert het zeker het proces.

Onderzoeker [00:12:02] Ok, dus die die overtuiging heb je wel. En dat dat wel eventjes naar de redenen om door te vragen. Deze evaluatiemethode verhoogt de productiviteit van de SPD, oftewel de output die ze levert.

Manager projecten [00:12:15] Nee, dat denk ik niet. Ik denk het meer op kwaliteit gaat dan over de output en de benodigde tijd.

Onderzoeker [00:12:19] Prima ok ja. En als ik dan de volgende stelling neem, deze evaluatiemethode maakt de SPD effectiever.

Manager projecten [00:12:27] Ja, dat denk ik wel.

Onderzoeker [00:13:37] OK, we waren bij Deze evaluatie maakt de SPD effectiever. En toen zei je "ja". Kun je aangeven in hoeverre je het eens bent met de stelling?

Manager projecten [00:13:41] Ehm. Nou, Ik denk dat als we die aanbeveling gaan oppakken en we hebben natuurlijk al echt 2 punten die we gaan pakken. Uh, dan zijn we effectiever, want denk bijvoorbeeld aan de rapportage die we willen over het overall portfolio. Dat de SPD leden inzicht krijgen. Uh ja, dan zijn we well effectiever, omdat je goed kunt sturen. Dat je weet waar je het over hebt en dat je naar hetzelfde kijkt.

Onderzoeker [00:14:09] Ja. Ah. Ok. En uh, op de schaal van eens. Zou je daar nog een antwoord op willen geven?

Manager projecten [00:14:16] Uh, "eens".

Onderzoeker [00:14:19] Goed zo. En uhm, deze evaluatiemethode maakt het werk van de SPD gemakkelijker.

Manager projecten [00:14:33] Nou ja, gemakkelijker. Ja, gemakkelijk in de zin dat je misschien wat minder discussie krijgt als je naar hetzelfde kijkt.

Onderzoeker [00:14:40] Mm hu.

Manager projecten [00:14:41] Maar als je zegt makkelijk. Ja, in welke zin? Ik vind die lastig te beantwoorden. Mm hu. En uh, hij, ik denk dat ie effectiever is. Die hebben we net beantwoord. Maar als je zegt makkelijker. Uhm. Nou nee, niet per se.

Onderzoeker [00:14:58] OK. Goed. En als je dat dan op de schaal van eens tot uitdrukking zou brengen?

Manager projecten [00:15:06] Ja, dan denk ik "noch eens, noch oneens".

Onderzoeker [00:15:08] Prima. Uhm. Goed, gaan we over naar gebruiksgemak. Dus dat is meer een perceptie van hoe jij het ziet en je hebt het ook aan de zijkant gezien. Je hebt de tooling gezien wat we gebruiken, hoe we dat vastleggen.

Manager projecten [00:15:31] Ja.

Onderzoeker [00:15:32] Uiteindelijk is het een Excelletje op dit moment. Het is een vragenlijst en er zijn een paar stappen die je zet. Er zit een instructie bij van hoe je in zo'n groepssessie ingaat. Het is vrij recht toe recht aan denk ik. Maar dat is wat de methode is. De stelling is dan. Deze evaluatiemethode is gemakkelijk te gebruiken door [naam organisatie].

Manager projecten [00:15:53] Ja, "eens". Daarmee ben ik het eens. Maar, je krijgt wel concrete punten die je kunt verbeteren.

Onderzoeker [00:15:58] Mm hu. Ok.

Manager projecten [00:16:04] Het is heel praktisch toepasbaar

Onderzoeker [00:16:09] Uhm. Zijn er misschien ook zaken aan deze methode die minder haalbaar zijn binnen [naam organisatie] die je ziet?

Manager projecten [00:16:18] Ehm. Nou ja, het punt resourceplanning kwam natuurlijk weer om de hoek en wij hebben invloed op onszelf, op IT, maar wij hebben geen of beperkte invloed op de rest van de organisatie. Dus er kunnen punten uitkomen, denk aan resourceplanning, die wil je graag oppakken, maar dat kan alleen binnen IT.

Onderzoeker [00:16:55] Dat begrijp ik. Dat is op de uitkomst, maar meer over de methode zelf, de interviews, de groepsessies, de tijd die daarvoor nodig is en dergelijke. Is dat voldoende haalbaar binnen [naam organisatie]? Je hebt zonet al een uitdaging aangegeven: alle mensen in een hok krijgen. Dat is een uitdaging.

Onderzoeker [00:17:09] Ja. Ik denk de aandacht die het verdient. Dat is een uitdaging. Dat hebben we gemerkt. Dat is wel een uitdaging

Onderzoeker [00:17:22] Ok, en om op dat andere punt in te gaan. Kijk het interessante is, want kijk je hebt daar geen invloed op [resourceplanning van afdelingen buiten IT]. Dat snap ik, per se. Alleen stiekem hebben jullie natuurlijk, ook al was [naam SPD-lid 1] er niet bij, je hebt een business vertegenwoordiger. Waardoor, op heel hoog niveau, en in theorie het juist makkelijker zou moeten zijn om wel invloed te kunnen hebben. Vanuit de SPD. Als het goed geregeld is.

Onderzoeker [00:17:46] Ja, eens. En in het begin hebben we het er wel eens over gehad dat ik me afvraag of één iemand die bij één afdeling hoort in staat is om de hele [naam caseorganisatie] organisatie te vertegenwoordigen.

Onderzoeker [00:18:00] Klopt. En daar kom ik in mijn advies ook nog op terug. Er waren nog meer discussiepunten [op basis van de interviews] die wij normaal gesproken, als we zo'n twee uur hadden, besproken zouden hebben. Het blijft een interessant punt en zeker op wat er nog in de interviews over gezegd is door verschillende partijen. Dus uh. Ja ok. Uhm, dan gaan we nou even naar de volgende stelling. Het werken met de aangeboden tools is gemakkelijk te leren. H. Hoe schat je dat in op een schaal van eens?

Manager projecten [00:18:40] Dus de vraag is als we het zelf zouden moeten doen?

Onderzoeker [00:18:41] Ja, als je het zelf zou moeten doen. H uhm, dan is de stelling van, nou, het is gemakkelijk te leren. In hoeverre ben je daarmee eens op basis van wat je gezien hebt?

Manager projecten [00:18:49] Mee eens. Ja. De tool is gemakkelijk te gebruiken. Het gaat meer over de competenties, of je kunt doorvragen en de interviewtechnieken. Ja, dus daar ben ik het wel mee eens.

Onderzoeker [00:19:01] Uh jazeker. Dat is wel een interessant stukje wat je daar dan al direct benoemt. Is daar voldoende guidance bij en heb je de juiste persoon daarvoor. Daarom vroeg ik je ook van wie denk je dat het moet gaan doen? En nou ja, dat is wel, dat blijft een interessant punt.

Onderzoeker [00:19:25] Dit kan bij [naam SPD-lid 4] of bij mij liggen. Maar ik ben natuurlijk gekleurd en weet te veel.

Manager projecten [00:19:31] Ja goed. En uh, hoe wij het bedacht hebben tot nu toe. Juist dat de portfoliomanager één van de personen is die geïnterviewd moet worden, omdat die een heel specifieke kijk op hetgeen heeft.

Manager projecten [00:19:43] En zou je dan iemand kiezen die helemaal blind is en er helemaal buiten staat?

Manager projecten [00:19:47] Ja, bijvoorbeeld. En kijk het lastigste is natuurlijk en dat merk ik wel. is dat je eigenlijk een gevoel hebt dat [naam SPD-lid 4] voelt alsof ze misschien een beetje beoordeeld wordt. In deze methodiek krijg je dat snel. En uh, nou ja, één van de gedachtes is wel en dat zal ik ook zeker adviseren, is dat een portfoliomanager van een ander portfolio de methode uitvoert. Daarmee kun je ook deskundigheidsbevordering krijgen. Bijvoorbeeld iemand die in een heel ander portfolio zit, maar wel snapt wat een portfolio is. En die dan benieuwd is hoe het gaat bij het andere portfolio.

Manager projecten [00:20:27] Ja, dat zou kunnen. Ik denk dat kwaliteit van de interviewer het belangrijkste is.

Manager projecten [00:20:52] mogelijk moeten we het interviewprotocol en het doorvragen nog wat explicieter maken. OK. We gaan naar de volgende stelling. Deze evaluatiemethode is voldoende aanpasbaar, dus aanpasbaar in de zin van, ok volgend jaar komt de PDG erbij en moeten we de methode een beetje aanpassen. Wat is jouw inschatting dan? Uhm. Is het voldoende aanpasbaar dan?

Manager projecten [00:21:09] Ja, ja zeker. Dus je hoeft eigenlijk alleen maar de vragen te veranderen en dat toepasbaar maken voor de PDG.

Manager projecten [00:21:19] Ja.

Onderzoeker [00:21:19] Ja ok. Uh, Deze evaluatiemethode is duidelijk en begrijpelijk.

Manager projecten [00:21:27] Ja, "eens". En belangrijk is dan om aan de voorkant de goede vragen te formuleren, zodat niet iedereen ze op zijn eigen manier begrijpt, zeg maar.

