



Masterthesis

Een onderzoek naar I/C-T alignment bij gemeenten

Anne Graas

Studentnummer 363099

a.graas@pblq.nl

06-16687651

Den Haag, 9 februari 2017

Master Public Information Management

Erasmus Universiteit Rotterdam

PBLQ

Eerste lezer: Dr. Johannes van Veen

Tweede lezer: Dr. Rebecca Moody

Voorwoord

De afgelopen twee jaar heb ik als onderdeel van het PBLQ traineeprogramma de master Public Information Management gevolgd. Met dit onderzoek sluit ik de master en het traineeprogramma af. Het was een mooie periode waarin ik veel heb opgestoken over de diverse onderwerpen die informatiemanagement omvat. Tijdens een laatste traineeopdracht bij de gemeente Den Haag ben ik geïnteresseerd geraakt in de samenwerking en het begrip tussen informatietechnologie en informatiemanagement. Meer en meer blijkt dat het informatiemanagement een vitale rol speelt in het betekenisgevingsproces omtrent ICT in organisaties. Wanneer een visie op informatiemanagementprocessen vergeten wordt ontstaat een slechte dialoog tussen business en IT (Maes, 1999). Tot nu is weinig tot geen onderzoek gedaan naar I/C-T alignment en ik wil daar juist graag een bijdrage aan leveren.

Ik wil iedereen bedanken die heeft meegewerkt aan het onderzoek. De gemeente Den Haag en de gemeente Utrecht voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt voor de interviews, mijn collega's voor hun feedback. Paul en Erik voor het meelezen, mijn medetrainees voor hun feedback in de scriptiecirkels en Johannes en Rebecca voor hun goede commentaar om tot het voorliggende stuk te komen.

In het bijzonder wil ik verder nog mijn vriend, familie en vrienden bedanken voor het meelezen en het geduld. Een afstudeeronderzoek is en blijft een uitdaging.

Samenvatting

Het wordt steeds meer gemeengoed voor overheidsorganisaties om de informatietechnologie te organiseren in een centrale IT-afdeling (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Door de onafhankelijkheid van de afnemende organisatieonderdelen lijkt de centrale IT-afdeling in vele opzichten op een Shared Service Organisatie (SSO), die elk onderdeel van de organisatie afzonderlijk bedient. In dit onderzoek ligt de nadruk op de alignment tussen informatietechnologie en informatiemanagement, ook wel aangeduid als I/C-T alignment. Meer en meer blijkt dat informatiemanagement een vitale rol speelt in het betekenisgevingsproces omtrent ICT in organisaties. Doordat de visie op informatiemanagementprocessen vaak vergeten wordt ontstaat een slechte dialoog tussen business en IT (Maes, 1999). Tot nu is weinig tot geen onderzoek gedaan naar I/C-T alignment. In dit onderzoek wordt gekeken naar de sociale dimensie van I/C-T alignment. Vanuit de sociale dimensie wordt alignment bekeken vanuit actoren betrokken bij strategievorming, communicatie en besluitvorming (Reich & Benbasat, 1996).

Omdat er weinig tot geen literatuur beschikbaar is over factoren van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment, wordt in dit onderzoek getoetst of de factoren, die genoemd worden in de literatuur omtrent business-IT alignment en de literatuur omtrent SSO's, ook kunnen verklaren wat er in de werkelijkheid tussen informatiemanagement en informatietechnologie gebeurt. Dit gebeurt aan de hand van de volgende hoofdvraag:

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten en hoe kan deze alignment worden verbeterd?

Na een literatuuronderzoek is een casestudy gedaan bij de gemeenten Den Haag en Utrecht. Het literatuuronderzoek heeft geleid tot het volgende begrip van de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten: het geeft de mate weer waarin de missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement en informatietechnologie worden begrepen en gesteund door informatiemanagement medewerkers en informatietechnologie medewerkers. Op basis van de theorie zijn zeven factoren gedefinieerd die de sociale dimensie van I/C-T alignment kunnen beïnvloeden: communicatie, gedeelde domeinkennis, vertrouwen, prestatiemeting, koppeling planningsproces, klantfocus en fysieke locatie. Voor elke factor is een hypothese geformuleerd die aan de hand van het empirische deel van het onderzoek wordt verworpen of aangenomen.

Bij elke gemeente zijn interviews gehouden met vier informatietechnologie medewerkers en vier informatiemanagement medewerkers. In het onderzoek zijn de mate van I/C-T alignment in de cases en de factoren die naar voor komen uit de praktijk vergeleken met de factoren gevonden in de literatuur. Hiervoor zijn de gemeenten eerst apart geanalyseerd en vervolgens in samenhang. De

hypothese worden aangenomen wanneer in beide gemeenten de waarde voor alignment dicht bij de waarde van de factor ligt en wanneer minimaal zes respondenten een factor noemen als hebbende een invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment. Van de factoren communicatie, prestatiemeting en klantfocus kan naar aanleiding van het onderzoek worden gezegd dat zij invloed hebben op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

Naast de factoren uit de literatuur, die onderzocht zijn, zijn er tijdens de interviews nog enkele nieuwe factoren genoemd die invloed kunnen hebben op de mate van I/C-T alignment. Factoren die genoemd zijn, zijn diversiteit aan betrokken partijen, financiën, verwachtingsmanagement, capaciteit en tijdsdruk en het geven van complimenten. Wanneer verder onderzoek gedaan zou worden naar de sociale dimensie van I/C-T alignment, is het goed ook rekening te houden met de nieuw gevonden factoren.

De I/C-T alignment bij gemeenten kan worden verbeterd door te werken aan goede communicatie en zowel het formele als het informele netwerk. Het kan worden verbeterd door als IT-afdeling een focus te hebben op de klant. En als laatste kan het helpen om prestatie indicatoren voor beoordeling te kiezen die passen bij de visie en missie van de organisatie, na te denken over de wijze waarop medewerkers worden beoordeeld, individueel of als organisatieonderdeel, en om als informatietechnologieafdeling transparant te zijn over je prestaties. Daarmee worden zowel de prestaties die tegenvallen als de goede prestaties bedoeld.

Inhoud

Voorwoord	3
Samenvatting.....	5
1. Inleiding	11
1.1. Aanleiding.....	11
1.2. Doel- en probleemstelling	11
1.2.1. Doelstelling.....	11
1.2.2. Vraagstelling	11
1.3. Deelvragen.....	12
1.4. Theoretische en maatschappelijke relevantie	12
1.5. Leeswijzer	13
2. Theoretisch kader.....	14
2.1. Informatiemanagement model; concept I/C –T alignment.....	15
2.2. Inrichting van de informatietechnologie; concept intrabestuurlijke Shared Service Organisatie	17
2.3. Concept business-IT alignment	18
2.3.1. Definities.....	18
2.3.2. Dimensies alignment	20
2.3.3. Sociale dimensie van I/C-T alignment bij gemeenten (n.a.v. business-IT alignment)...	21
2.4. Meten van alignment	22
2.5. Factoren van invloed op alignment.....	22
2.5.1. Factoren vanuit de Shared Service Organisatie literatuur	22
2.5.2. Factoren vanuit de sociale dimensie	23
2.5.3. Factoren naar aanleiding van strategische ambiguïteit	24
2.5.4. Factoren naar aanleiding van het belang van een informeel netwerk	25
2.6. Onderzoekskader selectie van factoren	26
2.7. Conclusies en hypothesen	26
3. Methodologische verantwoording.....	30
3.1. Onderzoeksstrategie: Onderzoeksontwerp	30
3.2. Onderzoeksstrategie: Sample strategie	30
3.3. Onderzoeksstrategie: Dataverzameling	31
3.4. Onderzoeksstrategie: Operationalisatie.....	31
3.4.1. Meten van alignment	31
3.4.2. Meten van de onafhankelijke variabelen	34
3.5. Onderzoeksstrategie: Data-analyse	38
3.6. Onderzoeksstrategie: Kwaliteitsindicatoren	38

4.	Case 1: Gemeente Den Haag	40
4.1.	Inleiding	40
4.2.	Mate van I/C-T alignment.....	41
4.2.1.	Informatiemanagementstrategie	42
4.2.2.	Informatietechnologiestrategie	42
4.2.3.	Zelfevaluatie	43
4.2.4.	Conclusie	43
4.3.	Analyse van factoren	44
4.3.1.	Communicatie en netwerk	44
4.3.2.	Gedeelde domeinkennis.....	45
4.3.3.	Koppeling planningsprocessen	46
4.3.4.	Vertrouwen	47
4.3.5.	Prestatiemeting	47
4.3.6.	Klantfocus	48
4.3.7.	Fysieke locatie	49
4.3.8.	Conclusie	50
5.	Case 2: Gemeente Utrecht	51
5.1.	Inleiding	51
5.2.	Mate van I/C-T alignment.....	52
5.2.1.	Informatiemanagementstrategie	52
5.2.2.	Informatietechnologiestrategie	53
5.2.3.	Zelfevaluatie	54
5.2.4.	Conclusie	54
5.3.	Analyse van factoren	55
5.3.1.	Communicatie en netwerk	55
5.3.2.	Gedeelde domeinkennis.....	56
5.3.3.	Koppeling planningsprocessen	57
5.3.4.	Vertrouwen	58
5.3.5.	Prestatiemeting	59
5.3.6.	Klantfocus	60
5.3.7.	Fysieke locatie	60
5.3.8.	Conclusie	61
6.	Analyse verklarende factoren sociale dimensie I/C-T alignment.....	63
6.1.	Factor communicatie.....	63
6.2.	Factor Gedeelde domeinkennis.....	64
6.3.	Factor Koppeling planningsproces	65

6.4.	Factor Vertrouwen	66
6.5.	Factor Prestatiemeting.....	67
6.6.	Factor Klantfocus.....	68
6.7.	Factor fysieke locatie.....	69
6.8.	Conclusie	70
7.	Nieuwe factoren sociale dimensie I/C-T alignment	71
7.1.	Diversiteit aan partijen	71
7.2.	Financiën	71
7.3.	Verwachtingsmanagement	71
7.4.	Capaciteit en tijdsdruk.....	72
7.5.	Complimenten	72
8.	Conclusie en aanbevelingen.....	73
8.1.	Conclusie	73
8.2.	Aanbevelingen gemeenten	76
8.3.	Aanbevelingen onderzoek.....	76
9.	Literatuur referenties	78
10.	Bijlagen	80
10.1.	Bijlage A Interviewvragen.....	80

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

De afgelopen jaren was bij gemeenten een toenemende aandacht zichtbaar voor nieuwe vormen van samenwerking. Ambtelijke krachten werden gebundeld tot intrabestuurlijke, of interbestuurlijke shared services. Intrabestuurlijke shared services zijn shared services binnen één gemeente, bijvoorbeeld wanneer een gemeente de IT van verschillende diensten bundelt. Interbestuurlijke shared services, zijn shared services tussen autonome gemeenten, bijvoorbeeld wanneer verschillende gemeenten samen een gezamenlijke inkooporganisatie op richten (Korsten, Schaepkens, & Sonnenschein, 2004).

De kern van informatiemanagement is dat het probeert de relatie tussen het business domein en het IT-domein te coördineren (Reich & Benbasat, 1996). Vraagstukken omtrent informatiemanagement hebben in de context van de gemeente betrekking op integratiekeuzes voor de business en IT. Op zaken als informatiebeleid en kennismanagement. Vraagstukken van informatietechnologie hebben in de context van de gemeente betrekking op het informatietechnologiebeleid en emerging technologies. Om de organisatie- en de informatiestructuur op één lijn te brengen moet aandacht worden besteed aan de wijze waarop de informatie wordt gedeeld en gebruikt (Maes, 1999). Om verbinding te houden tussen vraag en aanbod, is het belangrijk te investeren in professionalisering van zowel klant als leverancier (Van Breukelen, 2015). In dit onderzoek ligt de nadruk dan ook op de alignment tussen informatietechnologie en informatiemanagement, verder aan gerefereerd als I/C-T alignment.

Dit onderzoek stelt vast of er factoren zijn aan te wijzen die de sociale dimensie van I/C-T alignment tussen informatietechnologie en informatiemanagement bevorderen. Vanuit de sociale dimensie wordt alignment bekeken vanuit actoren betrokken bij strategievorming, communicatie en besluitvorming (Reich & Benbasat, 1996). Factoren die onderzocht worden zijn communicatie, gedeelde domeinkennis, vertrouwen, koppeling planningsproces, prestatiemeting, klantfocus en fysieke locatie van de IT-afdeling.

1.2. Doel- en probleemstelling

1.2.1. Doelstelling

De onderzoeksdoelstelling is te verklaren welke factoren van invloed zijn op de sociale dimensie van I/C-T alignment bij gemeenten, zodat aanbevelingen kunnen worden gedaan voor de verbetering van deze I/C-T alignment bij gemeenten.

1.2.2. Vraagstelling

In het onderzoek zal een verklarende vraagstelling gehanteerd worden:

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten en hoe kan deze alignment worden verbeterd?

1.3. Deelvragen

Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden moet een antwoord worden gegeven op de hieronder genoemde deelvragen. De eerste vier deelvragen worden beantwoord door middel van een literatuuronderzoek. Eerst wordt onderzocht wat de concepten I/C-T alignment en SSO's betekenen in een gemeentelijke context en vervolgens wordt gekeken welke factoren in de literatuur van invloed kunnen zijn op de mate van I/C-T alignment.

Wat is I/C-T alignment en wat is de betekenis van een SSO binnen de gemeentelijke context?

Wat is de betekenis van de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen de gemeentelijke context?

Welke factoren kunnen op basis van de theorie (over Shared Service Organisaties) de sociale dimensie van I/C-T alignment beïnvloeden?

Welke factoren kunnen op basis van de theorie (over business-IT alignment) de sociale dimensie van I/C-T alignment beïnvloeden?

De vijfde en zesde deelvraag worden onderzocht door middel van empirisch onderzoek. De mate van I/C-T alignment in de cases en de factoren die naar voor komen uit de praktijk worden vergeleken met de factoren gevonden in de literatuur.

In hoeverre is sprake van I/C-T alignment binnen de onderzochte gemeenten?

Geven de factoren uit de literatuur een verklaring voor de mate van I/C-T alignment?

De laatste deelvraag is een conclusie op het onderzoek en bevat indien gevonden aanbevelingen.

Hoe kan de I/C-T alignment bij gemeenten worden verbeterd?