Onderzoeker [00:21:39] Precies. En dan ook binnen het kader van het doel waarom je het doet, denk ik dan ook nog. Als aanvulling, wat we zonet ook al hebben gehad.

Manager projecten [00:21:43] Ja.

Onderzoeker [00:21:48] Dat je de groep bij elkaar hebt. Daarom doen we dit. Dit willen we eruit krijgen en daarom zijn dit de vragen en zo moet je ze interpreteren.

Manager projecten [00:21:54] Ja.

Onderzoeker [00:21:54] Dus dat nog iets strakker neerzetten. Uh ja als u. Deze evaluatiemethode is voldoende flexibel om mee te werken.

Manager projecten [00:22:03] "Eens". Vind je dat hetzelfde als de aanpasbaarheid of vind je het anders nog, flexibel?

Manager projecten [00:22:11] Nee, dit is heel flexibel omdat je het makkelijk kunt aanpassen en overall voor kunt gebruiken. Next. Die is voor mij hetzelfde.

Onderzoeker [00:22:17] Ok. Deze evaluatiemethode krijg je gemakkelijk onder de knie.

Manager projecten [00:22:31] Ja, dat vind ik een beetje dezelfde vraag die je eerdere stelde. Ja, "eens". Het gaat erom dat je de goede persoon vindt die de interviews doet en dat die persoon kan doorvragen. En dus die gaat meer over de competenties van die persoon dan over de tooling zelf, zeg maar.

Onderzoeker [00:22:53] Precies, ja. En als je nou kijkt naar, we hebben een bepaald stukje hebben specifiek gedaan en uh, daar hebt nog wel een vraag over zeker bij jou. Uhm, kijk uit die interviews kwamen dingen uit: één, we zijn het met zijn allen eens dat het niet zo goed gaat. En twee, een lid had een totaal andere mening dan de andere leden. Uhm, ik heb die gekozen als zijnde moderator. Vind je dat een acceptabele methode ten opzichte van het alternatief dat je dat in de groep had besproken. Van nou, dit zijn de punten, laten we samen kiezen.

Manager projecten [00:23:37] Ja wellicht wel, dat je kunt kiezen. We zijn als groep de deelnemers, mogelijk kunnen we zelf kiezen en dan ook direct toelichten waar je dingen gekozen hebt.

Onderzoeker [00:23:51] Precies. We hebben dat een beetje afgekapt vanwege tijdswege, want ik wist dat tijdsgebrek een issue kon worden. Stel je voor, ik heb maar 20 minuten. Dan wil ik proberen een punt te bespreken en zo zat ik er ook in. Daarom heb ik dat een beetje afgeschermd. In de Excel en in de rapportage die nog komt is dit [de argumentatie van bespreekpunten] vastgelegd. In die twee uur sessie, wat in principe in de methode ook zat, is hier wel ruimte voor. Maar wij hebben het hier iets compacter gemaakt om het passend te krijgen binnen de situatie.

Manager projecten [00:24:19] Ja. En het overall punt vind ik wel dat we nou als het echt alles eruit willen halen. Dan had je hier meer tijd voor moeten nemen en bij elkaar moeten zitten. Ja, maar goed, dat is in de ideale wereld.

Onderzoeker [00:24:36] Uhm ok. Uhm. Ja, goed. Uh, heb je nog andere verbeterpunten over de methode of andere opmerkingen? Vooral over de methode. Zijn er nog dingen die je binnenschieten van denk daar nog eens aan bij een volgende ronde?

Manager projecten [00:25:42] Nou, ehh. Dat we wat referenties hebben met bedrijven die dit ook doen. Mm hu. Hoe dat dan er uit ziet

Onderzoeker [00:25:51] Precies, lopen zij tegen dezelfde dingen aan, of anders? Een beetje benchmarking-achtige dingen?

Manager projecten [00:25:57] Ja

Onderzoeker [00:25:58] Interessant. Ik denk dat ook kan in theorie. Dit jaar wordt de evaluatie bij acht organisaties gedaan en kijk één van de dingen die uh die we doen aan de achterkant is, voor het

onderzoek ook wel, en zal ik in het advies meenemen, is dat je een bepaalde uhm ja volwassenheid score gaat toekennen. Daar zijn ook methodieken voor. En heel veel van de punten die bij jullie eruit komen hangen heel nauw samen in mijn ogen met de volwassenheid score die wij hebben.

Manager projecten [00:26:25] Ja.

Onderzoeker [00:26:25] Oftewel welk stukje is wel in place en welk stukje nog niet? En dan is het vrij logisch wat er dan gaat gebeuren [qua verbeteracties]. Maar ik kan me voorstellen als we dat voor elkaar zouden kunnen krijgen, maar dan zouden oei, dan moet die methode gaan sourcen en zorgen dat je die data krijgt. Maar ik snap t wel wat je zegt. Vergelijken met een ander bedrijf ook en kijken of je daar kunt het leren. Da's een heel interessante. En ook of je dat in de methode zou kunnen toepassen. Dat je kunt zeggen van nou er zijn een aantal bedrijven die die doen dit. En die doen het regelmatig. Want er is nu een PhD-student en mogelijk kan die een cross doen? Mogelijk kun je dan kort bij elkaar komen, of in ieder geval de resultaten van elkaar kunnen inzien als.

Manager projecten [00:27:02] Ja.

Onderzoeker [00:27:02] Ja, zo ja, ja. Mooi. Ja.

Manager projecten [00:27:06] Dat zou echt iets toevoegen

Onderzoeker [00:27:10] Ja, Mooi. Nog andere dingen.

Manager projecten [00:27:17] Nee, dat vind ik denk ik wel de belangrijkste

Onderzoeker [00:27:20] Dank je wel. We spreken elkaar over een paar weekjes weer

Manager projecten [00:28:47] Graag gedaan en jij ook bedankt.

24.3. Evaluatie-interview 3

CIO [00:04:32] Kon je er wat mee, met dit onderzoek?

Onderzoeker [00:04:34] Jazeker wel. Dit is wel een belangrijk stukje wat we nu gaan doen. Kijk, we hebben natuurlijk een soort van verkorte versie tot nu toe gedaan. H en ik? Ik denk ik. Uh, ik zal ook in uh medio juni eventjes uh op de agenda nog komen met. In ieder geval een advies en jullie een mogelijkheid geven om de andere punten ook nog te bespreken en willen jullie dat ik die ga leiden Dan maak je het eigenlijk af. Maar ik denk wel dat dit het moment is om bij mij het tempo erin te houden om in ieder geval wat meningen te peilen. Dat heb ik al gedaan bij [naam SPD-lid 4] en [naam SPD-lid 3]. Ik heb [naam SPD-lid 1] ook al kort gesproken. Ook al was hij niet bij de groepsessies aanwezig. Uh, maar goed, daar heb ik al voldoende informatie gekregen. Dus ik wil jou graag ook eventjes erdoorheen halen. En jouw mening even horen. Op basis daarvan kan ik [naam caseorganisatie een beetje adviseren en kan ik ook mijn afstudeeronderzoek een stapje verder brengen. Dus eigenlijk heb ik een aantal vragen voor je. En die vragen? Uhm. Ik wil van sommige vragen gewoon een antwoord van je hebben. En dat antwoord gaat op deze schaal. Het is gewoon een uh een schaal van uh oneens naar eens. Ik leg gewoon een aantal stellingen aan je voor. En dan geef jij een antwoord en dan vraag ik waarom dan? Daar gaat het mij eigenlijk om, jouw

argumentatie natuurlijk. Waarom je iets vindt. Daarbij hebben we twee categorieën: nut, of je het nuttig vond, en gebruiksgemak. Ja. Dus ik, ik ga jou halverwege even laten zien hoe die tool nou in elkaar steekt. Wat heb ik eigenlijk gebruikt? Op basis daarvan kun je een inschatting maken van het gebruiksgemak. En ook is de vraag of we dit zouden kunnen toepassen binnen [naam caseorganisatie] en welke plussen en minnen zitten daar dan aan vast. Dus dat in twee blokjes. Nou, laten we gaan beginnen met de eerste vraag eigenlijk. Uhm, de stelling is: Deze evaluatiemethode is nuttig voor de SPD.

CIO [00:06:48] Uh. Enigszins eens.

Onderzoeker [00:06:52] Ok, en waarom is dat je mening?

CIO [00:06:54] Waarom is dat het belangrijk is om u het gesprek te hebben over wat gaat goed en wat kan beter. Dus, de evaluatie an sich is belangrijk. Structuur aangeven is ook belangrijk. Ik heb alleen het idee dat uhm op punten de volwassenheid voor onze benefit tracking wat laag is. Dat je het dan beter over de inhoud kan hebben.

Onderzoeker [00:07:21] En wat bedoel je met inhoud dan?

CIO [00:07:25] Uhm, kijk, er zijn gewoon zat onderwerpen waar we nu u van u zeggen van ja kijk de. Dit portfolio hebben we opgericht met een doel. Dus u, zeker alle onderdelen die te maken hebben met u [naam project], dat is allemaal bedrijfsvoering. Daar is eigenlijk nog de missing link, wat heb je dan terugverdiend met dit portfolio? En uhm, hoe zouden we daar handen en voeten aan kunnen geven? En welke bedrijfsprocessen haken daar dan in? Uhm en waarom komt dat niet uit de verf? Ik heb in meer banen gezien dat dat op het moment dat het gaat over u efficiency en een reductie van personeel en zo, dan wordt het ineens een stuk taaier. Dat is niet ieders eerste neiging. Uhm u. We hebben in de strategie u wel gezegd van ja, de war on talent wordt echt een ding. Nou, dat is deze week ook mooi het nieuws gekomen. Gisteren was het in alle journaals aan bod gekomen. Dat stond in onze strategie. Uh. En ja, die link zou je willen maken. Dus ik, ik merk dat dat. Uhm. De evaluatie geeft in ieder geval een opening van goh, er mist hier iets. En u tegelijkertijd. Als je dat dan weet, kunnen we de evaluatie ook terzijde schuiven. Want ja, dan moet je wat gaan doen. Uh, de evaluatie mag niet te veel tijd gaan kosten. Uh dat is dan toch de neiging die ik dan heb. Uh bij deze. En u. Dus ja als de evaluatie en het dashboard vrij snel ingevuld gaat worden straks en het opent ons de ogen, dan schuift die door naar eens en volledig eens. Maar het gaat er over hoeveel van die ja die toch schaarse spreektijd met u met u [naam SPD-lid 5] met name [naam SPD-lid 1] heeft iets meer tijd tegenwoordig. [naam SPD-lid 5] is heel druk bezet. Dat. Uhm ja, dat zit er een beetje. Het is het meta niveau van de tool.

Onderzoeker [00:09:41] Ja.

CIO [00:09:42] Die moet niet de tijd wegnemen van de inhoudelijke stappen van welke ik nu al weet daar wil ik eigenlijk veel meer tijd aan besteden met haar [SPD-lid 5]. Snap je?

Onderzoeker [00:09:48] Precies. Er is al schaarste en u, je weet als we daarop meer tijd besteden dan kun je al verbetering halen en dan krijg je hier ook nog een keer extra verbeterpunten omheen, maar die liggen nog verder weg eigenlijk. Bedoel je dat?

CIO [00:09:59] Ja ok. Ja. Ja en voor je het weet ga je het daar dan over hebben.

Onderzoeker [00:10:07] Klopt en daarin kun je je dan helemaal verliezen. Daar kunnen we uren over praten uiteindelijk. Maar uh, morgen liggen de andere dingen die je eerst moeten eigenlijk he, qua prioritering dan.

CIO [00:10:13] Ja. En ik denk dat nog een tweede deel, dus een tweede argument dat ik uh ja, een beetje. Ik zat een beetje gaandeweg uh m'n gevoel te duiden hoor in argumentatie. Denk dat deze de eerste is. Van Uhm uh, de tijd niet afhalen, de schaarse tijd niet besteden aan nog meer punten ophalen. In de long tail, als we fat tail al hebben, zeg maar. En de tweede is uhm. Er zijn denk ik diepgravende leiderschapsthema's die je niet uit de tool haalt. Dus, bijvoorbeeld, de onwil om aan FTP-reductie te doen. Mm hu. Dat gaat hier niet uit blijken.

Onderzoeker [00:11:02] Ja.

CIO [00:11:04] Het lijkt wel op de onwil om je uh te hard vast te leggen op benefits, maar wel een tooltje willen bestellen.

Onderzoeker [00:11:12] Mm hu.

CIO [00:11:14] Weet je wel, dat soort zaken. En ja, dat is tuurlijk het finger spitzen gefühl, wat ook bij mijn rol hoort. Namelijk, de gulden middenweg vinden. Dus uh streng genoeg zijn en niet overal voor wijken. Mm hu. Maar ook niet de chef afdeling nee worden. Dat kan natuurlijk ook niet. Dan gaan ze om je heen en dan krijg je pas een jaar later te horen dat e allemaal schaduw-IT is ontstaan zeg maar.

Onderzoeker [00:11:38] Mm hu. Dat is wel interessant wat je daar zegt. Dat je op meta niveau dus een aantal. Uh k uh. Laten we zeggen uh, zeker voor [naam caseorganisatie] specifiek maar in bredere zin natuurlijk een aantal thema's neerlegt die hier [in deze evaluatie] niet naar voorkomen kijken. En wat wij hebben gedaan is van uh. Dit komt heel veel voor in de literatuur en breed en noem maar op. En dan probeer je door wat onderzoek te doen dat lijstje compleet te krijgen. Maar je geeft eigenlijk wel aan van. Uh. Ok er missen hier in ieder geval een aantal dingen die voor [naam caseorganisatie] heel relevant zijn en die heb je ook gehoord in de interviews dus ik herken ze ook wel. Uhm. Uh en.

CIO [00:12:10] Ja. Ja. Dus ik denk dat uhm de demarcatie eerder moet komen. Maar dat is een beetje ja, goed dat, dat zie ik dan ook echt als mijn rol. Dat is meer de integratie rol. Portfolio management is een proces. En die haakt in op alle bedrijfsprocessen. En ja, wanneer is iets van portfolio management en Komt er eigenlijk gewoon iets onvolledigs uit een ander proces bijvoorbeeld een onvolledig strategie proces. En uh ja, dumppte gewoon die ellende door naar portfoliomanagement.

Onderzoeker [00:12:48] Ja nou ja, en dan ook nog ns een keertje IT-portfoliomanagement h. Uh specifiek dat sub portfolio

CIO [00:12:58] Ja zeker. En dan is dit natuurlijk ook maar een deelproces tenslotte. En dan zie je ook, wat is de weg terug? Mm hu. Uh is op sommige punten uh eigenlijk op heel veel punten tegenwoordig is digitalisering weer agendasetting.

Onderzoeker [00:13:13] Mm hu.

CIO [00:13:14] In plaats van alleen maar volgend. En uhm ja, dat wil je niet vanuit een portfolio proces besturen. Wat dan zou je namelijk de wereld gaan sturen per projectje. Dat is een doodzonde, want de krijg je allemaal best wel van die puntoplossingen. Het is de uh ja. Eigenlijk is dat mijn streven om zoveel mogelijk het portfolio proces weg te halen en het terug te brengen waar het hoort. In het strategieproces. Ja. En ik heb daar de quote bij, van Cruijff: als je als het te laat komt, moet je eerder starten. Ondanks het feit dat we in digitalisering agile kunnen werken, zijn het toch best een aantal thema's die hier wel drie jaar vooruit kunt plannen.

Onderzoeker [00:13:51] En misschien wel zal moeten eh. Omdat er anders niks gaat gebeuren.

CIO [00:13:54] Weet je, alles kun je wegschuiven. Ik kan niet voor spelen voor alle leveranciers of programmeertalen wat over drie jaar helemaal bonton is. Maar ik kan voor echt wel veel platformen, zeker in de vitale sector. Dan weet ik toch dat ik degelijk spul moet kopen en dat het dat het proven technologie gebruikt? Ja, dan is het eigenlijk hartstikke goed planbaar.

Onderzoeker [00:14:17] Ja. En dat triggert bij mij wel een vraag. Uh van Kaplan en Norton is er het boek van strategie naar executie waarin juist het proces wordt beschreven waarin je van strategie komt. En dan volgens mij heb je daarover h over dat stukje voordat het überhaupt in projecten komt en in een portfolio komt. Maar er zit een hele omvorming in die nodig is, toch?

CIO [00:14:43] Ja, Kaplan en Norton die uh die hebben daar. Ik zeg maar de weg, onze ogen geopend daarmee he. Uh, ik ben daarna ooit opgeleid als EFQM-auditeur. Uhu. En het EFQM ken je misschien ook wel als het INK-model in het Nederlands. Ja. En uhm, de kracht daarvan is dat. Nou ja, dat dat er wat meer balans zit tussen zowel leiderschap, andere middelen en processen. Er is dat er in al die input variabelen een balans zit tussen. Ja, welke elementen dragen bij aan de output. En ik gebruik zelfs het liefst dan. Uh, de laatste vier pijlers. Wat het INK vind ik een beetje te bestuurskundig. Dan gebruik ik het liefst gewoon de balanced scorecard van Kaplan en Norton als output. Uh V zeg maar vragen. En inderdaad uh de uhm. Juist het werkingsgebied. Hoe blijven wij in staat om in te spelen op veranderende marktomstandigheden? Dit was het kwadrant van innovation learning en people? Je denkt wat hebben die dingen nou met elkaar te maken? Ja nou, net dat. Je kunt er prima een jaar mee weggelopen om daar geen antwoord op te hebben. De bonus pakken en een nieuw baantje pakken. Dus da's gewoon ja, zo hebben we natuurlijk de hele BV Nederland uitgekleeft in die uh en sturing. Uh. Mm hu. Ja, dat kan dus niet in een bedrijf als [naam case organisatie]. Want wij denken vijftig jaar vooruit. Dat is heel gaaf. Alleen, je ziet ook weer een soort lethargie in ons bedrijf. Uh, we denken dat je door alleen maar technische projecten te doen, dat je dan dat kwadrant hebt ingevuld? Dat is natuurlijk niet zo. Dus in feite is een portfolio is. Heel vaak is het gewoon uh ja, alsof je één van je twee armen traint als bodybuilder. Weet je wel, wel de techniek maar niet de mensen en de processen en het denken. Ja. En dat is dat is zeg maar de uh ja, het spanningspunt binnen ons bedrijf. En dat moet uit het strategieproces gaan blijken. Een ander mooi model uit de uit de EFQM kwam is dat ze uhm een soort cirkel hebben die lijkt op PDCA, maar het is iets abstracter. En uh, dat noemen ze radar. Dus eerst doel. Result. Ja, dat Approach, strategie. Dan Deployment, uitvoering. En dan uh Analysis en Respons. Dat hebben ze denk ik gedaan al. Uh, maar in ieder geval gewoon Act te hebben. Maar juist Doel, aanpak uitvoering en vooral tussen een uh doel en uitvoering. Daar zit eigenlijk The Magic Touch. Dat is uh, dat is voor mij een levenslang leren zeg maar. Het is namelijk een set aan ogenschijnlijk onverenigbare doelen tot een paradox zien te maken.