1.4. Theoretische en maatschappelijke relevantie

Theoretische relevantie

Praktijkgericht onderzoek levert een bijdrage om een bestaande praktijksituatie te veranderen (Verschuren & Doorewaard, 2010). Het zoekt naar een oplossing voor een handelingsprobleem. Met dit onderzoek wordt gekeken naar factoren die van invloed zijn op de I/C-T alignment bij gemeenten. Hoewel business-IT alignment een breed gedragen concept is, blijkt er nog weinig onderzoek gedaan naar hoe organisaties in praktijk invulling geven aan alignment processen (Oldenhof, 2012). Daar komt bij dat meer en meer blijkt dat het informatiemanagement een vitale rol speelt in het betekenisgevingsproces omtrent ICT in organisaties. Dit aspect ontbreekt in de theorie over business-

IT alignment. Doordat de visie op informatiemanagementprocessen vaak vergeten wordt ontstaat een slechte dialoog tussen business en IT (Maes, 1999). Tot nu is weinig tot geen onderzoek gedaan naar I/C-T alignment. In dit onderzoek wordt getoetst of de factoren, die genoemd worden in de literatuur omtrent business-IT alignment en de literatuur omtrent SSO's, kunnen verklaren wat er in de werkelijkheid tussen informatiemanagement en informatietechnologie gebeurt.

Maatschappelijke relevantie

Aandacht voor de maatschappelijke relevantie van onderzoek past bij een algemene tendens om meer nadruk te leggen op het belang van wetenschappelijk onderzoek voor de private en publieke sectoren (Maassen & e.a., 2010). Dit onderzoek levert een concrete bijdrage aan de kennis over de samenwerking tussen medewerkers van informatiemanagement(-afdelingen) en informatietechnologie(-afdelingen) bij gemeenten. Daarnaast kan het onderzoek een bijdrage leveren aan de waarde die gehecht wordt aan de (zachte) sociale kant van I/C-T alignment. Uit onderzoek blijkt dat de rol van medewerkers bij alignment niet voldoende wordt erkend. Daardoor is vooral aandacht voor de ontwikkeling van de IT-strategie en -infrastructuur, maar te weinig voor organisatorisch leren (Maes, Rijsenbrij, Truijens, & Goedvolk, 2000). Deze thesis zou idealiter het effect hebben dat bestaand beleid wordt aangepast en meer aandacht komt voor een positieve samenwerking tussen medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie bij gemeenten.

1.5. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk twee, wordt een theoretisch kader geschetst voor het onderzoek naar de sociale dimensie van I/C-T alignment. De opbouw is aan de hand van de eerste vier deelvragen. In hoofdstuk drie wordt aandacht besteed aan de methodologie, de manier waarop het onderzoek empirisch wordt uitgevoerd. Onderwerpen die aan bod komen zijn onder andere de operationalisatie van in de literatuur gevonden concepten en de wijze waarop de data worden verzameld. Vanaf hoofdstuk vier worden de empirische bevindingen geanalyseerd. Dit gebeurt aan de hand van de vijfde deelvraag. In hoofdstuk vier wordt eerst de casus gemeente Den Haag behandeld, waarna in hoofdstuk vijf de casus gemeente Utrecht wordt geanalyseerd. In hoofdstuk zes wordt een analyse gedaan op de mogelijk verklarende factoren voor de sociale dimensie van I/C-T alignment (deelvraag zes) en in hoofdstuk 7 worden nieuwe, niet uit het literatuuronderzoek gekomen, factoren beschreven. Hoofdstuk 8 eindigt met de conclusie en aanbevelingen (deelvraag zeven).

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader voor het onderzoek uitgewerkt. De volgende vier deelvragen worden beantwoord:

- *Wat is I/C-T alignment en wat is de betekenis van een SSO binnen de gemeentelijke context?*
- *Wat is de betekenis van de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen de gemeentelijke context?*
- *Welke factoren kunnen op basis van de theorie (over Shared Service Organisaties) de sociale dimensie van I/C-T alignment beïnvloeden?*
- *Welke factoren kunnen op basis van de theorie (over business-IT alignment) de sociale dimensie van I/C-T alignment beïnvloeden?*

Om de eerste deelvraag te beantwoorden wordt een theorie over de indeling van informatiemanagement gepresenteerd, het Amsterdam Informatiemanagement Model (AIM), beter bekend als het negenvlaks-model. De theorie verduidelijkt dat het onderzoek gaat over de relatie tussen informatiemanagement en informatietechnologie, maar niet over de relatie met de business. Daarnaast wordt vanuit de theorie het concept van een Shared Service Organisatie verduidelijkt.

Om de tweede deelvraag te beantwoorden worden theorieën over business-IT alignment gepresenteerd. Een toelichting wordt gegeven op de verschillende definities, modellen en dimensies die in de literatuur voor dit concept worden onderkend. De meeste literatuur rondom ICT en alignment richt zich op business-IT alignment. De verwachting is echter dat door begrip van het concept business-IT alignment, een goede formulering voor het concept van de sociale dimensie van I/C-T alignment kan ontstaan. Hiermee wordt dus bedoeld de alignment tussen informatiemanagement en informatietechnologie.

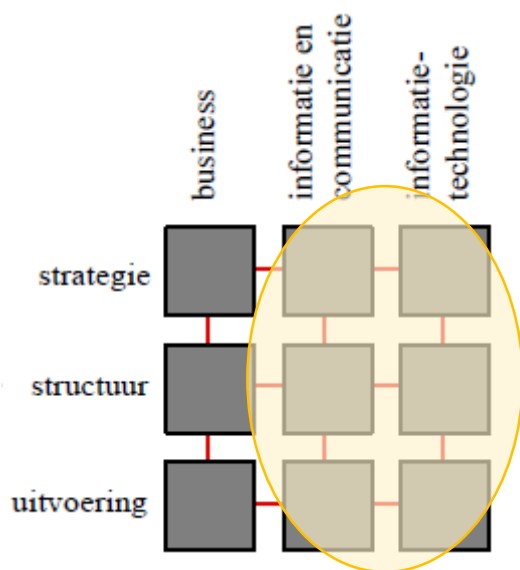
In de literatuur zijn verscheidene factoren onderzocht die van invloed zijn gebleken op het slagen van een SSO. De factoren kunnen van invloed zijn op de I/C-T alignment en zullen worden gepresenteerd bij de beantwoording van de derde deelvraag. Daarnaast zijn in diverse theorieën over business-IT alignment factoren geïdentificeerd die van invloed kunnen zijn op I/C-T alignment. De verwachting is namelijk dat verschillende factoren van invloed op de alignment tussen de business en IT, ook van invloed zijn op de alignment tussen informatiemanagement en informatietechnologie. Deze factoren worden gepresenteerd bij de beantwoording van de vierde deelvraag.

Uit de factoren gevonden in de literatuur zal een selectie worden gemaakt van factoren die relevant zijn vanuit de gekozen sociale dimensie en voor gemeenten. Op basis hiervan worden in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk hypothesen voor het onderzoek geformuleerd.

2.1. Informatiemanagement model; concept I/C –T alignment

In de literatuur over informatiemanagement zijn verschillende modellen beschreven voor de typering van de relatie tussen ICT en de business. Doorgaans wordt gesproken over termen als business-IT alignment. In de literatuur wordt bijvoorbeeld het Strategic Alignment Model van Henderson en Venkatraman (1999) veel gebruikt (zie figuur 2). Abcouwer, Maes en Truijens (1997) hebben echter opgemerkt dat in elk van deze modellen steeds een dimensie ontbrak die bepalend is voor de flexibiliteit van de informatievoorziening. Volgens hen gaat het niet alleen om de eisen vanuit de organisatie en de mogelijkheden vanuit de technologie, maar ook om de daadwerkelijke informatie- en communicatiepatronen (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997). Informatietechnologie werkt in het model niet rechtstreeks op de business, maar via informatie- en communicatiepatronen, kennisuitwisseling en veranderende coördinatie (zie figuur 1). '[de business] moet het hebben van toepassingen waarin technologische mogelijkheden en automatiseringsvereisten zijn geïntegreerd tot één geheel, dat bruikbaar en beheersbaar is en daardoor de organisatie daadwerkelijk in haar functioneren ondersteunt, faciliteert en zelfs verandert' (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997). Inrichting en verandering van informatie- en communicatieprocessen zijn niet eenvoudig af te leiden van business-eisen en technologische mogelijkheden. In een tussenliggende dimensie (de informatie- en communicatiekolom) wordt rekening gehouden met een veelheid aan keuzen o.a. op het gebied van beschikbare voorzieningen. Hoe voorzieningen worden ingezet en de impact van IT kan per organisatieonderdeel verschillen. Kortom informatietechnologie gaat over het aanbieden van de technologie, de systemen en databases. De informatie- en communicatiekolom gaat over het interpreteren van informatie, communicatie en kennis van processen. De businesskolom gaat over de toepassing van business expertise omtrent het informatie verwerkingsspectrum (Maes, 1999).

Om de organisatie- en de informatiestructuur op één lijn te brengen moet aandacht worden besteed aan de wijze waarop de informatie wordt gedeeld en gebruikt (Maes, 1999). In dit onderzoek ligt de nadruk dan ook op de alignment informatietechnologie en de tussenvorm 'informatie en communicatie', verder aan gerefereerd als I/C-T alignment. Verderop in de literatuurstudie worden ook business-IT alignment modellen geanalyseerd op factoren van invloed op de I/C-T alignment. Dit lijkt tegenstrijdig, maar doordat wordt gefocust op de sociale kant van business-IT alignment is de verwachting dat veel factoren ook invloed kunnen hebben op I/C-T alignment. Dit moet het onderzoek uitwijzen.



Figuur 1; Informatiemanagement model (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997)

De informatie- en communicatiekolom is van belang, doordat in deze kolom de integratiekeuzes voor de business en IT expliciet worden. De kolom/afdeling die zich bezighoudt met 'informatie en communicatie' richt zich op strategisch niveau op zaken als informatiebeleid en kennismanagement. Op tactisch niveau richt het zich op zaken als informatie- en communicatiepatronen, samenwerking in teams en de kennisarchitectuur. Op het niveau van uitvoering richt het zich vooral op de mate waarin informatie- en communicatiepatronen worden gefaciliteerd door de informatievoorziening en met welke effectiviteit en frequentie (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997).

Langs de as van de informatietechnologie wordt strategisch aandacht besteed aan het informatietechnologiebeleid, emerging technologies en de bepaling van de regelruimte van businessunits bij de invulling van hun informatievoorziening. Op tactisch niveau is vooral aandacht voor IT-standaarden, data-architectuur en de wijze waarop de technische architectuur wordt gerealiseerd. Op operationeel niveau is aandacht voor de voorzieningen getroffen voor managementinformatie, de capaciteit van de datawarehouse en technische maatregelen getroffen voor beveiliging van gegevens bij netwerktransport (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997).

Nu vragen de kolommen van het informatiemanagement model eigenlijk nog een vertaling naar het niveau waarop de mensen werken. Abcouwer en Truijens (2004), noemen de informatie- en communicatiekolom een verantwoordelijkheid van de informatiemanager (Abcouwer & Truijens, 2004). Omdat ook in de praktijk naar deze kolom wordt gerefereerd als zijnde informatiemanagement, wordt verder in dit verslag deze term gebruikt. De informatietechnologiekolom wordt verder in dit verslag informatietechnologie (IT) genoemd.

In de volgende paragraaf, paragraaf 2.2, is aandacht voor een bij publieke organisaties populaire vorm voor de inrichting van de informatietechnologie, namelijk shared service organisaties.

2.2. Inrichting van de informatietechnologie; concept intrabestuurlijke Shared Service Organisatie

Het wordt steeds meer gemeengoed voor overheidsorganisaties om de informatietechnologie te organiseren in een centrale IT-afdeling (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Door de onafhankelijkheid van de afnemende organisatieonderdelen lijkt de centrale IT-afdeling in vele opzichten op een Shared Service Organisatie, die elk van de diensten afzonderlijk bedient. Janssen en Joha (2006) omschrijven een shared service organisatie (SSO) of shared service center (SSC) als 'een collaboratieve strategie waarin een subset van bestaande bedrijfsfuncties [als bijvoorbeeld IT] worden geconcentreerd in een nieuw, semiautonom organisatieonderdeel [...] die is ontworpen om efficiëntie te vergroten, waarde te creëren, kosten te besparen en diensten voor de [afdelingen van de] moederorganisatie[s] te verbeteren' (Janssen & Joha, 2006). SSO's kunnen worden gebruikt om diensten te delen tussen organisatie delen binnen één organisatie (intrabestuurlijke SSO), of door diensten te delen tussen diverse organisaties (interbestuurlijke SSO). In dit onderzoek wordt gekeken naar de eerste variant. Wanneer een publieke organisatie (een deel van) haar IT centraliseert in een semiautonom organisatieonderdeel is sprake van een intrabestuurlijke SSO. In dit scenario wordt een deel van de IT-processen en middelen weggehaald bij de min of meer onafhankelijke organisatieonderdelen binnen één organisatie en in een aparte afdeling geplaatst, een SSO. In de SSO worden dus activiteiten gebundeld en worden vooraf gespecificeerde diensten aangeboden op basis van afgesproken voorwaarden (Janssen & Joha, 2006).

SSO's zijn zeer geschikt voor overheidsinstanties, aangezien nu vaak elke agentschap of organisatieonderdeel zijn eigen diensten en systemen ontwikkelt en onderhoudt. Door deze activiteiten te bundelen in een SSO kunnen de kosten worden gedeeld door de organisatieonderdelen, kunnen innovaties uitvoerbaar worden en kan door geclusterde IT-expertise het niveau van dienstverlening worden verbeterd. Voordeel van de SSO is dat organisatieonderdelen hun autonomie behouden, omdat de SSO nog steeds onderdeel is van de organisatie (Janssen & Joha, 2006).

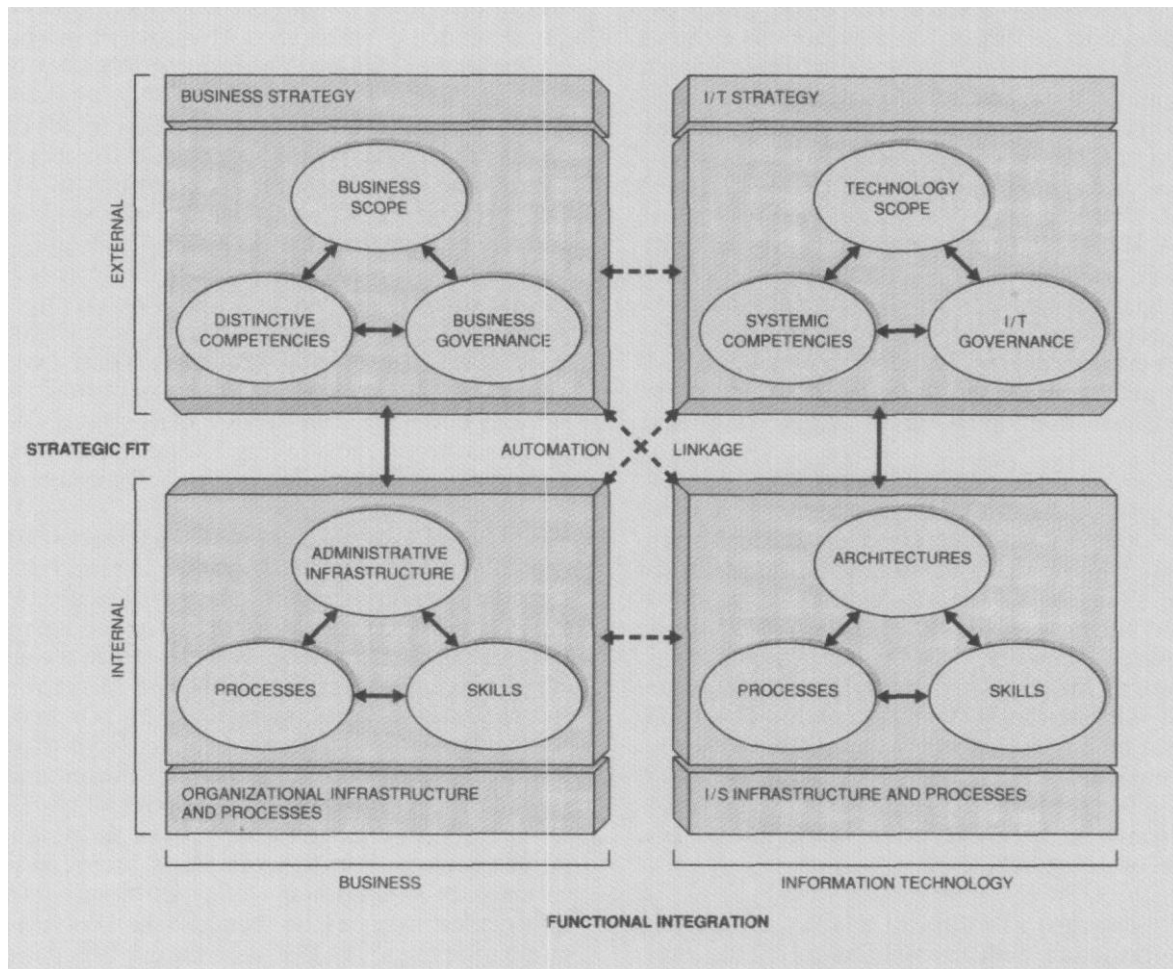
Mogelijk nadeel van een SSO is dat de schaalvoordelen ten koste gaan van de dienstverlening en de responsiviteit (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Als organisatieonderdelen het gevoel hebben dat een SSO niet in hun behoeften kan voorzien, dan kunnen zij voorbijgaan aan de SSO en alsnog hun eigen diensten ontwikkelen (Janssen & Joha, 2006) (Campbell, 2005).

2.3. Concept business-IT alignment

2.3.1. Definities

De literatuur kent verschillende definities van business-IT alignment. In deze paragraaf wordt ten behoeve van het begrip van de sociale dimensie van I/C-T alignment ingegaan op de diverse begrippen en definities van business-IT alignment, zodat een beeld kan ontstaan van het principe van een sociale dimensie van I/C-T alignment.

In de literatuur over informatiemanagement is het Strategic Alignment Model van Henderson en Venkatraman (1999) veel gebruikt (zie figuur 2). Het was ook de input voor het eerdergenoemde informatiemanagement model (Abcouwer, Maes, & Truijens, 1997), maar in het Strategic Alignment Model is nog geen plaats voor informatiemanagement. Hoewel IT niet meer puur wordt gezien als administratief ondersteunend erkenden de onderzoekers een gebrek aan onderzoek naar het strategisch potentieel van IT voor de organisatie. In het Strategic Alignment Model conceptualiseren Henderson en Venkatraman (1999) het strategische management van IT. Het model is gestoeld op twee bouwblokken, de strategische fit en de functionele integratie. Met de strategische fit wordt bedoeld dat de strategie zowel de externe als de interne domeinen moet dienen. Waarbij het externe domein de markt is waarin wordt geconcentreerd en het interne domein is gemoeid met de interne keuzes betreft processen en organisatiestructuur (Henderson & Venkatraman, 1999). Functionele integratie houdt in dat het organisatiedomein is afgestemd op het IT-domein. Immers zijn strategische IT-keuzes van invloed op de business en vice versa. Alignment is volgens Henderson en Venkatraman afhankelijk van de mate van strategische fit en de functionele integratie van vier onderkende alignment perspectieven, namelijk: de businessstrategie, de IT-strategie, de business structuur en -processen en de IT-infrastructuur en -processen (Henderson & Venkatraman, 1999).



Figuur 2; Strategic Alignment Model (Henderson & Venkatraman, 1999)

Maes (1999) ziet alignment op zich als een controversieel issue. Als het wordt ingezet als een managementtool heeft het te veel een controlerende en bevelende natuur. Het impliceert dat het management de situatie volledig naar de hand kan zetten door de informatie infrastructuur volledig op te lijnen met informatiemanagementinzichten (Maes, A Generic Framework for Information Management, 1999). Maes is echter van mening dat een manager een situatie slechts ten dele kan beïnvloeden.

Luftman (2004) definieert business-IT alignment als het 'juist en tijdig toepassen van IT in harmonie met de businessstrategie, -doelen en -behoeften' (Luftman, 2004). Luftman (2000) wijst net als Henderson en Venkatraman (1993) op het wederzijds belang van de business en IT om wat betreft strategie rekening te houden met elkaar.

Reich en Benbasat (1996) spreken als het gaat om business-IT alignment over 'Linkage'. Zij beschrijven dit als de 'mate waarin de IT-missie, doelstellingen en plannen ondersteunen en worden ondersteund door de business missie, doelstellingen en plannen'.

2.3.2. Dimensies alignment

In de IT-literatuur wordt weinig onderscheid gemaakt tussen het proces dat leidt tot alignment en alignment als effect (Reich & Benbasat, 1996). Wanneer wordt gesproken over het proces dat leidt tot business-IT alignment, dan wordt voornamelijk gekeken naar de factoren die invloed hebben op, of de oorzaak zijn van alignment. Wanneer naar alignment als effect wordt gekeken, dan doelt men op de mate waarin alignment zich voordoet.

Deze twee dimensies kunnen vervolgens weer op twee manieren worden onderzocht. Horovitz (1984) heeft namelijk een belangrijk onderscheid gemaakt tussen een intellectuele en een sociale dimensie van business-IT alignment (zie tabel 1). Vanuit de intellectuele dimensie wordt alignment bekeken vanuit bepaalde methodologieën, technieken en data waarop een IT-strategie is gebaseerd. Vanuit de sociale dimensie wordt alignment bekeken vanuit actoren betrokken bij strategievorming, communicatie en besluitvorming (Reich & Benbasat, 1996). De oorzaak- en effect dimensies en de intellectuele- en sociale dimensies zijn door Reich en Benbasat (1996) als volgt samengevat:

Dimensie alignment	Potentiele factoren van invloed op alignment (oorzaak)	Alignment (effect)
Intellectuele dimensie	De methodologie voor de formulering van de IT en businessmissie, -doelstellingen en -plannen en de begrijpelijkheid van de geplande activiteiten	The mate waarin de IT en business missie, doelstellingen en plannen intern consistent zijn en extern valide.
Sociale dimensie	Keuze van actoren, timing, besluitvorming, de communicatie gebruikt bij de formulering van de missie, doelstellingen, en plannen voor de IT en business.	De mate waarin IT en business de business en IT-missie, doelstellingen en plannen begrijpen.

Tabel 1; Alignment dimensies (Reich & Benbasat, 1996)

Uitgaande van de intellectuele dimensie is alignment de staat waarin business en IT-doelstellingen consistent en valide zijn. Uitgaande van de sociale dimensie is alignment de staat waarin business en IT elkaars missie, doelstellingen en plannen begrijpen en zich ervoor inzetten. Hoewel beide vormen van alignment nodig lijken te zijn om als organisatie ten volle gebruik te maken van IT-ondersteuning

ten opzichte van de business strategie, is gekozen om alleen de sociale dimensie te onderzoeken. Zie voor een onderbouwing van deze keuze de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

2.3.3. Sociale dimensie van I/C-T alignment bij gemeenten (n.a.v. business-IT alignment)

De sociale dimensie van business-IT alignment wordt gedefinieerd als de mate waarin de IT-missie, doelstellingen en plannen van de business en IT worden begrepen en gesteund door de medewerkers uit de business en de IT (Reich & Benbasat, 1996). *Als we de vertaling maken naar de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten, dan geeft het de mate weer waarin de missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement en informatietechnologie worden begrepen en gesteund door informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers.*

Missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement hebben in de context van de gemeente betrekking op integratiekeuzes voor de business en IT. Op zaken als informatiebeleid en kennismanagement, informatiemanagementpatronen, samenwerking in teams, de kennisarchitectuur en op de mate waarin informatiemanagementpatronen binnen de gemeente worden gefaciliteerd door de informatievoorziening en met welke effectiviteit en frequentie.

Missie, doelstellingen en plannen van de informatietechnologiekolom hebben in de context van de gemeente betrekking op het informatietechnologiebeleid, emerging technologies en de bepaling van de regelruimte van businessunits bij de invulling van hun informatievoorziening. Ze hebben betrekking op IT-standaarden, de technische architectuur en op de voorzieningen getroffen voor managementinformatie. Andere IT-voorzieningen die worden gebruikt in het gemeentehuis of ten behoeve van de gemeentelijke processen zijn bijvoorbeeld applicaties voor het verstrekken van subsidies.

GEMMA, de Gemeentelijke Model Architectuur, is de landelijke referentiearchitectuur voor gemeenten. Het helpt gemeenten om (ICT-)ontwikkelingen in samenhang aan te sturen. Ontwikkelen, bouwen, aanschaffen en implementeren onder architectuur zorgt ervoor dat de oplossingen onderling goed samenwerken. Ook ontstaat er een overzicht dat bestuur en management helpt alle ontwikkelingen in samenhang aan te sturen. GEMMA zorgt voor inzicht in en grip op de informatievoorziening. Het besteedt aandacht aan de volgende onderdelen: Architectuurprincipes, Bedrijfsarchitectuur, Informatiearchitectuur, Referentieprocessen en procesarchitectuur, Zaak- en procesgericht werken, Gegevensmanagement, Gegevensstandaarden, Berichtenstandaarden en e-Formulieren (KING, 2016). De informatiemanagementstrategie en de informatietechnologiestrategie kunnen op al deze gebieden betrekking hebben.

2.4. Meten van alignment

Aan de hand van de theorie en onderzoeksmethoden uit de literatuur (Reich & Benbasat, 1996), kan worden vastgesteld in hoeverre sprake is van I/C-T alignment. In dit onderzoek wordt de sociale dimensie van alignment onderzocht en in hoofdstuk drie is beschreven hoe dit methodologisch wordt aangepakt.

2.5. Factoren van invloed op alignment

In de voorgaande paragrafen is toegewerkt naar een definitie van de sociale dimensie van I/C-T alignment, alsmede een wijze waarop deze dimensie kan worden gemeten. Omdat in dit onderzoek niet alleen de mate van alignment op zichzelf wordt onderzocht, maar ook de oorzaken hiervan, worden in deze paragraaf met behulp van verschillende theorieën enkele factoren uitgelicht die van invloed kunnen zijn op de sociale dimensie van I/C-T alignment in organisaties.

2.5.1. Factoren vanuit de Shared Service Organisatie literatuur

Grant, McKnight, Uruthirapathly en Brown (2007) onderkennen naar aanleiding van een casestudy verschillende factoren die van invloed zijn op het succes van een SSO (en mogelijk op de sociale dimensie van I/C-T alignment).

Governance

Uit onderzoek blijkt dat veel van de voordelen van een SSO pas worden gerealiseerd als goede governance mechanismen zijn ingericht (Janssen & Joha, 2006). Met governance wordt bedoeld de hiërarchie van overleg- en beslisorganen die managementtaken uitvoeren of de levering van producten en diensten van de SSO overzien (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Een van de plichten binnen governance is het overwegen van groei. Belangrijke issues zijn de vragen of groei wenselijk is, of nieuwe diensten moeten/kunnen worden aangeboden en of samenwerking moet/kan worden gezocht met andere organisaties (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Klantfocus

Een van de belangrijkste succesfactoren voor het slagen van een SSO is een klantfocus. Hoewel de rationale voor het oprichten van een SSO vaak is de kosten door schaalvoordelen te beperken, is de missie juist vaak om de klanten beter te bedienen. De schaalvoordelen worden doorgaans gerealiseerd, maar het succes en operationeel rendement wordt behaald door SSO's die streven naar een cultuur waarin de klant koning is (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Fysieke locatie

De fysieke locatie van een SSO is van invloed op de perceptie van werknemers over het belang van shared services. Door een SSO op een apart, nieuwe locatie te plaatsen kan organisatie-onafhankelijkheid worden gesuggereerd (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Performance management

Het integreren van performance management in de structuur wordt gezien als noodzakelijk. Dit kan worden gebruikt om de standaard te bepalen, om te evalueren ten behoeve van aansprakelijkheid en om bewijs te leveren van diensten en kostenreductie. Deze zaken zijn als het goed is ook opgenomen in de service level agreement. Bij het ontbreken van performance management kan weinig worden gezegd over de effectiviteit en responsiviteit van de SSO (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Communicatie

De governance structuur en SSO-resultaten zouden regelmatig moeten worden gecommuniceerd met belanghebbenden, zodat zij de processen en de performance van de organisatie begrijpen (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

2.5.2. Factoren vanuit de sociale dimensie

Reich en Benbasat (2000) erkennen vijf factoren met een positieve invloed op de sociale dimensie van alignment (in tabel 1 zichtbaar in kwadrant drie).

Communicatie tussen business en IT-medewerkers

Communicatie is een van de belangrijkste verklarende factoren voor alignment gebleken. Het gaat hier zowel om gestructureerde als ongestructureerde communicatie. De mate van communicatie blijkt sterk te verschillen in organisaties met hoge en organisaties met lage alignment. Hoe meer sprake is van communicatie tussen business en IT, hoe groter de kans is op een hoge mate van alignment.

Gedeelde domeinkennis

Onder gedeelde domeinkennis verstaan Reich en Benbasat (2000) 'de vaardigheid van business en IT, om op een hoog niveau, elkaars belangrijkste processen te begrijpen en erin te participeren. En daarnaast elkaars unieke bijdrage en uitdagingen te respecteren'. Gedeelde domeinkennis heeft een positieve invloed op de communicatie tussen business en IT. Daardoor heeft het indirect ook een positieve invloed op de alignment.