Onderzoeker [00:17:56] Mm hu.

CIO [00:17:56] Ik wil beter en goedkoper worden. Ja. Daar is aanpak een voor. Er is ook een foute aanpak. Dat is namelijk dat is de neiging die veel teams hebben. Is gewoon, we nemen shift beter en we nemen chef goedkoper aan. De kwaliteitsmanager en uh de CFO. En die geef je allebei hun eigen target. Nou, dan hebben ze in januari al ruzie. Per saldo gebeurt er niet zoveel. En exact dat wil je voorkomen met een integrale bedrijfsvoering en snappen waar je mee bezig bent en misschien ook de tijd zijn werk laten doen in je aanpak. In dit geval is dus de geëigende methode: zorg nu eerst dat je kwaliteit omhooggaat. Heb je minder foutkosten, word je vanzelf goedkoper. Weet je wel.

Onderzoeker [00:18:39] Wel. Ja, absoluut. Vanuit een lean gedachte.

CIO [00:18:43] Ja nou, deze puzzel is tja voor de voor de initiated vrij gemakkelijk, maar voor een heel aantal managementteams ik heb meegemaakt, al zeer vooruitstrevend en in ons portfolio proces zie je dit eigenlijk ook samenkomen. De integrale aanpak binnen het bedrijf mist.

Onderzoeker [00:19:05] Ja.

CIO [00:19:07] Weet je wel dan zie je dus dat mensen wel de bestelling hebben gepleegd voor een middel, want wij maken alleen maar middelen, en je vraagt bedankt voor de oplossing. Maar wat was het probleem hier?

Onderzoeker [00:19:16] Joh, precies. Precies.

CIO [00:19:18] Wat moet je nog meer doen om dit middel dan echt te laten renderen? Weet je wel? Straks dan heb je dus bij de bouwmarkt alles gekocht wat je nodig had. Maar ja, kan je dan ook wat? Mm hu. En dat is die. Uh die uhm. Uh. En daaronder nog veel meer de wezensvraag had je überhaupt zin in om dit middel ook echt te laten werken? Dus in het geval van uh bedrijfsprocessen volledig geautomatiseerd laten zijn, dan moet je dus afdelingen sluiten. Als je daar zin in überhaupt.

Onderzoeker [00:19:47] Had je het voorzien en had je er zin in. Ja, precies ja.

CIO [00:19:49] Je probeert het gewoon met lange tanden, omdat het moest. Dan ga je lekker meestribbelen, of zo. Weet je wel? Dan zie je dat in de aanpak, dat daaronder die aanpak zit een leiderschap en daar heb ik echt een fantastische zin opgepikt dit jaar van een Belgische uh veranderaar. Naam is mij even ontschoten. Die had een boekje schrijven over boven- en onderstroom. En uh nou, in de bovenste rand kennen we een heel instrumentarium, he. Strategie. Uhm, en dan noemde hij uitvoering en uhn managementstructuur. En voor elke had hij een onderstroom en vooral de onderstroom van strategie vond ik interessant. Daarvan zie hij de onderstroom van strategie is het gedeelde ambitieniveau van je topmanagement. Die vond ik mooi.

Onderzoeker [00:20:37] He is wel interessant. Uh. Ja, ja, zeker.

CIO [00:20:40] Ja, maar daar ging bij mij het kwartje ineens vallen. Dus je hebt de strategie af? Nou, dat doe je meestal in een off-site. En dan ga je bier drinken met elkaar. En dan, uh nou, dan is het weer goed. Dan gaat iedereen weer naar zijn eigen silo. En uh, van een goede tijd hebben met zijn eigen team. Maar op het moment van het formuleren van de strategie kan je natuurlijk een rondje rondkijken. En dan zie je eigenlijk al aan de ogen of hij gaat vliegen of niet.

Onderzoeker [00:21:10] Mm hu.

CIO [00:21:10] Zit dat heilige vuur eronder? Zit hier ambitie onder? Dat is dus precies wat Louis van Gaal al eerder zei: een doel creëert een team. Dat is waar hij de hele dag mee bezig is. Zorgen dat het heilige vuur erin komt, nu gaan we ook kampioen worden, mensen.

Onderzoeker [00:21:24] Mm hu.

CIO [00:21:25] We kijken elkaar nog eens aan: dit moet, he? We gaan niet gewoon lekker voetballen, een beetje doen alsof we kampioen willen worden. Nee. Het moet echt gaan gebeuren. En dat is denk ik eigenlijk de meest doorslaggevende randvoorwaarde. Als je vanuit het oogpunt van portfolio management kijkt is dus de randvoorwaarde dat ook de onderstroom is ingevuld van die strategie. Zitten we hier iets te doen omdat het echt bijdraagt of niet.

Onderzoeker [00:21:52] Ja.

CIO [00:21:52] En waarom is dat belangrijk? Omdat je dan een veel zuiverder discussie zal hebben als je onderweg onverwachte dingen tegenkomt, namelijk: drie projecten werden te duur. Die leverancier ging failliet, de levertijd van chips, uh is toegenomen. Dus allemaal spanning en allemaal gekkigheid. Uh weet je wel. Uhm weet ik veel. Uh, misschien kan d'r ook nog spanning op financierbaarheid bij. Van oh de oude aandeelhouder heeft gebeld en zij wil rendement in ons geval. Dus nou, ok prima. En dan moet je dus gaan zeggen wat eerst en wat als tweede. En gewoon de randvoorwaarde om die, uh ja, aan de ene kant heb je zeg maar de discussie, van vrienden en je gaat samen op vakantie en je wil even bepalen waarheen weet je wel. Dat is meestal geen moeilijk gesprek, dus namelijk gewoon biertje opentrekken. Goh, wat leuk, laten we dan Zuid-Frankrijk gaan. Nee, we rijden door naar Spanje. Is helemaal geen moeilijk gesprek vaak. Nou ok, wordt het dan. Of aan de andere kant, uh ja zoals de vriendinnen groep met mijn vrouw die dan uh moeten gaan bepalen waar ze willen eten, weet je wel. Dat kan de hele avond duren. Dan denk ik ja, flip a coin, dames. En alles wat ertussenin ziet, en eigenlijk is dat iets wat niet uit zo'n tool komt.

Onderzoeker [00:23:10] Ja, klopt niet, nee.

CIO [00:23:16] Ja, Ja, maar het heeft dus met werkgebied te maken van uh ja. Oké, is het een onderwerp qua bovenstreams van dit proces. Was dit wel portfolio management? Of is het eigenlijk een onvolledige strategie? En. In alles, ook de onderstroom. Ja, maar wacht even. Zat je al in die strategie op één lijn? Zo niet, ja, waarom verwacht je dan dat het portfolio wel ineens een geoliede machine wordt? Weet je wel?

Onderzoeker [00:23:45] Nee. Ik snap heel goed wat je zegt. Kijk, in mijn ogen. Dat kan ik je wel zeggen. Ik zie gewoon een bundeltje projecten. Bij jullie.

CIO [00:23:54] Exact.

Onderzoeker [00:23:54] Ik zie een bundeltje projecten en meer zie ik niet. Dat heb jij ook al gezegd. Maar ik herken het ook heel sterk bij mijn eigen organisatie, hoor. Uh die onderstroom die vind ik wel interessant, want ik heb wel gezien dat die ambitie er wel kan zijn. Alleen ze weten dan niet hoe

ze dit concreet moeten krijgen. Van strategie naar. OK. En nu wat blokken gaan we dan doen? Precies.

CIO [00:24:19] Ja.

Onderzoeker [00:24:19] En ook al komt er een roadblock, dan nog gaan we er doorheen wat we moeten en we zullen, he. Die twee heb je nodig. Je hebt best wel wat knowhow nodig en er zijn maar weinig strategen en dergelijke en mensen die dat die vertaalslag kunnen maken naar een dwingende, daar op die benefits moeten we gewoon voortgang boeken. Hoe je dat doet interesseert niet. Maar dit zijn de stappen die we hebben en zorg voor dat je project die richting gaat krijgen.