Het succes van IT-implementaties

Het is gebleken dat IT-falen in het verleden de geloofwaardigheid van IT-afdelingen en het vertrouwen van de business in hen aantast. Echter blijkt ook dat een IT-succesverhaal uit het verleden zorgt dat de business meer geïnteresseerd is in het communiceren met IT en IT meer betreft bij businessplannen, omdat ze hoge verwachtingen heeft van wat IT op kan leveren. Succesvolle IT-implementaties hebben een positieve invloed op de communicatie tussen business en IT. Daardoor heeft het indirect ook een positieve invloed op de alignment.

Koppeling tussen business en IT-planning

Deze factor draait om het proces waarin organisatiestrategieën en -plannen en IT-strategieën en -plannen worden opgesteld. Wanneer op zekere wijze sprake is van een gedeeld planningsproces, dan bestaat er een grotere kans op alignment. De koppeling kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd wanneer business en IT elkaar betrekken bij het opstellen van strategieën en plannen. Reich en Benbasat (2000) meten de mate waarin sprake is van koppeling door te kijken of IT en business überhaupt plannen opstellen, of ze die apart opstellen, of ze elkaars data gebruiken, of ze tegelijk aan deze producten werken en of ze elkaars producten als input gebruiken.

2.5.3. Factoren naar aanleiding van strategische ambiguïteit

Campbell (2005) kaart aan dat IT-managers, de ambiguïteit rond de verschillen tussen strategieën genoemd in businessplannen en strategieën die daadwerkelijk worden gebruikt, als grote verstorende factor zien voor alignment (Campbell, 2005). Overigens zijn er legitieme redenen te noemen voor de verschillen, zoals veranderingen in de business omgeving of concurrentie. IT gaat om met deze ambiguïteit van strategieën door een technologische of collaboratieve coping response. De karakteristieken van elk van deze coping responses bepalen de mate van alignment. Eerder is de sociale dimensie van I/C-T alignment beschreven als *'de mate waarin de missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement en informatietechnologie worden begrepen en gesteund door medewerkers informatiemanagement en medewerkers informatietechnologie'*. Informatietechnologiemedewerkers moeten dus de informatiemanagementstrategie begrijpen en informatiemanagementmedewerkers de informatietechnologiestrategie. Het betekent dat zij moeten kunnen omgaan met strategische ambiguïteit.

In de collaboratieve coping response worden persoonlijke relaties aangegaan en wordt samenwerking aangemoedigd. Hieronder valt het verzamelen van informatie over strategieën die daadwerkelijk worden geïmplementeerd, het creëren van begrip, steun en gedeelde domeinkennis. De gedeelde domeinkennis blijkt te zorgen voor een gemeenschappelijk begrippenkader, waardoor de business zich positief opstelt tegenover IT. Daarnaast zijn twee positieve effecten van gedeelde domeinkennis dat

projectdoelen, -deadlines en -budgets meer realistisch worden en men minder negatief naar IT kijkt wanneer een project faalt.

Bij de collaboratieve coping response spelen ook de indicatoren waarop een medewerker beoordeeld wordt een rol. Wanneer de indicatoren aansluiten bij de doelen en strategieën van de organisatie, dan zal een medewerker meer naar alignment streven. Gebleken is namelijk dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloed door hun prestatiecriteria. Wanneer business medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een businessunit, dan zal minder snel alignment ontstaan. Echter wanneer business medewerkers worden afgerekend op organisatorische doelen en strategieën wordt vaker alignment bereikt (Campbell, 2005).

Persoonlijke relaties, gedeelde domeinkennis en een gedeeld begrippenkader kunnen niet ontstaan zonder communicatie. Dit alles kan ook niet bestaan zonder vertrouwen. Bij een gebrek aan communicatie ontstaat aan de IT-kant vaak een modus waarbij IT doet wat wordt gevraagd, maar zich niet verdiept in de business doelen en beperkingen. IT richt zich puur op de technologie. Dit wordt ook wel de technologische coping response genoemd. Welke coping response wordt 'gekozen' is afhankelijk van het begrip van de situatie en de grenzen aan de acties die een medewerker kan ondernemen (bijvoorbeeld dankzij commitment, autonomie, autoriteit etc.).

2.5.4. Factoren naar aanleiding van het belang van een informeel netwerk

Chan (2002) heeft onderzoek gedaan naar de technieken die organisaties inzetten om alignment en prestaties van IT te monitoren en verbeteren. In het onderzoek heeft zij zich gericht op strategische en structurele factoren van invloed op alignment, factoren die enigszins te sturen zijn door het management.

Een van de belangrijkste factoren van invloed op alignment (en bovendien het meest langdurig van aard) is het informele netwerk binnen de organisatie. Goed werk van IT vergt flexibiliteit, zoals in een informele structuur. Immers zijn de vele klanten van IT divers en veranderen hun behoeften regelmatig. Wanneer sprake is van slechte alignment worden door business medewerkers workarounds bedacht en verliest IT getalenteerd personeel aan organisaties die hen meer uitdagen en waarderen. Bij een lage mate van alignment doet IT zijn werk, maar inefficiënt. Kosten en vertragingen zijn groter in dit soort organisaties (Chan, 2002).

Andere factoren die Chan (2002) noemt als hebbende invloed op alignment van strategieën zijn communicatie en het verbinden van planningsprocessen.

2.6. Onderzoekskader selectie van factoren

In voorgaande paragrafen is het concept I/C-T alignment uitgewerkt en zijn met behulp van onderzoeken factoren benoemd die invloed kunnen hebben op I/C-T alignment. De factoren komen uit de SSO-literatuur en (business-IT) alignment literatuur. Een selectie van de factoren leidt tot een onderzoekskader, op basis waarvan hypotheses worden geformuleerd die worden onderzocht in de casestudies.

In het literatuuronderzoek zijn factoren genoemd die een positieve invloed hebben op alignment. Deels hebben de factoren die verschillende auteurs noemen betrekking op dezelfde concepten. Deze factoren worden in het onderzoek meegenomen en in het volgende hoofdstuk geoperationaliseerd. In onderstaande tabel 2 een opsomming van de factoren uit de eerder aangehaalde onderzoeken.

Factor	Reich en Benbasat (1996)	Grant, McKnight, Uruthirapathly en Brown (2007)	Campbell (2005)	Chan (2002)
Communicatie en netwerk	-	-	Persoonlijke relaties	Informeel netwerk
	Communicatie	Communicatie	Communicatie	Communicatie
Gedeelde domeinkennis	Gedeelde domeinkennis	-	Gedeelde domeinkennis	-
Koppeling planningsprocessen	Koppeling planningsprocessen	Governance	-	Koppeling planningsprocessen
Vertrouwen	Succes van IT-implementaties	-	Vertrouwen	-
Prestatiemeting	-	Performance management	Prestatie indicatoren	-
Klantfocus	-	Klantfocus	-	-
Fysieke locatie	-	Fysieke locatie	-	-

Tabel 2; Overzicht van factor van invloed op alignment

2.7. Conclusies en hypotheses

In dit hoofdstuk zijn diverse theorieën op gebied van SSO's en business-IT alignment gepresenteerd ten behoeve van het onderzoek naar I/C-T alignment. Zo is betekenis gegeven aan de concepten I/C-T alignment vanuit de sociale dimensie en SSO's binnen de gemeentelijke context. Daarnaast zijn

factoren benoemd die I/C-T alignment positief kunnen beïnvloeden. Dit betekent dat de eerste vier deelvragen in het literatuuronderzoek zijn beantwoord.

De sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten geeft de mate weer waarin de missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement worden begrepen en gesteund door medewerkers informatietechnologie en vice versa. Missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement hebben in de context van de gemeente betrekking op integratiekeuzes voor de business en IT. Op zaken als informatiebeleid en kennismanagement. Missie, doelstellingen en plannen van de informatietechnologiekolom hebben in de context van de gemeente betrekking op het informatietechnologiebeleid, emerging technologies en de bepaling van de regelruimte van businessunits bij de invulling van hun informatievoorziening.

Op basis van de vier theorieën in de vorige paragraaf zijn zeven factoren geïdentificeerd die de mate van I/C-T alignment kunnen beïnvloeden, namelijk communicatie, gedeelde domeinkennis, koppeling van planningsprocessen, vertrouwen, prestatiemeting, klantfocus en fysieke locatie.

In alle eerder beschreven onderzoeken wordt communicatie genoemd als positieve invloed op alignment. De verwachting is dat dit niet alleen geldt voor business-IT alignment, maar ook voor I/C-T alignment. Communicatie is een van de belangrijkste verklarende factoren voor alignment. Het gaat hier zowel om gestructureerde als ongestructureerde communicatie. Persoonlijke relaties, gedeelde domeinkennis en een gedeeld begrippenkader kunnen niet ontstaan zonder communicatie. Een van de belangrijkste factoren van invloed op alignment (en bovendien het meest langdurig van aard) is het informele netwerk binnen de organisatie. Goed werk van IT vergt flexibiliteit, zoals in een informele structuur. Hoe meer sprake is van communicatie tussen informatiemanagement en IT, hoe groter de kans is op een hoge mate van alignment. Dit leidt tot de eerste hypothese:

Hypothese 1: Goede communicatie en persoonlijke relaties tussen medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

De tweede factor is wederzijdse kennis van elkaars domein van medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie. Onder gedeelde domeinkennis verstaan Reich en Benbasat (2000) 'de vaardigheid van business en IT, om op een hoog niveau, elkaars belangrijkste processen te begrijpen en erin te participeren. En daarnaast elkaars unieke bijdrage en uitdagingen te respecteren'. Gedeelde domeinkennis heeft een positieve invloed op de communicatie tussen business en IT. Daardoor heeft het indirect ook een positieve invloed op alignment. De gedeelde domeinkennis blijkt te zorgen voor een gemeenschappelijk begrippenkader, waardoor de business zich positief opstelt tegenover IT.

Daarnaast heeft het tot gevolg dat projectdoelen, -deadlines en -budgets meer realistisch worden en men minder negatief naar IT kijkt wanneer een project faalt. Op basis hiervan is de tweede hypothese:

Hypothese 2: Gedeelde domeinkennis van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

De volgende factor draait om het proces waarin organisatiestrategieën en -plannen en IT-strategieën en -plannen worden opgesteld. Wanneer op zekere wijze sprake is van een gedeeld planningsproces, dan bestaat er een grotere kans op alignment. De koppeling kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd wanneer informatiemanagement en IT elkaar betrekken bij het opstellen van strategieën en plannen. Uit onderzoek blijkt dat veel van de voordelen van een SSO pas worden gerealiseerd als goede governance mechanismen zijn ingericht (Janssen & Joha, 2006). Met governance wordt bedoeld de hiërarchie van overleg- en beslisorganen die managementtaken uitvoeren of de levering van producten en diensten van de SSO overzien (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Een van de plichten daarbinnen is het overwegen van groei. De derde hypothese luidt daarom:

Hypothese 3: Een goede koppeling van de informatiemanagement en informatietechnologie planningsprocessen heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Persoonlijke relaties, gedeelde domeinkennis en een gedeeld begrippenkader kunnen niet ontstaan zonder communicatie. Dit alles kan niet bestaan zonder vertrouwen. Zo blijkt ook dat een IT-succesverhaal uit het verleden zorgt dat de business meer geïnteresseerd is in het communiceren met IT en IT meer betreft bij businessplannen, omdat ze hoge verwachtingen hebben van wat IT op kan brengen. Succesvolle IT-implementaties hebben een positieve invloed op de communicatie tussen business en IT. Daarom is de volgende hypothese opgesteld:

Hypothese 4: Een hoge mate van vertrouwen tussen informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Het integreren van performance management in de structuur wordt gezien als noodzakelijk. Dit kan worden gebruikt om de standaard te bepalen, te evalueren ten behoeve van aansprakelijkheid en kan dienen als bewijs van het leveren van diensten en kostenreductie (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Wanneer de indicatoren aansluiten bij de doelen en strategieën van de organisatie, dan zal een medewerker meer naar alignment streven. Gebleken is namelijk dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloed door hun prestatiecriteria. Wanneer business medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een businessunit, dan zal minder snel alignment ontstaan. Echter wanneer business medewerkers worden afgerekend op organisatorische

doelen en strategieën wordt vaker alignment bereikt (Campbell, 2005). Vandaar dat de vijfde hypothese luidt:

Hypothese 5: Goede prestatie indicatoren van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers en inzicht in de prestaties van een SSO hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Een van de belangrijkste succesfactoren voor het slagen van een SSO is klantfocus. Vaak is de rationale voor het oprichten van een SSO het beperken van de kosten door schaalvoordelen, maar de missie is vaak om de klanten beter te bedienen. De schaalvoordelen worden vaak gerealiseerd, maar het succes en operationeel rendement wordt behaald door SSO's die streven naar een cultuur waarin de klant koning is (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Dit leidt tot de zesde hypothese:

Hypothese 6: Wanneer focus is op de klant vanuit informatietechnologie, dan heeft dat een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

De fysieke locatie van een SSO is van invloed op de perceptie van werknemers over het belang van shared services (en daarmee informatietechnologie). Door een SSO op een aparte, nieuwe locatie te plaatsen kan organisatie-onafhankelijkheid worden gesuggereerd (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Vandaar de zevende hypothese:

Hypothese 7: Fysieke nabijheid van een SSO bij de informatiemanagementfunctionarissen heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Dit zijn de zeven hypothesen op basis waarvan de zesde deelvraag in hoofdstuk zes wordt beantwoord: *Geven de factoren uit de literatuur een verklaring voor de mate van I/C-T alignment?* In het volgende hoofdstuk volgt een beschrijving van de onderzoeksstrategie, met onder andere een operationalisatie van de belangrijkste begrippen uit het onderzoek.

3. Methodologische verantwoording

In het vorige hoofdstuk zijn de concepten ‘de sociale dimensie van I/C-T alignment’ en ‘Shared Service Organisaties’ uitgewerkt en zijn zeven factoren gedefinieerd die invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van I/C-T alignment. In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie beschreven. Hier is sprake van een kwalitatief onderzoek (Bryman & Bell, 2011). In de vijf subonderdelen van de onderzoeksstrategie worden de methodologische keuzes voor het vinden van een antwoord op de vraagstelling uitgelegd.

3.1. Onderzoeksstrategie: Onderzoeksonwerp

Het onderzoek zal aan de hand van een meervoudige casestudy uitgevoerd worden, zodat een diepgaand en integraal inzicht ontstaat in de betreffende gemeenten (Verschuren & Doorewaard, 2010). Dit gaat ten koste van de breedte, dus uiteindelijk leidt het onderzoek niet tot verregaande generalisatie. Kenmerkend voor een casestudy is dat een klein aantal onderzoekseenheden wordt onderzocht. Voor het onderzoek naar de sociale dimensie van I/C-T alignment zal gekeken worden naar de gemeenten Den Haag en Utrecht.

In dit onderzoek is sprake van een vergelijkende casestudy. De strategie waarvoor is gekozen bij de steekproeftrekking is een zorgvuldige door de onderzoeker gemaakte keuze van cases die in sommige opzichten van elkaar verschillen, maar in overige gelijk zijn. Deze strategie is interessant omdat een causaal verband wordt gezocht tussen factoren en de mate van I/C-T alignment. Zie ook paragraaf 3.2.

Het onderzoek wordt in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase worden de afzonderlijke cases onafhankelijk van elkaar onderzocht. Hierbij wordt een vast patroon gevolgd (interviews) (Verschuren & Doorewaard, 2010). De cases worden afzonderlijk geanalyseerd op de mate van I/C-T alignment en de mate waarin de in de literatuur genoemde factoren naar voren komen. In de tweede fase wordt een vergelijkende analyse gedaan over beide cases. Uit deze vergelijkende analyse volgt een antwoord op de eerder geformuleerde hypotheses.

3.2. Onderzoeksstrategie: Sample strategie

De dataverzameling start met een strategische selectie van cases (Verschuren & Doorewaard, 2010). Van vier grote gemeenten zijn twee gemeenten uitgezocht waarvan de verwachting is dat de I/C-T alignment verschilt, zoals genoemd gemeente Den Haag en gemeente Utrecht. Binnen de cases wordt met vier mensen van IT en vier mensen van informatiemanagement gepraat. Dit gebeurt op basis van “snowball sampling”. Aanvankelijk wordt contact gezocht met enkele relevante mensen, die weer voor contact zorgen met andere relevante mensen (Bryman & Bell, 2011). Bij de gemeente Den Haag is

informatiemanagement decentraal georganiseerd en IT centraal. Bij de gemeente Utrecht is informatiemanagement deels centraal georganiseerd en is IT volledig centraal georganiseerd.

3.3. Onderzoeksstrategie: Dataverzameling

In het onderzoek worden de twee gemeenten onderzocht door middel van semigestructureerde kwalitatieve interviews waarbij wordt onderzocht in hoeverre informatiemanagement en IT-medewerkers elkaars plannen begrijpen en hoe zij zelf de mate van alignment beoordelen, alsmede welke factoren zij aanwijzen die de mate van I/C-T alignment beïnvloeden. Binnen beide gemeenten worden acht medewerkers geïnterviewd:

- Vier informatietechnologiemedewerkers (IT-medewerkers);
- Vier informatiemanagement medewerkers.

Interviews worden face-to-face uitgevoerd, zo weet de interviewer wanneer de ondervraagde meer informatie nodig heeft en kan desgewenst doorvragen. De vragen zullen gericht zijn op belangrijke thema's als factoren en de mate van I/C-T alignment. De interviews zijn opgenomen, maar zullen niet worden getranscribeerd. De vragen zijn namelijk al gestructureerd en de verwerking is deels kwantitatief. De operationalisatie van de factoren en I/C-T alignment staat dat toe. De data is overzichtelijk en de wijze waarop wordt uitgevraagd maakt het labelen van de data overbodig.

Om na te gaan of de strategieën die worden genoemd door respondenten ook daadwerkelijk de doelen zijn van de organisatie, worden naast interviews ook visiedocumenten geanalyseerd op speerpunten. In de interviews wordt vervolgens gekeken of de speerpunten worden genoemd.

3.4. Onderzoeksstrategie: Operationalisatie

De mate van I/C-T alignment en de zeven factoren die hierop van invloed zijn, zijn theoretische concepten en moeten worden geoperationaliseerd om ze te kunnen meten in het empirische onderzoek.

3.4.1. Meten van alignment

Aan de hand van de theorie en onderzoeksmethoden uit de literatuur (Reich & Benbasat, 1996), kan worden vastgesteld in hoeverre sprake is van I/C-T alignment. In dit onderzoek wordt de sociale dimensie van alignment onderzocht. Er zijn twee soorten bronnen om de sociale dimensie van alignment te meten. Het eerste zijn geschreven documenten als IT- en businessplannen. Het tweede zijn de gedachten en meningen van medewerkers. De twee bronnen leiden volgens Reich en Benbasat (1996) tot vijf manieren om alignment te meten en die vijf manieren worden hieronder beschreven. Van elke manier hebben de twee onderzoekers de constructvaliditeit bepaald en dit gegeven bepaalt op zijn beurt de keuze voor de wijze waarop in dit onderzoek alignment wordt gemeten. Met

constructvaliditeit wordt bedoeld de mate waarin, hetgeen gemeten wordt, de sociale dimensie van alignment representeert.

Geschreven documenten

Verwijzingen in schriftelijke jaarplannen

In plannen wordt gezocht naar expliciet beschreven verbindingen tussen IT- en businessplannen, als bewijs dat business en IT-medewerkers elkaars werk steunen en begrijpen. Omdat het aantal keren dat een referentie wordt gemaakt aan elkaars vakgebied niet direct de mate van alignment weergeeft, wordt gekozen om te kijken of er überhaupt aan elkaars vakgebied wordt gerefereerd in jaarplannen, of dat dit compleet ontbreekt. Deze methode kent enkele problemen betreft de toepassing. Vaak is niet duidelijk hoe een jaarplan is ontstaan en of men er waarde aan hecht. Bovendien is het een historisch document, dat na een jaar mogelijk niet meer de alignment representeert. Daarnaast is het moeilijker om tussen de vakgebieden informatiemanagement en informatietechnologie te zoeken naar referenties, gezien de twee gebieden zo dicht bij elkaar liggen en vaak ook door elkaar lopen in schriftelijke stukken.

Verwijzingen in schriftelijke vijfjarenplannen

Voor het zoeken naar verwijzingen in vijfjarenplannen geldt hetzelfde als voor de verwijzingen in jaarplannen. Ook bij deze methode wordt gekeken of überhaupt aan elkaars vakgebied wordt gerefereerd in vijfjarenplannen, of dat het compleet ontbreekt. Deze methode kent dezelfde problemen als de hiervoor genoemde methode van verwijzingen in schriftelijke jaarplannen. Bovendien blijkt uit onderzoek dat veel organisaties dit soort plannen niet maken (Reich & Benbasat, 1996).

Gedachten en meningen van medewerkers

Begrip van huidige doelstellingen

Voor het begrip van de huidige doelstellingen, wordt gemeten in hoeverre IT-medewerkers begrip hebben van business doelen en strategieën en wordt gemeten in hoeverre business medewerkers begrip hebben van IT-doelen en strategieën. Elk individu in een interview krijgt een score, vervolgens worden gezamenlijke scores bepaald voor de medewerkers IT en voor de medewerkers business. Aan de hand van deze twee gegevens wordt een algemene score bepaald voor de alignment. Uit onderzoek blijkt dat deze meting zeer zeker het begrip meet dat medewerkers hebben van huidige doelstellingen (Reich & Benbasat, 1996). Wat de methode lastig maakt, is dat interpretatie nodig is van de onderzoeker.

Gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT

Bij een gedeelde visie bestaat een duidelijke verwachting van de rol die IT speelt in het lange termijn succes van de organisatie. Het wordt gemeten door vrijblijvende uitspraken van business en IT-medewerkers over de visie te vergelijken en na te gaan in hoeverre ze overeenkomen. Dit meetconstruct is valide gebleken voor het meten van de mate van alignment op het moment dat het interview wordt afgenomen (Reich & Benbasat, 1996). Ook voor deze methode geldt dat interpretatie van de onderzoeker nodig is.

Medewerkers hun eigen beeld van de mate van alignment

Deze laatste methode zorgt ervoor dat medewerkers de kans krijgen om hun gedachten en meningen te onderbouwen. Het eigen beeld van de medewerkers wordt vergaard door hen zelf de alignment te laten beoordelen op hoog, gemiddeld en laag en daarvoor ook een verklaring te geven. Uit onderzoek blijkt dat weinig medewerkers hun beeld van de mate van alignment relateerden aan gedeelde doelen en gerealiseerde voordelen door IT (Reich & Benbasat, 1996). Echter is de methode zeer gemakkelijk toe te passen.

Op basis van de validiteit van de meetwijzen zijn de drie constructen die gebaseerd zijn op gedachten en meningen van medewerkers het best toepasbaar voor het meten van de alignment (Reich en Benbasat, 1996). Daarbij komt dat in dit onderzoek het meten van alignment op basis van geschreven documenten extra lastig zou zijn doordat de vakgebieden 'informatiemanagement' en informatietechnologie zo dicht bij elkaar liggen. Het onderscheid is lastiger te maken, dan voor business en IT. Medewerkers verwarren soms het aanwezig zijn van factoren die kunnen leiden tot alignment, met het daadwerkelijke voorkomen van alignment. Om die reden is gekozen om alle drie de laatst beschreven constructen, gebaseerd op gedachten en meningen van medewerkers, te gebruiken om de mate van I/C-T alignment te bepalen.

Zoals hierboven beschreven kan de sociale dimensie van business-IT alignment, en naar verwachting I/C-T alignment uit worden gewerkt aan de hand van drie elementen. Gekozen is voor een ordinale schaal met drie mogelijke scores: hoog, gemiddeld of laag. Per element zijn de kenmerken beschreven van de uitersten van de schaal. Onderstaande tabel, tabel 3, geeft de operationalisatie weer van de afhankelijke variabele I/C-T alignment. AV staat voor afhankelijke variabele.

Elementen van I/C-T alignment	Hoog als...	Laag als...	Bron in theorie
AV1. Begrip van huidige doelstellingen	Informatiemanagementmedewerkers en informatietechnologiemedewerkers kunnen elkaars belangrijkste doelen en projecten benoemen.	Noch informatiemanagementmedewerkers noch informatietechnologiemedewerkers kunnen elkaars belangrijkste doelen en projecten benoemen.	Reich en Benbasat (1996)
AV2. Gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT	Informatiemanagementmedewerkers en informatietechnologiemedewerkers zijn het eens over de manier waarop IT bijdraagt aan de toekomst van de organisatie.	Er is geen gedeelde visie op IT. Ze verschillen in de waarde die wordt gehecht aan informatietechnologie, of de manier waarop het processen het beste kan dienen.	(Reich & Benbasat, 1996)
AV3. Medewerkers hun eigen beeld van de mate van alignment	Informatiemanagementmedewerkers en informatietechnologiemedewerkers beoordelen de mate van I/C-T alignment zelf als hoog.	Informatiemanagementmedewerkers en informatietechnologiemedewerkers beoordelen de mate van I/C-T alignment zelf als laag.	Reich en Benbasat (1996)

Tabel 3; Operationalisatie van I/C-T alignment (afhankelijke variabele)

3.4.2. Meten van de onafhankelijke variabelen

Ook de onafhankelijke variabelen, de zeven factoren die mogelijk van invloed zijn op de sociale dimensie van I/C-T alignment, zijn geoperationaliseerd. Op basis van het theoretisch kader zijn de factoren uitgewerkt in een aantal variabelen en zijn vervolgens weer drie waarden mogelijk, waarvan de kenmerken van de hoogste en de laagste waarde zijn beschreven. De waarden zijn gebaseerd op de theorie over de factoren eerder beschreven. Onderstaande tabel geeft de operationalisatie weer van de onafhankelijke variabelen, de factoren. F staat voor factor en V staat voor onafhankelijke variabele.

Factoren en variabelen	Hoog als...	Laag als...	Bron in theorie
F1. Communicatie en netwerk			
V1. Communicatie door formeel netwerk	Formele overleggen tussen informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers vinden vaak plaats.	Formele overleggen tussen informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers vinden weinig plaats.	(Chan, 2002) (Campbell, 2005)
V2. Communicatie door informeel netwerk/persoonlijke relaties	Informele overleggen tussen informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers vinden vaak plaats.	Informele overleggen tussen informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers vinden weinig plaats.	(Campbell, 2005) (Chan, 2002)
V3. Communicatie over resultaten	De governance structuur en SSO-resultaten worden regelmatig gecommuniceerd met belanghebbenden, zodat zij de processen en de performance van de organisatie begrijpen	De governance structuur en SSO-resultaten worden niet of weinig gecommuniceerd met belanghebbenden, waardoor zij de processen en de performance van de organisatie niet begrijpen	(Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007)
F2. Gedeelde domeinkennis			
V4. Ervaring van informatietechnologiemedewerkers met informatiemanagement processen	Groot aantal jaren werkervaring in de informatiemanagement processen.	Geen werkervaring in de informatiemanagement processen.	(Campbell, 2005) (Reich & Benbasat, 1996)

V5. Ervaring van informatiemanagementmedewerkers met informatietechnologie processen	Groot aantal jaren werkervaring in de informatietechnologie processen	Geen werkervaring in de informatietechnologie processen	(Campbell, 2005) (Reich & Benbasat, 1996)
F3. Koppeling planningsprocessen			
V6. Participatie van informatiemanagementmedewerkers en informatietechnologiemedewerkers bij het opstellen van plannen	Plannen van informatietechnologiemedewerkers en plannen van informatiemanagementmedewerkers worden gezamenlijk opgesteld.	Plannen van informatietechnologiemedewerkers en plannen van informatiemanagementmedewerkers worden afzonderlijk opgesteld.	(Chan, 2002) (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007) (Reich & Benbasat, 1996)
V7. Koppeling in tijd tussen de informatiemanagementplanning en de informatietechnologieplanning	Plannen van informatietechnologiemedewerkers en plannen van informatiemanagementmedewerkers worden gelijktijdig opgesteld.	Plannen van informatietechnologiemedewerkers en plannen van informatiemanagementmedewerkers worden afzonderlijk opgesteld.	(Reich & Benbasat, 1996)
F4. Vertrouwen			
V8. Succes van eerdere IT-projecten	Grote IT-projecten gestart in de afgelopen 2 jaar worden als succesvol beschouwd.	Grote IT-projecten gestart in de afgelopen 2 jaar worden als onsuccesvol beschouwd.	(Reich & Benbasat, 1996)
V9. Vertrouwen in elkaar	Informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers hebben	Informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagementmedewerkers hebben geen	(Campbell, 2005)

	vertrouwen in elkaars vakbekwaamheid.	vertrouwen in elkaars vakbekwaamheid.	
F5. Prestatiemeting			
V10. Prestatiemeting	Performance management wordt gebruikt om de standaard te bepalen en de effectiviteit en responsiviteit van de SSO te evalueren	Performance management wordt niet gebruikt om de standaard te bepalen en de effectiviteit en responsiviteit van de SSO te evalueren	(Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007)
V11. Persoonlijke versus organisatorische prestatiemeting	Business medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een businessunit	Business medewerkers worden afgerekend op organisatorische doelen en strategieën.	(Campbell, 2005)
F6. Klantfocus			
V12. Klantfocus	Klantfocus gaat voor kostenbesparing	Kostenbesparing gaat voor klantfocus	(Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007)
F7. Fysieke locatie			
V13. Fysieke locatie informatietechnologiemedewerkers	De fysieke locatie van de informatietechnologiemedewerkers is bewust wel/niet op afstand gezet.	De fysieke locatie van de informatietechnologiemedewerkers is onbewust op afstand gezet, waarbij sprake kan zijn van een zekere mate van organisatorische onafhankelijkheid	(Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007)

Tabel 4; Operationalisatie factoren (onafhankelijke variabelen)

3.5. Onderzoeksstrategie: Data-analyse

De data-analyse is kwalitatief omdat geprobeerd wordt inhoud te duiden en te begrijpen. De data uit de interviews worden op drie manieren geanalyseerd (Oldenhof, 2012). Om antwoord te geven op de deelvragen: *In hoeverre is sprake van I/C-T alignment binnen de onderzochte gemeenten?* en *Geven de factoren uit de literatuur een verklaring voor de mate van I/C-T alignment?*, wordt allereerst gebruik gemaakt van pattern matching (Yin, 2014). De invloed van de factoren op de mate van I/C-T alignment wordt bepaald door gevonden patronen in de interviews te vergelijken met de verwachte patronen uit de hypothesen. In de analyse wordt de score van een factor bij beide cases vergeleken met de score van de alignment in beide cases. Als de score/mate van alignment bij allebei de cases dicht bij de waarde van de factor ligt, is aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese voldaan. Dit is het geval als bijvoorbeeld zowel de factor communicatie hoog scoort, als de sociale dimensie van I/C-T alignment. De score op de sociale dimensie van I/C-T alignment mag maximaal één punt/waarde afwijken van de waarde van een factor. Hiervoor is gekozen omdat er bij een patroon niet te veel afwijking mag zijn.