CIO [00:24:43] Ik ben inmiddels zo ver dat ik denk dat die missing link en dat is waar ik mezelf maar eens moet aankijken. Juist in dat balanced scorecard kwadrant van uhm, hoe blijven we in staat om in te spelen op de veranderende omgeving. Daar heb ik zeg maar die tussenstap van echte uh lagging indicators, namelijk we worden goedkoper benefits en naar leading indicators van ja, hoe kom ik daar handen en voeten aan geven?

Onderzoeker [00:25:13] Precies.

CIO [00:25:14] Exact die tussenstap, die heb ik nu uh bij mijn team neergezet. Ik zeg dat wil ik volgend jaar ingevuld hebben, want dan heb je een beter gesprek in je portfolio.

Onderzoeker [00:25:23] Mm hu.

CIO [00:25:23] En uh, bijvoorbeeld rond bedrijfsvoering, heb ik nu eigenlijk gevraagd om uh de KPI uit te werken? Uh automatiseringsgraad per proces. Dus ik wil al die processen onder mekaar. En ik wil de automatiseringsgraad. Uh gaat, daar moeten we stamkaartjes van maken. Van hoe meet je dat dan? Ja. En uhm, voor de productiebesturing eigenlijk ook zoiets. Ik denk dat daar uh, bij die processen kun je zeggen die, uh ja, het percentage transacties, he. Uh het vaak zijn de transacties die je dan geautomatiseerd hebt. En uh voor de bedrijfsvoering. Uh, voor de productiebesturing heb ik zoiets van uh percentage tijd die zonder handen is geweest. Fietsen zonder handen tijd, zeg maar. Ja. En uh, dus in geautomatiseerd bedrijf gedraaid.

Onderzoeker [00:26:13] Mm hu.

CIO [00:26:13] Zoiets. Dat kan denk ik veel meer uh leading indicator zijn. Dan voelen mensen zich wat meer geneigd om mee te gaan spelen in die beweging dan dat je al meteen zegt dan wil ik ook gewoon uh operationele kosten zien die je dan in je volgend jaarplan moet inleveren. Weet je wel.

Onderzoeker [00:26:34] Ik denk dat het heel mooi is dat ja vanuit stuurinformatie gaat redeneren, want dan krijg je concretere variabelen. Dan zie je ook concretere projecten. We willen hier een stap maken. Wat moeten we daarvoor doen? Terwijl je het over die lagging indicators hebt, dan kun je nog zoveel doen, snap je.

CIO [00:26:49] Ja.

Onderzoeker [00:26:49] Maar als je het wat kleiner, wordt het gemakkelijker om concreet te maken. En dan help je elkaar. Ja, dat is mooi.

CIO [00:26:53] En ik heb ook een. In de basis, uh, ook een andere zeg maar echte waterscheiding gemaakt in de behoefte aan digitalisering.

Onderzoeker [00:27:04] Mm hu.

CIO [00:27:04] Je hebt aan de ene kant een set aan behoeften die voorkomen menselijk handelen. Dat noem ik echt zuivere digitaliseringsvragen. En aan de andere kant heb je een set aan vragen die eigenlijk gewoon ondersteunend tooling zijn. En juist bij die tweede zit er een groot gevaar in dat mensen gewoon betere Excel tools gaan zitten bestellen. En het per saldo alleen maar duurder wordt. Die vraag, die had ik ooit een keer bij de monteurs organisatie gehad van ja, we willen dit graag op uh op Gis-kaarten hebben. En dan gaan we kijken of we het leiding stelsel kunnen afbeelden met uh 3D brillen. Dat is hartstikke mooi en kan ook. Het kan echt gewoon. Kijk je zo de straat in en dan krijg je geprojecteerd waar die leidingen zitten. Super, jo! Ik zeg, maar, als we dit allemaal hebben gedaan. Hoeveel bussen per dag gaan er dan minder uit de remise weg?

Onderzoeker [00:28:07] Ja.

CIO [00:28:08] Ja, nul! Ik zeg, dan hebben alleen maar duurdere bussen gemaakt.

Onderzoeker [00:28:11] Dus dan gaat het tarief voor jullie klanten gaat omhoog. Uiteindelijk. Het was aardig, maar dat de consequentie dan?

CIO [00:28:16] Ja, leuk dat je brillen hebt en computers. Dus dat gaan we niet doen. Nou, toen was dat was ja goed en zat. Toen was ik even chef 'nee'.

Onderzoeker [00:28:26] Ja, chef 'nee'.

CIO [00:28:30] Toen zeiden ze: jij bent ook niet innovatief. Nou dan krijgen ze altijd een lesje Peter Drucker. De definitie van de innovatie van Peter Drukker was namelijk het creëren van nieuwe waarden en niet het maken van een invention. Dat is het verschil tussen een invention en een innovation. Maar goed, dat zijn best wel thema's die cirkelen rond het portfolio management heen die echt wel een randvoorwaarde zijn. Ben je het wel eens met elkaar, welk spel je zit spelen? Ja.

Onderzoeker [00:28:58] Nou en kijk dan heb je hebt helder genoeg met zijn allen waar je dan heen gaat., wat de consequentie is als we door gaan redeneren wat we willen. Ja. Ja.

CIO [00:29:06] Ja. En daar zit een ik vind dat zo gaaf om te zien. Uh, als je diverse industrieën meemaakt en ook echt even een tijdje onder de huid kruipt, zeg maar. Wat dan een businessmodel eigenlijk ook al doet met gewoon goede mensen. Wij hebben allemaal goede mensen aan boord die ook bij commerciële bedrijven hebben gewerkt en echt wel uh, weten hoe je ook binnen een kwartaal de boel uh flink strak kan trekken zeg maar. Maar ja, nu zit je bij een nutsbedrijf met honderd procent marktaandeel en per saldo, als er iets misgaat bij ons kunnen we alles in het watertarief repareren het jaar daarop. Dus eigenlijk, je kunt niet failliet gaan. En wat dat doet met het gebrek aan discipline. Het is echt ongelooflijk

Onderzoeker [00:29:50] Ik snap wat je zegt. Die urgentie die er wel of niet is dan uiteindelijk. Uh, terwijl als je een marktpartij bent die alleen maar projecten doe en aan het begin van het jaar elke

keer start met nul en je moet dan nog alles verdienen. Dan heb je een heel andere dynamiek. Uh, vaak met dat soort zaken.

CIO [00:30:06] Ja, maar zelfs, want dat was een extreem waar ik een keer van weg ging. Ik heb ook bij [naam van organisatie] gewerkt en die was in de tijd dat ik er zat, alweer twaalf jaar geleden, afhankelijk van de kwartaal sturing van analisten.

Onderzoeker [00:30:21] Mm hu.

CIO [00:30:22] En de doorslaggevende mening van een analist per kwartaal op je beurskoers was dermate groot dat ja eigenlijk de vraag was, wie bestuurt nou wie? Weet je wel?

Onderzoeker [00:30:33] Mm hu.

CIO [00:30:34] Dus uh. Ik ben toen nog een tijdje secretaris geweest daar van de huidige CEO. En uh ja, als ik het was heel verschrikkelijk dan. Je werd gewoon gedwongen om weer een bepaalde FTE-target boven op je eerdere beloofde uitstroom te doen. Gewoon om de analist tevreden te stellen. Maar goed, dat lukt dan wel weer. Dat gaan er goede mensen weg, maar er gaat ook heel veel dood hout weg. En eigenlijk moet je het zien als een bosbrand. Het is allemaal niet leuk, het is allemaal verschrikkelijk, he. Maar je krijgt wel automatisch bosverjonging. Dus ja, er zaten toch ook wel positieve kanten aan. Merk ik dan nu. Ik heb wel twee extremen meegemaakt. Van binnen uit nu.

Onderzoeker [00:31:19] Mm hu. Dat is het mooie, daar ga je over puzzelen. Van wat moet ik hier dan precies?

CIO [00:31:26] He dat is toch gaaf. Dus ja, dat betekent dus in mijn geval dat ik ook gewoon de moed moet hebben om naar voren te stappen in tweedaagses met mijn directie en eerste lijn en niet direct betweter zijn of zo, maar wel de vragen kunnen stellen, wat willen we dan? Weet je wel? en uh, en waarom is dit belangrijk voor ons en? Ja. Uh, en binnen mijn echte invloedssfeer ook dus wel streng durven zijn en zeggen van er is een groot verschil tussen middelen en doel. En als je er middelen bestelt waar geen doel aan hangt dan? Ja, dan haalt de caravan de auto in. Dat gaan we niet doen. Dus ook vaak genoeg nee zeggen.

Onderzoeker [00:32:04] Mm hu.

CIO [00:32:04] En dat, dan komen we wel terug op het portfolio management. Uh portfolio management is in die zin is in die zin ook een instrument voor het leiderschap. Mm hu. En ik moet zorgen dat het instrument al scherp genoeg geslepen is om de vraag in tweeën te kunnen snijden. Een setje 'draagt wel bij' en een setje 'draagt niet bij'.

Onderzoeker [00:32:33] Duidelijk. Matthijs, we moeten even met de tijd op gaan letten nu. We moeten dus nog eventjes concreter door. Want je hebt er heel veel uitgelegd. Dat is goed. Uhm. Uhm. Deze evaluatiemethode stelt de SPD staat haar taken in minder tijd uit te voeren.

CIO [00:32:53] Ja. Uh eens.

Onderzoeker [00:32:57] En waarom?

CIO [00:32:59] Omdat die op de methode zelf inricht. Dus als methode als. Als de SPD zelf niet zou werken, dan komt dat er wel uit.

Onderzoeker [00:33:08] Precies. Deze evaluatiemethode verbetert de overall prestatie van de SPD.

CIO [00:33:14] Ehh, verwijs ik terug naar mijn eerste antwoord.

Onderzoeker [00:33:18] Uh, deze evaluatiemethode verhoogt de productiviteit van de SPD. De output.

CIO [00:33:29] Noch eens, noch oneens. Uhm, ik denk dat de output van SPD, omdat het een besluitvormingsproces is, veel meer gaat over aansluiting op strategie dan op uh de mechaniek van dit proces zelf.

Onderzoeker [00:33:48] OK. En: deze evaluatiemethode maakt de SPD effectiever.

CIO [00:33:56] Enigszins eens, terug naar mijn antwoord op vraag één.

Onderzoeker [00:34:01] Begrijpelijk. Ja. En uhm, deze evaluatiemethode maakt het werk van de SPD gemakkelijker.

CIO [00:34:15] Daar ben ik het mee eens. Het is namelijk niet meer zo moeilijk bij ons, wij tikken gewoon projecten door. Maar mocht het wel moeilijk zijn omdat er veel meer schaarste is te managen, dan kan je in ieder geval zien of je binnen de mechaniek dan uh mekaar wel goed hebt begrepen.

Onderzoeker [00:34:38] Ja. Mm hu. OK. Heel goed. Uhm, laat even heel kort. Uh een uh dingetje zien. Uh, van wat hebben we nou eigenlijk gebruikt dit moment? Dan hebben we gewoon een prototype. We hebben hier eigenlijk een interview script met onze vragen, dus h. Bij jou heb ik dat heel beperkt uitgevraagd en een deel via e-mail gedaan. Er zit ook zelfs een hele instructie bij.

CIO [00:35:00] Ja

Onderzoeker [00:35:01] Dat is wat wij hebben en het andere wat we hebben is een uhm, eigenlijk alle factoren die we hebben gekozen hebben gekozen. We hebben niet alles gebruikt, dat is met Nicole gedaan. Nou, we uh interviews hebben gehad. Uhm hier zijn de antwoorden van uh van de mensen erin gezet. Nou uh, er is een reden om deze te bespreken [in de groepssessie]. Want uh nou ja he, er komen wat rode dingen uit. Iedereen vindt het medium en de impact wordt een paar keer als "groot" aangegeven. Uh, er zitten verschillende meningen. Dit is de reden een reden om zo'n factor te bespreken. Een andere niet, want als iedereen aligned is, dan is er niet zo veel aan de hand.

CIO [00:35:38] Ja.

Onderzoeker [00:35:38] Maar dat is besproken. OK. Nou we hebben het gehad over capaciteit, kwaliteit, maar ook over de beschikbaarheid op het moment dat die echt nodig is.

CIO [00:35:46] Ja.

Onderzoeker [00:35:47] Nou uhm, daar hebben we best wel wat dingetjes over besproken in het groepsgesprek. Uhm uh. Waarin jij bijvoorbeeld aangeeft van goh uhm het beoordelen van is die persoon die we voor het project gaan krijgen, is dat wel de juiste? Heeft hij de kwaliteiten? En dan gaf je zelf al een beetje aan, dat gaat binnen de cultuur van [naam caseorganisatie] mogelijk lastig zijn.

CIO [00:36:06] Ja.

Onderzoeker [00:36:06] Dat kan gevoelig zijn. Nou ja, goed. Uh, we hebben een aantal categorieën. Is het uitvoerbaar, is het effectief en is het acceptabel voor stakeholders? Nou, dan weet je dat je hier een beetje een twijfel hebt op die maatregel. Uhm. En we hebben eigenlijk gezegd, toen ging de discussie verder want we kunnen makkelijk allemaal maatregelen op benoemen en dat gaat ook heel gemakkelijk in zo'n gesprek. Maar toen werd er gezegd, binnen het lopende jaar die prognoses kunnen doen is een maatregel. Maat toe zei jij op een gegeven moment ook nog van ok, maar we moeten ook al in het jaarplan die prognoses doen en al bij de business neerleggen van joh, zoveel capaciteit hebben we zo van je nodig, gaat dat überhaupt lukken?

CIO [00:36:41] Ja.

Onderzoeker [00:36:41] Durf je echt ja te zeggen? Nou en toen hebben we dus uiteindelijk gekozen voor een maatregel. Laten we eerst die stoplichten rapportage over voortgang doen. En laten we deze dan daarna er aan toevoegen, dan hebben we een startpunt. Los van de andere maatregelen die we later nog kunnen doen.

CIO [00:37:02] Ja. Ah, kijk. Ja, ik zelf ben er heilig voorstander van om zo min mogelijk in een portfolio proces te willen managen, zoveel mogelijk terug te brengen naar de lijn, want die nemen die mensen aan. En uhm, dat kwam hier een beetje uit h. Dus uh, dus de deze vraag. Uh ja. Ik vind de effectiviteit van een portfolio natuurlijk vooral "waarom doe je de dingen?" en ik veronderstel dat het maakbaar is. Hoe maak je daar succes van? Hoe doe je de dingen? En dit soort spanningen, die moet je wel signaleren om te zeggen, kan mijn project starten? Maar als je signaleert dat het stoplicht op rood staat, ben je al een jaar te laat bij [naam caseorganisatie]. Dan is in het besturingsmodel is portfoliomanagement eigenlijk ook gewoon ja het is event toetsen dat je niet een blunder maakt door iets te starten. Mm hu. Maar je moet. Je moet in het jaar ervoor tijdens de jaarplanning voorkomen dat het portfolio er last van heeft.

Onderzoeker [00:38:15] Dus deze eigenlijk al, hier [wijst naar maatregel om capaciteit bespreekbaar te maken tijdens het jaarproces] Jij zegt eigenlijk moet je deze al doen, want anders ben je je sowieso te laat. Dus ook al zou ik deze doen, die zouden dus uiteindelijk niet zo effectief zijn in jouw mening. Als je het een half jaar van tevoren ziet, ben je al te laat.

CIO [00:38:25] Ja en het allerergste is ik heb ook een hele set aan projecten gehad de afgelopen jaren. Die hadden te maken met zorgen dat de cybersecurity volwassenheid omhoogging voor een vitale sector. Ja, dan kun je wel heel theoretisch zeggen. Oh ja, ik heb altijd binnen portfolio nog de keuze om een project wat later te starten. Want ik heb de mensen nog niet. Maar in dit geval was het overwegend belang om te verlaten, dat kan helemaal niet, weet je wel, dus moest het gewoon gebeuren. Je moet echt zorgen: voordat je de fout maakt, maak ik hem niet. Dat is ook zo'n Cruijff-uitspraak.

Onderzoeker [00:39:00] Ja, ja.

CIO [00:39:02] Deze ellende mag je nooit naar het portfolio door laten etteren, zeg maar. Ja, en eigenlijk is daar een heel ander uh proces wat moet gaan werken en dat is namelijk vanuit je strategie moet je ook strategisch HR-management gaan toepassen. En zorgen dat je ruim van tevoren weet of de competenties wel afdoende zijn En, of je wat moet. Nou, nu hebben we een war on talent en moet je op tijd starten door ook een klimaat te creëren waar mensen willen werken bij je, nou ja. Mm hu. Ja. Dus het gaat bij mij veel breder dan portfoliomanagement. Ik zie dit [portfoliomanagement] eigenlijk wel als een mechaniekje, eerlijk gezegd.

Onderzoeker [00:39:47] Ja klopt, een mechaniekje om misschien even de problemen die we tegenkomen te managen. Maar de echte, de echte bron of de echte oplossingen liggen nog weer ergens anders wat jou betreft.

CIO [00:39:58] Dus ik ben misschien uh met mijn hoofd veel te veel in de wolken voor uh portfolio management. Maar het [verder kijken dan portfoliomanagement] is wel doorslaggevend. Als een voorbeeld: Ik besteed wel twee uh dagen deze maand aan de selectie van trainees.

Onderzoeker [00:40:12] Mm hu.

CIO [00:40:13] Ik wil dat als ze bij [naam caseorganisatie] langkomen dat ze mij als eerste zien als manager uit de eerste laag. Want dat zijn het net ganzen die uit een ei kruipen. Verhoogt de kans dat ze bij IT willen komen werken. Zo is dat.

Onderzoeker [00:40:30] Uh, dat begrijp ik heel goed. Ja kijk. Uhm, ook weet ik.

CIO [00:40:33] Dat heeft een effect in portfoliomanagement over vier jaar. Dat is eigenlijk even over wendbaarheid. Ja. Het klopt, daar moet je inderdaad een hoop voor doen.