Een tweede criterium is dat minimaal 6 van de 16 respondenten uit zichzelf een factor noemen als zijnde van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

Een hypothese wordt dus aangenomen als aan twee criteria wordt voldaan:

- In beide gemeenten wijkt de score/waarde van de sociale dimensie van I/C-T alignment met minder dan één waarde af van de score/waarde van de desbetreffende factor.
- Minimaal 6 van de 16 respondenten van beide gemeenten noemen de factor als zijnde van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

Als derde en laatste worden de interviews geanalyseerd op factoren die niet uit het literatuuronderzoek kwamen, maar die wel worden genoemd door respondenten als zijnde van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

3.6. Onderzoeksstrategie: Kwaliteitsindicatoren

Voor de hierboven genoemde subonderdelen van de onderzoeksstrategie is reeds beschreven op welke wijze zij bijdragen aan de kwaliteit van het onderzoek. Belangrijke afweging voor de casestudy als onderzoeksmethode is dat de resultaten vaak eerder door het veld worden geaccepteerd (Bryman & Bell, 2011). Dit maakt de onderzoeksmethode zeer geschikt, aangezien met het onderzoek naast een bijdrage aan de kennis over I/C-T alignment, ook gepoogd is een bijdrage te leveren aan de waarde die gehecht wordt aan de sociale dimensie van I/C-T alignment. Een sterk punt van de casestudy is de interne validiteit. Er is namelijk een goede match tussen de waarnemingen van de onderzoeker en de theoretische ideeën die worden opgesteld (Bryman & Bell, 2011). Door de combinatie van diverse

onderzoeksbronnen wordt de betrouwbaarheid van de data en de geldigheid van de interpretatie daarvan groter.

4. Case 1: Gemeente Den Haag

In dit hoofdstuk wordt voor de gemeente Den Haag een antwoord gegeven op de volgende deelvraag.

In hoeverre is sprake van I/C-T alignment binnen de onderzochte gemeenten?

De deelvraag wordt beantwoord aan de hand van het empirisch onderzoek.

4.1. Inleiding

De gemeente Den Haag is organisatorisch verdeeld over zeven diensten: Onderwijs, Cultuur en Welzijn (OCW), Sociale Zaken en Werkgelegenheidsprojecten (SZW), Dienst Publiekszaken (DPZ), Dienst Stadsbeheer (DSB), Bestuursdienst (BSD), Dienst Stedelijke Ontwikkeling (DSO) en Intern Dienstencentrum (IDC), waaronder ook automatisering valt (IDC/A). Elke dienst beschikt vooralsnog over een eigen decentrale informatiemanagementafdeling. Over de diensten heen is automatisering centraal belegd in het IDC/A. Dit is een intrabestuurlijke shared service afdeling en is onderdeel van de gemeente Den Haag. De IT-organisatie van de gemeente Den Haag zit verspreid over drie locaties binnen de stad.

Bij de gemeente Den Haag werken meer dan zeventienduizend werknemers. De I-organisatie van de gemeente telt meer dan driehonderdvijftig medewerkers verdeeld over de eerdergenoemde zeven diensten. Elke dienst wordt aangestuurd door een algemeen directeur die o.a. zijn eigen informatiemanagementafdeling aanstuurt. Naast dat de bestuursdienst (BSD) een eigen afdeling informatiemanagement heeft, valt ook de CIO-office met CIO hieronder. De CIO-office stelt kaders op het gebied van de informatievoorziening.

Het Intern Dienstencentrum (IDC) voert naast IT-activiteiten (IDC/A) ook facilitaire taken uit, deze taken zijn voor dit onderzoek niet van toepassing. Het cluster automatisering van IDC, namelijk IDC/A, bestaat uit een afdeling Service Support, een afdeling Projecten & Architectuur, een Kenniscentrum Bedrijfsvoering Systemen, een afdeling Accountmanagement en een afdeling Contract- & Leveranciersmanagement.



Figuur 3; Schematische weergave organisatie gemeente Den Haag

Voor deze casestudy zijn interviews gehouden met zowel teamleiders informatiemanagement uit de diensten, als teamleiders bij automatisering (IT). De vakinhoudelijke focus van de teamleiders varieert. Hierbij kan gedacht worden aan architectuur, functioneel beheer, projecten et cetera.

4.2. Mate van I/C-T alignment

Zoals eerder beschreven, wordt de mate van alignment aan de hand van drie aspecten onderzocht, namelijk: het begrip dat medewerkers hebben van elkaars doelstellingen, strategie en visie, of er sprake is van een gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT en informatiemanagement en het eigen beeld dat medewerkers hebben van de mate van alignment.

4.2.1. Informatiemanagementstrategie

De gemeente heeft in 2014 een gemeentelijke I-visie opgesteld voor de jaren 2015-2018 (GemeenteDenHaag, 2014). Enkele respondenten hebben hiernaar verwezen. Speerpunten zijn één gebruiksvriendelijk en interactief portaal voor burgers, flexibele veilige uitwisseling van gegevens, integrale omgevingsplannen, informatieveiligheid en privacy, gebruikmaken van de generieke digitale infrastructuur, stimulering van de ontwikkeling van een goede ICT-infrastructuur in de stad, open data en één digitaal dashboard voor medewerkers. Naast de I-visie werden ook de jaarplannen van de gemeentelijke diensten genoemd. Wat opvalt, is dat de meeste informatiemanagement respondenten niet de belangrijkste doelen uit de I-visie noemen. Het is niet een document dat breed leeft.

De IT-respondenten noemen als belangrijkste informatiemanagement doelen privacy, digitale dienstverlening en domeingericht werken. Dit zijn slechts enkele van de speerpunten van de gemeente. IT-respondenten zijn niet op de hoogte van de informatiemanagement doelen. De I-visie wordt te allesomvattend genoemd en de vertaling naar de praktijk zou ontbreken. Ook worden jaarplannen van diensten niet gedeeld met automatisering. De IT-respondenten kunnen wel de belangrijkste projecten van de diensten noemen. Dit is niet vreemd, aangezien het IDC/A in veel van de projecten een grote rol vervult.

Er wordt op verschillende wijzen gekeken naar de waarde van de I-visie voor automatisering. Een IT-respondent noemt het onbelangrijk, omdat hoe een applicatie wordt geen effect heeft op het IDC/A, voor hen is vooral het onderhoud belangrijk. Een andere IT-respondent noemt het wel degelijk belangrijk, omdat een gedeelde visie voor de diensten zorgt dat geen dubbel werk wordt verricht (bijvoorbeeld meerdere planningsystemen over de diensten). Een andere reden waarom de visie van belang is, is dat wanneer het IDC/A weet wanneer dingen veranderen, zij daarop kunnen inspelen. Dat is nu vaak nog vaag. Als de lijn helder is, zou je het IDC/A als een fabriek kunnen laten draaien, zo zegt een van de IT-respondenten.

4.2.2. Informatietechnologiestrategie

Het IDC/A heeft in 2014 een visie automatisering opgesteld voor een verbeterde dienstverlening en sourcingstrategie voor de IT gemeente Den Haag voor de jaren 2014-2024 (Duijvesteijn & Van Lieshout, 2014). De visie is opgesteld om de automatiseringsfunctie te verstevigen en toekomstgericht te gaan werken. Speerpunten zijn het aansluiten bij marktmechanismen, focus op primaire proces(systemen), ketensamenwerking van generieke processystemen, het inzetten van de markt op commodity systemen en meer van uitvoering naar regie op uitvoerende partijen. Niet alle IT-respondenten noemen de visie automatisering, enkele noemen de jaarlijks geactualiseerde roadmap van het IDC/A, bestaande uit de projecten voor de komende tijd.

De informatiemanagement respondenten noemen als belangrijkste IT-doelen het vernieuwen van de verouderde infrastructuur, het bieden van een stabiele duurzame innovatieve omgeving, continuïteit en dienstverlening verbeteren en standaardisatie. Dit komt niet geheel overeen met de belangrijkste speerpunten uit de visie automatisering. Wel kunnen de respondenten de belangrijkste projecten van het IDC/A noemen.

Er wordt op verschillende wijzen gekeken naar de waarde van de visie van het IDC/A voor de diensten. Een informatiemanagement respondent noemt het van belang, omdat het bepaalt hoeveel tijd IT kan besteden aan dienstprojecten i.p.v. de “eigen” infrastructuur van het IDC/A. Andere reden die wordt genoemd, is dat een visie kan zorgen voor een slagvaardig IDC/A, wat op zijn beurt de diensten ontzorgt. Het draagt bij aan vertrouwen.

4.2.3. Zelfevaluatie

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd een eigen oordeel te geven over I/C-T alignment. De alignment wordt afwisselend laag, laag/gemiddeld en gemiddeld beoordeeld. Nu wordt de verhouding tussen IDC/A en het informatiemanagement van de diensten veelal gezien als een klant/leverancier relatie, waarbij negatief naar elkaar wordt gewezen. Dit geldt overigens niet voor persoonlijke relaties. De samenwerking op persoonsniveau wordt doorgaans als positief ervaren. Beide partijen zijn nog onvoldoende betrokken bij elkaars plannen en hoewel de visie automatisering en de I-visie redelijk in lijn zijn, ontbreekt de vertaling naar de praktijk. Diensten weten het IDC/A wel steeds beter en in een vroeger stadium te vinden.

‘Iedereen leeft hier heel erg in zijn eigen wereldje’

4.2.4. Conclusie

In onderstaande tabel is per aspect, gebruikt om de mate van I/C-T alignment te bepalen, de waarde aangegeven die uit alle interviews bij de gemeente Den Haag samen is gekomen. Uit het optellen van de drie waarden blijkt dat bij de gemeente Den Haag sprake is van een laag/gemiddelde mate van I/C-T alignment.

Elementen van I/C-T alignment				Waarde	Toelichting
AV1.	Begrip	van	huidige	Laag/gemiddeld	informatiemanagement werknemers en IT-werknemers kunnen slechts enkele van elkaars belangrijkste doelen noemen, maar zijn op de hoogte van elkaars belangrijkste projecten.

AV2. Gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT	Gemiddeld	Er is geen gedeelde visie op IT, maar er zijn medewerkers die waarde hechten aan elkaars visie.
AV3. Medewerkers hun eigen beeld van de mate van alignment	Laag/gemiddeld	Respondenten beoordelen de mate van I/C-T alignment zelf als laag/gemiddeld
Totaal; mate van I/C-T alignment	Laag/gemiddeld	

Tabel 5; I/C-T alignment bij de gemeente Den Haag

4.3. Analyse van factoren

In deze paragraaf wordt per factor uit het literatuuronderzoek de resultaten van het onderzoek bij de gemeente Den Haag beschreven.

4.3.1. Communicatie en netwerk

Communicatie wordt in de theorie genoemd als een van de belangrijkste verklarende factoren voor alignment. Het gaat hier zowel om gestructureerde als ongestructureerde communicatie.

Van de verschillende afdelingen bij het IDC/A hebben vooral de afdeling Projecten & Architectuur en de afdeling Accountmanagement frequent contact met de diensten. Formeel hebben de accountmanagers overleggen met elkaar, met de CIO-office, een portfoliostuurgroep, de clustergroep roadmap en een concernoverleg informatiemanagement (met de managers informatievoorziening van de diensten). Deze overleggen vinden wekelijks, dan wel maandelijks plaats.

De communicatie tijdens de overleggen wordt over het algemeen als positief ervaren op persoonlijk niveau. Kanttekening die door meerdere respondenten wordt gemaakt is dat er niet altijd wederzijds begrip is. Er heerst een klant/leverancier gevoel, terwijl de diensten en het IDC/A collega-afdelingen zijn. Omdat het IDC/A de laatste partij in de informatievoorziening keten is, namelijk uitvoering, hebben zij weleens het gevoel het afvoerputje te zijn van alle dingen die misgaan. Terwijl dit ook kan liggen aan gebrekkig opdrachtgeverschap. Bovendien kan de stress door tijdsdruk hoog oplopen, terwijl daar weinig over wordt gesproken. Een van de respondenten merkt op dat voorheen meer formele overleggen werden gevoerd voor de bespreking van visie en dergelijke. Door de manier waarop activiteiten worden doorberekend ontstaat nog weleens wrijving, maar langzaam ontstaat meer tevredenheid over het IDC/A. Op managementniveau gaat communicatie nogal eens over dissatisfiers, waardoor men bijna zou vergeten hoeveel er goed gaat.

‘[het contact] is duidelijk, vriendelijk en open’

Uit verschillende interviews blijkt dat waarde wordt gehecht aan verwachtingsmanagement. De diensten willen het weten als het goed gaat, maar ook als het IDC/A iets niet kan leveren.

F1. Communicatie en netwerk	Waarde	Toelichting
V1. Communicatie door formeel netwerk	Gemiddeld	Er zijn formele overleggen en het contact is goed.
V2. Communicatie door informeel netwerk	Gemiddeld	Er zijn informele overleggen en het contact is goed.
V3. Communicatie over resultaten	Gemiddeld	Er wordt bericht over de performance van IT in een automatiseringsbericht.
Totaal; mate van communicatie en netwerk	Gemiddeld	

Tabel 6; Factor communicatie bij de gemeente Den Haag

4.3.2. Gedeelde domeinkennis

Onder gedeelde domeinkennis verstaan Reich en Benbasat (2000) 'de vaardigheid van business en IT, om op een hoog niveau, elkaars belangrijkste processen te begrijpen en erin te participeren. En daarnaast elkaars unieke bijdrage en uitdagingen te respecteren'. Gedeelde domeinkennis heeft een positieve invloed op de communicatie en blijkt te zorgen voor een gemeenschappelijk begrippenkader, waardoor de business zich positief opstelt tegenover IT. Daarnaast heeft het tot gevolg dat projectdoelen, -deadlines en -budgets meer realistisch worden en men minder negatief naar IT kijkt wanneer een project faalt.

Van de informatiemanagement respondenten hebben drie een aantal jaar werkervaring aan de IT-kant. Dit betekent dat zij of bij het IDC/A, of in een IT-functie bij een andere organisatie hebben gewerkt. Het lijkt erop dat dit zorgt voor begrip voor de positie van het IDC/A. Het IDC/A is de 'laatste' partij in de informatievoorziening keten. Als dingen niet goed gaan, wordt vaak naar hen gekeken. Terwijl zij soms aan de slag moeten wanneer de opdracht nog niet duidelijk is. Op persoonsniveau heerst geen slecht beeld van het IDC/A, maar op dienstniveau wel. De respondenten lijken de uitdagingen van het IDC/A te begrijpen.

Van de IT-respondenten hebben er twee wel en twee geen ervaring in het informatiemanagement domein. Een IT-respondent met ervaring in het informatiemanagement domein geeft aan dat de diensten het IDC/A steeds beter weten te vinden en in een vroegtijdig stadium. IT-respondenten geven aan hoe belangrijk het is elkaars plannen te kennen, elkaar te begrijpen, niet met de vinger te wijzen en systematisch samen te werken.

F2. Gedeelde domeinkennis	Waarde	Toelichting
V4. Ervaring van informatietechnologie	Gemiddeld	Verskillende respondenten hebben werkervaring in elkaars vakgebied.

medewerkers met informatiemanagement processen.		
V5. Ervaring van informatiemanagement medewerkers met informatietechnologie processen.	Hoog	Verschillende respondenten hebben werkervaring in elkaars vakgebied.
Totaal; mate van gedeelde domeinkennis	Gemiddeld/hoog	

Tabel 7; Factor gedeelde domeinkennis bij de gemeente Den Haag

4.3.3. Koppeling planningsprocessen

Wanneer op zekere wijze sprake is van een gedeeld planningsproces, dan bestaat er een grotere kans op alignment. De koppeling kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd wanneer informatiemanagement en IT elkaar betrekken bij het opstellen van strategieën en planningen.

Het IDC/A en de informatiemanagement afdelingen van diensten stellen bij projecten doorgaans zelf een planning op voor hun deel van de taken. Als een planning niet gehaald kan worden, wordt deze over het algemeen niet gezamenlijk bijgesteld. De planningen worden ook niet bewust gelijktijdig gemaakt.

‘Het plannen bij de gemeente is bedroevend slecht [...] Niemand gaat er met de zweep over’

Een van de IT-respondenten geeft aan dat het IDC/A zelf ook meer lef mag tonen bij het aangeven wat wel en niet mogelijk is.

Een van de informatiemanagement respondenten geeft aan in de planning per definitie rekening te houden met uitloop bij IDC/A. Bijkomstige moeilijkheid voor het IDC/A is dat de samenwerking tussen de eigen afdelingen nog aandacht vraagt. In de afgelopen jaren is flink gereorganiseerd binnen het IDC/A en de laatste reorganisatie van de afdeling Service Support is pas in het najaar van 2016 afgerond. De ambitie is om de integrale planning tussen de IDC/A afdelingen te beleggen en bovendien voor projecten meer te gaan werken in multidisciplinaire teams met verschillende expertises uit verschillende afdelingen en diensten.

F3. Koppeling planningsprocessen	Waarde	Toelichting
V6. Participatie van informatietechnologiemedewerkers en informatiemanagement medewerkers in elkaars planning.	Laag/gemiddeld	Doorgaans stellen medewerkers afzonderlijk van elkaar een planning op. Wel proberen ze rekening met elkaar te houden en globaal af te stemmen.
V7. Koppeling in tijd tussen planningen van informatiemanagement en IT.	Laag	Planningen worden niet bewust gezamenlijk opgesteld.

Totaal; mate van koppeling planningsprocessen	Laag	
--	-------------	--

Tabel 8; Factor koppeling planningsprocessen bij de gemeente Den Haag

4.3.4. Vertrouwen

Succesvolle IT-implementaties hebben een positieve invloed op de communicatie. Respondenten typeren projecten doorgaans als succesvol als of het eindresultaat geslaagd is, of het project binnen tijd en kosten valt. Een van de informatiemanagement respondenten geeft aan dat de basis waarop het IDC/A een opdracht uit moet voeren niet altijd goed is, als je dat meerekent is het effect goed, echter je betaalt wel de prijs in tijd en geld. Redenen die worden gegeven zijn een slechte functionele uitvraag, onvoldoende de afweging maken om projecten die door de tijd achterhaald zijn geraakt te stoppen, de ingewikkelde infrastructuur en gebrekkige planning en capaciteit.

Het beeld dat het IDC/A en informatiemanagement van elkaar hebben is niet rooskleurig. De IT-respondenten geven aan dat veelal niet wordt gezien wat voor een werk zij allemaal verrichten om de informatievoorziening draaiend te houden. Men schiet snel in het negatieve en geeft elkaar onvoldoende complimenten over wat wel goed gaat. Er zijn namelijk weinig storingen bij de gemeente en het IDC/A is goed in het beheren van de informatievoorziening. De informatiemanagement respondenten zijn niet zozeer negatief over de resultaten die behaald worden, maar meer over de tijd en geld die het kost.

‘Overall een slecht beeld van IDC/A, [maar] op mensniveau niet. Dat je met elkaar kunt samenwerken dan is het geen slecht beeld’

F4. Vertrouwen	Waarde	Toelichting
V8. Succes van eerdere IT-projecten	Gemiddeld	Men is het erover eens dat projecten vaak moeizame trajecten zijn. Maar dit ligt niet zozeer aan het resultaat, als wel aan de kosten en de tijd die doorgaans moeten worden besteed.
V9. Vertrouwen in elkaar	Laag/gemiddeld	Het beeld dat informatiemanagement en IT van elkaar hebben is niet rooskleurig.
Totaal; mate van vertrouwen	Gemiddeld	

Tabel 9; Factor vertrouwen bij de gemeente Den Haag

4.3.5. Prestatiemeting

Performance management kan worden gebruikt om de standaard te bepalen, om te evalueren ten behoeve van aansprakelijkheid en om bewijs van het leveren van diensten en kostenreductie door een SSO (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Daarnaast is gebleken dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloed door hun prestatiecriteria. Wanneer medewerkers worden afgerekend

op persoonlijke prestaties of prestaties van een afdeling, dan zal minder snel alignment ontstaan. Echter wanneer medewerkers worden afgerekend op organisatorische doelen en strategieën wordt vaker alignment bereikt (Campbell, 2005).

Het IDC/A bericht maandelijks over haar presteren via het automatiseringsbericht. Door enkele informatiemanagement respondenten aangeduid als functionele marketing en window dressing. Een andere informatiemanagement respondent is milder en geeft aan het fijn te vinden dat er bericht wordt, maar zou wel iets meer negatieve berichtgeving willen ontvangen om te zien waar het IDC/A tegen aanloopt. Door aan te geven waar je mee bezig bent, creëer je begrip. Conclusie moet zijn dat performance management wordt gebruikt om de effectiviteit te evalueren, maar nog niet volledig informatief is.

‘we moeten heel transparant zijn, omdat je juist een soort methode moet ontwikkelen om [dingen] met elkaar bespreekbaar te maken’

Voor sommige afdelingen geldt dat onderzoek wordt gedaan naar de prestaties ervan. Dit gebeurt vooral bij het IDC/A. Echter worden zowel de informatiemanagement als de IT-medewerkers beoordeeld op hun persoonlijke prestaties en niet op organisatorische prestaties.

F5. Prestatiemeting	Waarde	Toelichting
V10. Prestatiemeting	Gemiddeld	IT bericht over haar presteren in een automatiseringsbericht en evalueert haar effectiviteit.
V11. Persoonlijke versus organisatorische prestatiemeting	Laag	Medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een afdeling.
Totaal; mate van prestatiemeting	Laag/gemiddeld	

Tabel 10; Factor prestatiemeting bij de gemeente Den Haag

4.3.6. Klantfocus

De schaalvoordelen van een SSO worden vaak gerealiseerd, maar het succes en operationeel rendement worden behaald door SSO's die streven naar een cultuur waarin de klant koning is (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Hoewel een IDC/A aanvankelijk opgericht kan zijn uit efficiëntie oogpunt, met als doel een kostenbesparing, is het moeilijk vast te stellen of het ten koste gaat van de focus op de klant. Verschillende respondenten geven aan dat dienstprojecten vaak lang duren en veel kosten. Oorzaken die hiervoor genoemd worden zijn een overvloed aan projecten, gebrekkige capaciteit en onduidelijk opdrachtgeverschap. De informatiemanagement respondenten zijn, in tegenstelling tot de IT-

respondenten, van mening dat de focus niet op de klant ligt. De IT-respondenten denken dat de focus soms juist te veel op de klant ligt. Hoewel het IDC/A het aantal projecten van de diensten niet aankan, worden nieuwe projecten toch aangenomen. Gezegd wordt dat IDC/A de projecten anders van hoger hand alsnog toegewezen krijgt.

F6. Klantfocus	Waarde	Toelichting
V12. Klantfocus	Gemiddeld	Informatiemanagement respondenten zijn van mening dat de focus niet op de klant ligt. IT is van mening dat de focus wel op de klant ligt.
Totaal; mate van klantfocus	Gemiddeld	

Tabel 11; Factor klantfocus bij de gemeente Den Haag

4.3.7. Fysieke locatie

De fysieke locatie van een SSO is van invloed op de perceptie van werknemers over het belang van shared services (en daarmee de informatietechnologiekolom). Door een SSO op een aparte, nieuwe locatie te plaatsen kan organisatie-onafhankelijkheid worden gesuggereerd (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

De gemeente is gehuisvest op drie locaties, namelijk: Spui, Leyweg en Fruitweg. Wat betreft informatiemanagement is slechts één dienst (Dienst Publiekszaken) gevestigd op de locatie Leyweg. De andere diensten zijn gehuisvest op de locatie Spui. Het IDC/A is verspreid over alle drie de locaties. Nagenoeg alle respondenten vinden dit lastig en onlogisch, het is een gevolg van ruimtegebrek. De IT-respondenten vinden het bovendien lastig voor de onderlinge samenwerking van de afdelingen binnen het IDC/A zelf. De interactie zou beter zijn als alle afdelingen van het IDC/A bij elkaar zouden zitten. Reistijd is namelijk kostbaar. De informatiemanagement respondenten zeggen behoefte te hebben af en toe bij de collega's van IT langs te kunnen lopen wat bemoeilijkt wordt door de fysieke afstand. Veel respondenten noemen Dienst Publiekszaken als voorbeeld, doordat zij fysiek dicht bij elkaar zitten, is het makkelijker onderling contact te houden en direct te communiceren.

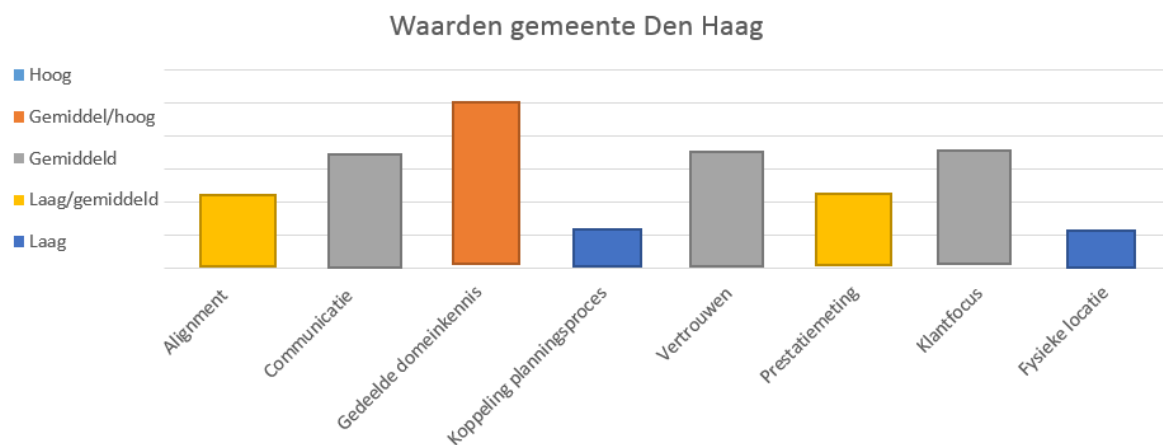
'[de fysieke locatie] is echt heel droevig. [De IDC/A afdelingen] zijn nogal versnipperd.'

F7. Fysieke locatie	Waarde	Toelichting
V13. Fysieke locatie informatietechnologiemedewerkers	Laag	De fysieke locatie van het IDC/A is uit noodzaak op afstand geplaatst, waardoor een organisatorische afstand ontstaat voor zowel IDC/A zelf, als de diensten.
Totaal; mate van logica fysieke locatie	Laag	

Tabel 12; Factor fysieke bij de gemeente Den Haag

4.3.8. Conclusie

In onderstaande figuur 4 is een compleet beeld gegeven van de waarden van de sociale dimensie van I/C-T alignment en de factoren onderzocht bij de gemeente Den Haag. Interessante uitschieters zijn de waarden van de factoren koppeling planningsproces en fysieke locatie, beiden laag. Uit de interviews bleek dat dit twee factoren zijn waarover respondenten erg ontevreden zijn en veel last ondervinden van de problematiek die het meebrengt. De waarde van de factor gedeelde domeinkennis is interessant, omdat hij relatief hoog is, namelijk gemiddeld/hoog. Uit de interviews bleek dat veel van de respondenten ervaring hadden in elkaars domein. Dit heeft tot gevolg dat enkelen beter elkaars uitdagingen begrijpen.