Onderzoeker [00:40:43] Dat is uh heel duidelijk. Wij gaan weer een beetje terug naar portfolio management. Dit is dan eigenlijk wat we hebben. Een lichtgewicht tool om dit te kunnen doen. We doen die interviews en we doen ook nog die groepssessie. Uh, waarom die interviews? Omdat we dan toch wel die contrasten gaan krijgen tussen mensen wat t juist interessant maakt of kan maken.

CIO [00:41:04] Ja.

Onderzoeker [00:41:04] Laat ik het zo zeggen. Uh, en dan probeer je een wrap-up te doen. Kijk wat we nog niet hebben gedaan als groep zijn natuurlijk om al die maatregelen die eruit komen bij elkaar te houden. En te bespreken: wat is echt het belangrijkste? Want uh, iets zoveel kun je ook weer niet doen als portfoliogroep. Dat geloof ik niet. [naam SPD-lid 4] is dan heel druk met allerlei verbeter trajecten. Maar zij moet ook gewoon haar portfolio runnen natuurlijk. Dus uhm, die wrap-up, die heb ik gezien. We hebben twee keer een half uurtje genomen tot nu toe, dat is wat we gedaan hebben. En eigenlijk wat je aan de achterkant nog doet is, dan ga je dit nog een keertje doorlopen (alle verbetermaatregelen). Dit hebben we dan allemaal ok. Wat betekent dit dan. Nog even afstand nemen en dan?

CIO [00:41:39] Neem die mee van mij. Dat mijn angst bij een lichtgewicht tool met lekker behapbare vragen en dus eigenlijk ook de neiging om naar behapbare maatregelen en antwoorden te komen.

Geeft als plus: dat is dus ook uitvoerbaar. En geeft als min: daarmee compenseer je waarschijnlijk ook het onvermogen van andere processen die veel doorslaggevender zijn.

Onderzoeker [00:42:13] Da's een hele mooie. Ja.

CIO [00:42:17] Dat is denk ik het gevaar van eh, hap, snap. En ik zie uh, zeg maar. [Naam caseorganisatie] is het beste drinkwaterbedrijf ter wereld, he. We hebben het lekkerste water ter wereld. En uh, het is echt een topbedrijf in die zin. Maar als we onderdelen hebben waar we maar een beetje aan klooiën en of heel hard werken.

Onderzoeker [00:42:41] Mm hu.

CIO [00:42:41] En er komt niet zoveel uit, dan is het vaak door compensatie gedrag van iets wat we weigeren te doen. In dit geval is de overheidsneiging om te weigeren streng genoeg te zijn naar de output van mensen, maar door met processen gaan compenseren dat we elkaar niet durven aanspreken.

Onderzoeker [00:43:00] Ok, goed? Heb je toch nog even een uh een paar stellingen voor je dan om over gebruiksgemak uh te spreken. Het vorige deel ging vooral over nut, en daar heb je je punt gemaakt. Uhm. Dus de stelling is. Deze evaluatiemethode is gemakkelijk te gebruiken voor [naam caseorganisatie].

CIO [00:43:23] Ja hoor, zeker.

Onderzoeker [00:43:26] Uhm. En als ik dan op de schaal van eens dat zou vagen, welke neem je dan?

CIO [00:43:44] Ja, dat is gewoon eens. Het is een gebruikelijk stappenplan.

Onderzoeker [00:43:50] OK. En uhm. Het werken met de aangeboden tools is gemakkelijk te leren.

CIO [00:43:56] Eens. Het is zeer overzichtelijk.

Onderzoeker [00:43:58] OK, deze evaluatiemethode is voldoende aanpasbaar.

CIO [00:44:05] Volledig eens. De Excel is gemakkelijk aan te passen. [in vivo code: simpel aanbabaar, axiale code: eenvoudig, flexibel, zie tabellen 25.3 en 25.4 in bijlage 19]

Onderzoeker [00:44:07] OK, deze informatiemethode is duidelijk en begrijpelijk.

CIO [00:44:11] Eens. De stappen heb je laten zien en zijn tijdens de evaluatie meerdere keren herhaald.

Onderzoeker [00:44:13] Deze informatie is voldoende flexibel om mee te werken.

CIO [00:44:16] Eens.

Onderzoeker [00:44:16] Vind je dat een ander antwoord als die voor aanpasbaar?

CIO [00:44:27] Ja het is een Excel lijst, dus je kan er vragen aan toevoegen. Dat is dus heel easy. En het hangt van de deelnemers in het gesprek af in hoeverre je dan ook het waarom achter het waarom kan bespreken. Dat is het denk ik. "It depends" is misschien een beter antwoord, maar daar kun je niets mee.

Onderzoeker [00:44:47] Ik begrijp begrijpt wel wat je aan.

CIO [00:44:51] Het hangt van de spelers af welk gesprek gevoerd wordt.

Onderzoeker [00:44:52] Uhu. En deze evacuatie methode krijg je gemakkelijk onder de knie.

CIO [00:44:59] Eens. Het is overzichtelijk.

Onderzoeker [00:45:01] OK. En uhm, als we dan nou eens gaan kijken naar een bredere toepassing binnen [naam caseorganisatie]? Zou je het nuttig vinden om het nog breder toe te passen in een andere context binnen [naam caseorganisatie]?

CIO [00:45:28] Uhm. Met de juiste begeleiding en context. En uhm. Binnen [naam caseorganisatie] zitten we nu in een fase waar we uh. We hebben nu 170 miljoen euro aan investeringen dit jaar gepland.

Onderzoeker [00:45:58] Mm hu.

CIO [00:45:59] En jaar op jaar halen we dat niet. En dus in de maakbaarheid zit te weinig voorspellend vermogen. Een deel is buiten onze macht. Vaak doen we projecten samen met andere netbeheerders. Uh, en de markt is ook moeilijk, in aannemersland. Maar er zit ook een onvermogen om intern de juiste uren te mobiliseren. En nou willen we naar 200 miljoen. Ze moeten een sprong maken. En ja, dat hebben we toch klakkeloos in het portfolio neergezet. Onder het mom van ja, we hebben nu wel iets van een aanpak. We gaan wat meer uitbesteden. Het komt wel goed en uh, nou hebben we een heel uh heel traject met meer datamanagement. Dus er is wel een soortement van intrinsieke aanpak gevonden om dan te groeien. En in die context, uh ja, zou dit kunnen helpen om te zeggen: joh, je hebt nu al een probleem en die zit hem in je maakbaarheid. Want er zijn best wel veel vragen die gaan gewoon over uitvoerbaarheid. Heb je nu al een probleem? En heb je die wel afdoende geadresseerd? Zo zou ik hem neerzetten.

Onderzoeker [00:47:10] Mm hu.

CIO [00:47:12] Uhm, maar wel als onderdeel van een ja nu eigenlijk actueel lopende discussie. Uh waar [naam caseorganisatie] grote klapper moet maken, maar wat niet vanzelf goed gaat zitten.

Onderzoeker [00:47:26] Mm hu.

CIO [00:47:29] En om gewoon te zeggen tegen de portfolio manager: vul dit ding even in, heb het er even over en neem wat maatregelen om top off. Dat zou dan leiden tot alleen maar gewoon een papieren tijger.

Onderzoeker [00:47:43] Systeem precies dat is ook eerder aangegeven door anderen. Kijk, de opvolging van de maatregelen. Dat moet een bepaalde insteek zijn van wat jij al zegt uit deze context die jij nu geeft. En als iemand daarmee bijvoorbeeld uh de andere portfolio's ook zo zou gaan benutten en door zou vragen tot het pijnpunt en verder daarop gaat. Waardoor dat wel een nou ja, laat k zo zeggen uh een concretisering uh gaat komen van wat mensen denken wat wel en niet haalbaar is überhaupt. Want er gaat gebeuren. En misschien dat je daar nog wel discussie zou kunnen krijgen die goed is dat. Bedoel je dat, Mathijs?

CIO [00:48:19] Dat denk ik wel. Maar goed, dus dat heeft te maken met twee bijzondere omstandigheden. Eén, dat is [naam caseorganisatie] die wel een erg grote scheiding heeft tussen lijn en project. Dat twee losse werelden lijken te zijn en pas in de ja executie, als het niet geregeld blijkt, naar boven komt. En aan de andere kant het feit dat we dus in korte tijd nu willen opschalen. Dus ja, dat is. Dan moet je met uh, enig verstand van zaken zou je de tooling moeten toepassen op de lopende trajecten.

Onderzoeker [00:48:55] Precies. Precies. Er zitten ook nog andere vragen in de methode. Die heeft [naam SPD-lid 3] eruit gehaald. Bijvoorbeeld: worden de juiste de projecten geselecteerd binnen het portfolio? Dat soort vragen zitten er ook achter, die weleens een andere discussie zouden kunnen oproepen. Maar omdat we zeiden we focussen op het stukje van het lopende portfolio.

CIO [00:49:15] Ja.

Onderzoeker [00:49:16] Daarmee hebben we een kleinere scope gekregen. Ja ok, en heb jij een idee van wie? Wie zou dit moeten en zelfs kunnen uitvoeren binnen [naam caseorganisatie]? Als jullie het over zouden nemen en zelf iets mee gaan doen.

CIO [00:49:36] Ik denk dat de portfolio managers zelf uh gewoon een uh een evaluatie op dat proces moeten kunnen begeleiden [naam SPD-lid 4 en [naam andere portfoliomanager binnen caseorganisatie] uh voor de rest van het portfolio.

Onderzoeker [00:49:49] Mm hu.

CIO [00:49:50] Uh, ik denk dat. Uhm ja, ik denk dat zo'n portfolio manager moet dat initiëren. Maar ja, de voorzitter van een portfolio uh moet er dan voor zorgen dat de houding in zo'n gesprek goed wordt, Uh dat de juiste vragen worden gesteld. Ja. En wat ik al zei dat hij de ambitie heeft om uh om uh beter aan de strategie bij te dragen. Of uh tot de conclusie komt van ik had betere vragen moet stellen aan het strategieproces. Voordat ik ja zei tegen een opdracht in portfolio. Zoiets.

Onderzoeker [00:50:30] Mm hu.

CIO [00:50:35] Uh. Ja, dat. Ik denk portfolio manager, die zou dat moeten initiëren en de in de voorzitters van een portfolio moet het ook wellen

Onderzoeker [00:50:48] Ja. Ja, precies. Ja. Op die manier. OK. Uhm. En uhm, hoe vaak zou je kijk t zou s. Kijk uh. Ik snap je jouw punt, want jij hebt natuurlijk al wat uh kritische noten daar gekraakt. Zou je het over een jaar nog een keer willen doen bij de SPD?

CIO [00:51:13] Ja, ik zou deze check up wel willen doen. Ik denk ik dan ook iets terug zou willen. Want ik wil uh niet alleen uh dit, want dit zijn meningen.

Onderzoeker [00:51:28] Mm hu.

CIO [00:51:29] Ik zou hem ook willen balanceren met bevindingen. Dus uhm. Wij schrijven na elk project een einde project rapport.

Onderzoeker [00:51:39] Ja.

CIO [00:51:41] En uhm, we hebben dit afgelopen jaar even niet gedaan, want we hadden zat aan onze kar hangen, maar we hebben wel eerder al die einde project rapporten allemaal onder mekaar gezet en ook in een Excel. Gewoon uh geturfd wat voor redenen voor vertraging en redenen voor andere zaken eer waren. Dan krijg je ook een uh mooie balans tussen terugkijken met feiten en met meningen.

Onderzoeker [00:52:05] Precies ja, dat is die aanvulling. Die heb je in een eerder interview ook al een keer aangegeven.

CIO [00:52:09] Ik denk dat het echt sterk is. Zeker ook dat je dan het format van zo'n uitslag als deze ook afdwingt in het format van je einde project bevindingen. Want dan kun je van binnen het project door het raampje van het project naar het portfolio toe.

Onderzoeker [00:52:27] Precies

CIO [00:52:31] Daar kun je een bevinding geven einde project en uh en van het portfolio terug naar al die projecten.

Onderzoeker [00:52:38] Ja, ja.

CIO [00:52:46] We hebben daar een keer een hele, hele stevige conclusie uit getrokken die ons verder heeft gebracht. Dat was namelijk van wat, waar we nou het meest last van gehad in projecten en bleek eigenlijk vertraging door de leveranciers.

Onderzoeker [00:52:59] Mmm.

CIO [00:53:00] Nou prima, weet je wel, dan zeg ik maar ik ben zelf dan simpel. Dan zeg ik, dit is de wet van de naaldhak. Als er met het volle gewicht en een naaldhak op je teen gestaan wordt, dan voel je het wel, he. Dus focus. Ja dus. Dan hebben we nog maar één ding te doen vanaf nu. Dan gaan we nu volledig verbeteren op leveranciers management. Er komt ook een zooi achter weg: je scope moet eerder klaar zijn

Onderzoeker [00:53:20] Ja, en dan moet je van alles.

CIO [00:53:23] Contractmanagement moet tijdig, dus met als doel de leverancier moet strakgetrokken worden. Ja, want boeteclausules. Uh, probeer eens wat. Betere leveranciers selecteren. Uiteindelijk kwamen we erachter dat, dat weet jij wel. Uh. Dat was die meting van uh Philips van hoe gaat de arbeidsproductiviteit omhoog als er wel of geen elektrische verlichting is. Dat

was een soort psychologisch onderzoek ooit. Dan gingen ze meten, gaat de arbeidsproductiviteit omhoog als er elektrische lampen in een fabriek worden gehangen? Het antwoord was: ja.

Onderzoeker [00:54:04] Ja, het Hawthorne effect?

CIO [00:54:06] Was dat hem Hawthorne?

Onderzoeker [00:54:08] Ja, ja, ja.

CIO [00:54:11] Dat was hier misschien ook zo van: Matthijs, kijkt hier mee op leveranciersmanagement. Het was dus gewoon een leiderschapsvraag. Heb ik wel genoeg vragen gesteld over leveranciersmanagement? Dus dat kan ook genoeg geweest zijn.

Onderzoeker [00:54:24] Ook mooi. We gaan al over 10 uur heen. Ik heb nog even een vraag voor je. Ik ga even de samenvatting van het interview voor je maken. Ik heb nog even een vraag of je deze samenvatting die per mail komt of je die wilt reviewen en dat je nog even akkoord geeft op de informed consent. Daarin staat beschreven hoe wij met jouw data omgaan in dit onderzoek en vervolgonderzoeken.

CIO [00:54:47] Ja.

Onderzoeker [00:54:49] Nou, super.

CIO [00:54:50] Een formaliteit, ik zie hier niet dat mijn doopceel is gelicht.

Onderzoeker [00:54:56] OK. Heel erg bedankt Matthijs voor jouw tijd. En uh, we spreken elkaar medio juni

CIO [00:55:06] Met de hele ploeg dan he?

Onderzoeker [00:55:06] Ja, met de hele ploeg. Ja uh, en dan kom ik ook even met het advies van wat ik nou heb aangehoord en waarvan ik denk daar moeten jullie nog even goed naar kijken. Er komen al wat punten uit de methode en ik heb zelf ook nog wat dingen gezien. Ik heb ook nog wat andere dingen gezien. Uh d nou goed, daar kunnen ze even iets over of benoemen. En dan mag de groep kiezen van joh, zullen we de resterende punten ook nog een keer expliciet maken en bespreken? En wanneer gaan we dat doen. Dat is even de keuze.

CIO [00:55:36] Ja.

Onderzoeker [00:55:38] Harstikke goed joh, ik ben benieuwd. Tot dan.

CIO [00:55:41] Oké. Fijne dag, en een goed weekend alvast, Matthijs.

Onderzoeker [00:55:44] Jij ook een fijne dag, hoi.

25. Bijlage 19: Codering evaluatie-interviews

25.1. Nut

Tabel 25.1: *in vivo codes voor 'nut'*

In vivo codes	
Bestaand inzicht	Uitvoeringssnelheid
Concrete verbeterpunten	Geen tijdswinst
Discussie	Zelfhelend
Doelgroep	Inzicht
Doorvragen	Harmonisering, Beoordeling
Follow-up	Afstand tot portfolio
Follow-up, Bestaand inzicht	Procesverbetering
Fysieke discussie	Kwaliteit van besluitvorming
Gedragen verbeterpunten	Kwaliteit van besluitvorming, strategische aansluiting
Gemeenschappelijke evaluatie	Inzicht, Beoordeling
Lokalisatie verbeteren	Harmonisering
Missende factoren	Sturing
Nieuw inzicht	Sneller inzicht
Onvolwassenheid	Harmonisering, Inzicht
Structuur	Benchmarking
Tijdcommitment	Complete evaluatie
Tijd schaarste, onvolwassenheid	Lokalisatiebelang, gesprekspartners
Volgende evaluatie	

Tabel 25.2 *Categorieën (axiale coderingen) die zijn samengesteld op basis van de in vivo codes voor 'nut' en het aantal interviews waarin dit benoemd is.*

Categorieën nut	Aantal interviews
Gemeenschappelijke evaluatie met structuur, gedragen inzicht, procesmonitoring, procesverbetering, kwaliteit van besluitvorming, strategische aansluiting	3
Follow-up	1
Fysieke discussie, complete evaluatie	1
Missende factoren, afhankelijkheid omringende processen en leiderschap	1
Lokalisatie, doelgroep, afstand tot portfolio, onvolwassenheid, tijd schaarste	2
Volgende evaluatie	3
Benchmarking	1

25.2. Gebruiksgemak

Tabel 25.3: *in vivo codes voor 'gebruiksgemak'*

In vivo codes	
Uitvoerbaar	Simpel aanpasbaar
Passend	Herkenbaar
Toepasbaar	Duidelijke stappen
Passend	Aanpasbaar
Duidelijk, Eenvoudig	Aanpasbaar, multi-inzetbaar
Gemakkelijk te leren	Hyperflexibel
Overzichtelijk	Interviewcompetentie
Bijsturen	

Tabel 25.4 *Categorieën (axiale coderingen) die zijn samengesteld op basis van de in vivo codes voor 'gebruiksgemak' en het aantal interviews waarin dit benoemd is.*

Categorieën nut	Aantal interviews
Overzichtelijk, flexibel	3
Gemakkelijk te leren	3
Interviewcompetentie	1
Hyperflexibel	1