Figuur 4: Waarden alignment en factoren van de gemeente Den Haag

5. Case 2: Gemeente Utrecht

In dit hoofdstuk wordt voor de gemeente Utrecht een antwoord gegeven op de volgende deelvraag.

In hoeverre is sprake van I/C-T alignment binnen de onderzochte gemeenten?

De deelvraag wordt beantwoord aan de hand van het empirisch onderzoek.

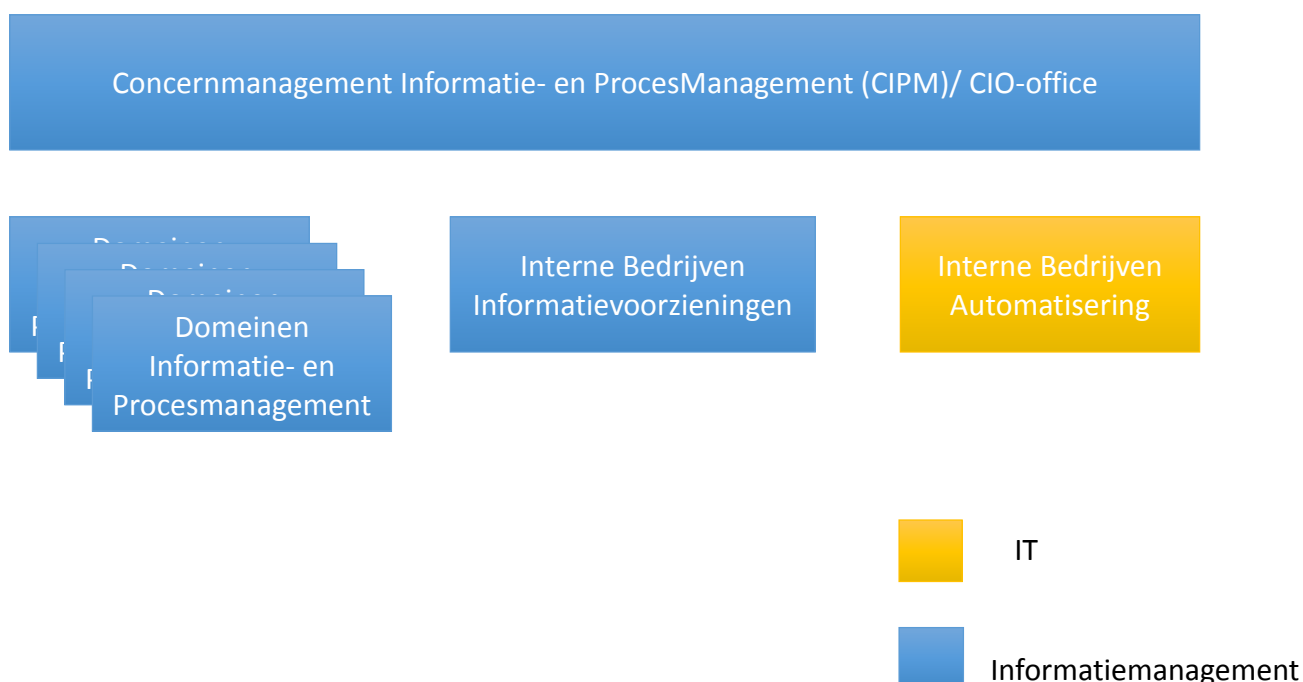
5.1. Inleiding

De gemeente Utrecht is opgebouwd uit 4 eenheden: de Bestuurs- en Concernstaf (BCS), de ontwikkelorganisatie (OO), de uitvoeringsorganisaties (UO) en de interne bedrijven (IB). Deze eenheden zijn onderverdeeld in verschillende bedrijfsonderdelen. De I-organisatie van de gemeente Utrecht bestaat uit vier onderdelen, namelijk: Concernmanagement Informatie- en Procesmanagement (CIPM), Domeinen (verdeelt over de businessafdelingen), Interne Bedrijven-Informatievoorzieningen (IB-IV) en Interne Bedrijven-Automatisering (IB-Auto).

Elke bestuurlijke dienst binnen de gemeente heeft zijn eigen afdeling voor informatie- en projectmanagement en decentraal functioneel beheer, namelijk: een afdeling 'Domein'. Het interne bedrijf Informatievoorzieningen voert functioneel- en applicatiebeheer uit op de centrale gemeente brede voorzieningen. Interne Bedrijven - Automatisering is zoals de naam zegt verantwoordelijk voor de informatietechnologie, de automatisering. De afdelingen Domeinen en de afdeling Interne Bedrijven Informatievoorzieningen vallen volgens het Amsterdams Informatie Management Model (het negenvlaks-model) onder informatiemanagement.

De afdeling Concernmanagement, Informatie- en Procesmanagement levert beleid en randvoorwaarden aan de Domeinen, Interne Bedrijven-Informatievoorzieningen en Interne Bedrijven-Automatisering. Het is vergelijkbaar met een CIO-office.

De gemeente Utrecht heeft ongeveer 4000 medewerkers, daarvan werken er ongeveer 300 in de I-organisatie.



Figuur 5; Schematische weergave I-organisatie gemeente Utrecht

Voor deze casestudy zijn interviews gehouden met zowel teamleiders Domeinen en Interne Bedrijven-Informatievoorzieningen, als teamleiders van Interne Bedrijven-Automatisering. De vakinhoudelijke focus van de teamleiders varieert. Hierbij kan gedacht worden aan architectuur, functioneel beheer, projecten et cetera.

5.2. Mate van I/C-T alignment

Zoals eerder beschreven wordt de mate van alignment aan de hand van drie aspecten onderzocht, namelijk: het begrip dat medewerkers hebben van elkaars doelstellingen, strategie en visie, of er sprake is van een gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT en het eigen beeld dat medewerkers hebben van de mate van alignment.

5.2.1. Informatiemanagementstrategie

De verschillende informatiemanagement onderdelen, namelijk Informatievoorzieningen en Domeinen, behoren elk hun eigen Bedrijfsinformatieplan (BIP) op te stellen. Respondent uit de afdeling Domeinen gaf aan dat het opstellen van een BIP bij hen nog moet gebeuren. Strategische doelen van Informatievoorzieningen zijn een goed werkend integraal proces voor koppeling van vraag en aanbod, actief verbinden van technologieën en optimaal gebruik maken van kennis en ervaring. Doelstellingen van Domeinen zijn informatiebeveiliging en privacy, datagedreven sturing, open data, basisregistraties, Utrecht Integraal Digitaal, Innovatie en gebruiker centraal (IV, 2016). Informatiemanagement respondenten noemen als belangrijkste doelen slimme stad, open data,

datamanagement, een optimaal en continue ondersteuning van processen, innovatie en het ondersteunen van de gemeente bij grote uitdagingen.

IT-respondenten noemen als belangrijkste informatiemanagement doelen dynamisch werken, zaakgericht werken, privacy en security, datagedreven sturing en slimme stad. Niet alle IT-respondenten hebben een beeld bij de visie van informatiemanagement.

De IT-respondenten geven aan dat de visie van informatiemanagement zeker van belang is gezien het voor een groot deel bepaald wat IT doet. Het is belangrijk omdat de afdelingen op elkaar afgestemd moeten zijn. Tegelijkertijd is het voor IT lastig om tegelijk te vernieuwen en de continuïteit te garanderen. Verder wordt een visie van belang geacht omdat het de rollen die ieder vervult aanscherpt.

CIPM, vergelijkbaar met een CIO-office, stelt ook haar eigen BIP op. Echter geven zowel de informatiemanagement als de IT-respondenten aan niet op de hoogte te zijn van een gemeentebrede I-visie, deze wordt gemist. Het delen van de BIP's kan beter.

5.2.2. Informatietechnologiestrategie

De IT-afdeling, namelijk Automatisering, behoort net als de informatiemanagement afdelingen haar eigen BIP op te stellen. Het wordt door de IT-respondenten als belangrijkste visiedocument genoemd. In het BIP staat geschreven dat Automatisering gericht is op het optimaal leveren van ICT-infrastructuurdiensten primair aan de gemeente Utrecht. Daarnaast levert Automatisering soortgelijke diensten aan organisaties binnen de publieke sector. Speerpunten voor 2015-2017 zijn optimale kennis van en afstemming met klanten en zo oplossingen leveren die de klant nodig heeft om haar processen en performance te verbeteren. Het ontwikkelen van de beste ICT-diensten bij de klantvraag. Het gebruikmaken van actuele, bewezen technologie. Het snel in kunnen spelen op ontwikkelingen. Het maken van een zakelijke afweging ten aanzien van het zelf uitvoeren of het uitbesteden. Laatste speerpunt is innovatief te zijn en continue te verbeteren (Automatisering, 2014). Als belangrijkste doelen worden door IT-respondenten genoemd het worden van de beste dienstverlener/provider voor de overheid in de regio, het bieden van de beste ICT, doelmatig en goedkoop werken, excelleren in beheer, vernieuwen, continuïteit van ICT bieden, uitvoerend zijn en aansluiten bij het tempo van de organisatie.

De informatiemanagement respondenten kunnen niet de belangrijkste doelen noemen uit de BIP van Automatisering. Zij noemen als belangrijkste IT-doelen het bieden van een robuust platform en het vermarkten ervan, zodat het groeit en robuust en efficiënt kan zijn. Ook worden genoemd het bundelen van de service desks, het zijn van een goede uitvoerder en het verzorgen van de infra. Twee

informatiemanagement respondenten geven aan geen beeld te hebben van de visie van Automatisering.

Wel geven de informatiemanagement respondenten aan de visie en doelstellingen van IT belangrijk te vinden. De respondenten geven aan dat zij geen last willen hebben van een slecht functionerende infrastructuur. Ze vinden dat Automatisering keuzes moet kunnen bieden en moet kunnen meedenken en toetsen of ideeën voldoen aan de standaarden. Ze verwachten binnen de standaard keuzes. Bovendien zijn ze van mening dat de visie van Automatisering moet aansluiten bij die van de andere I-afdelingen en organisatieonderdelen.

5.2.3. Zelfevaluatie

Tijdens de interviews is de respondenten gevraagd een eigen oordeel te geven over I/C-T alignment. De alignment wordt afwisselend laag, laag/gemiddeld en gemiddeld beoordeeld. Het merendeel van de respondenten beoordeelt de alignment als laag. Redenen die worden gegeven zijn werkdruk, iedereen is druk met zijn eigen stukje, onvoldoende in elkaars wereld kunnen kijken, beperkte afstemming en het ontbreken van een gemeenschappelijk doel.

‘[De alignment] is zeer beperkt. Wederzijds begrip is niet altijd nodig, maar klantbelang mag wat meer in uiting’

5.2.4. Conclusie

In onderstaande tabel is per aspect, gebruikt om de mate van I/C-T alignment te bepalen, de waarde aangegeven die uit alle interviews bij de gemeente Utrecht samen is gekomen. Uit het optellen van de drie waarden blijkt dat bij de gemeente Utrecht sprake is van een laag/gemiddelde mate van I/C-T alignment.

Elementen van I/C-T alignment	Waarde	Toelichting
AV1. Begrip van huidige doelstellingen	Laag/gemiddeld	Niet alle respondenten hebben een beeld bij elkaars visie en doelstellingen.
AV2. Gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT	Gemiddeld	De IT-respondenten zijn zich er ten volle van bewust wat het belang is van de visie en doelstellingen van informatiemanagement. De informatiemanagement respondenten vinden de visie van IT voornamelijk belangrijk omdat het op hun behoeften aan moet sluiten.

AV3. Medewerkers hun eigen beeld van de mate van alignment	Laag	Medewerkers beoordelen de mate van I/C-T alignment zelf als laag.
Totaal; mate van I/C-T alignment	Laag/gemiddeld	

Tabel 13; I/C-T alignment bij de gemeente Utrecht

5.3. Analyse van factoren

In deze paragraaf wordt per factor uit het literatuuronderzoek de resultaten van het onderzoek bij de gemeente Utrecht beschreven.

5.3.1. Communicatie en netwerk

Communicatie wordt in de theorie genoemd als een van de belangrijkste verklarende factoren voor alignment. Het gaat hier zowel om gestructureerde als ongestructureerde communicatie. Persoonlijke relaties, gedeelde domeinkennis en een gedeeld begrippenkader kunnen niet ontstaan zonder communicatie. Goed werk van IT vergt flexibiliteit, zoals in een informele structuur. Hoe meer sprake is van communicatie tussen informatiemanagement en IT, hoe groter de kans is op een hoge mate van alignment.

Bij de gemeente Utrecht geven respondenten aan dat het contact met individuen goed is. Hoewel er een goede sfeer is, zijn er wel tegenstellingen over de beleving of de verschillende onderdelen wel in de juiste rol zitten. Men is ook niet altijd tevreden over de dienstverlening, maar lijkt elkaar met name informeel goed te kunnen vinden. Er lijken relatief weinig formele overleggen te zijn. Daardoor vindt veel communicatie incident gedreven plaats. Een van de informatiemanagement respondenten geeft bijvoorbeeld aan niet altijd op de hoogte te worden gesteld wanneer hun project binnen een andere IT-afdeling wordt overgedragen. Ook geeft deze respondent aan juist over zowel problemen als successen te communiceren. Wanneer een project goed is gegaan wordt wel eens een taart gestuurd naar een andere afdeling als bedankje.

'Mensen op de werkvloer weten elkaar over het algemeen goed te vinden'

Interessant is dat de afdeling Informatievoorzieningen naar eigen zeggen bezig is met een beweging van een sterk operationele afdeling naar een afdeling die meedenkt in business oplossingen. Immers wordt in de theorie gezegd dat goed werk flexibiliteit van IT vergt, vanwege de diverse en veranderende behoeften van de business/de klant. Zo niet, dan kan het voorkomen dat de business

workarounds bedenkt en bijvoorbeeld zelf IT aan gaat schaffen/ontwikkelen. Een bijeffect dat ook wordt genoemd door enkele respondenten.

Wat betreft de resultaten van Automatisering kan worden gezegd dat deze niet regelmatig worden gecommuniceerd met belanghebbenden, waardoor zij geen extra inzicht verkrijgen in de processen en performance van de organisatie. Mogelijk is dit historisch zo gegroeid, daar een van de respondenten uitlegt dat er een tijd was waarin het management er bewust voor koos om alles bij zichzelf te houden in een 'black box'. Er zijn rapportages vrij beschikbaar, maar deze worden niet actief gedeeld en bekeken.

F1. Communicatie en netwerk	Waarde	Toelichting
V1. Communicatie door formeel netwerk	Laag/gemiddeld	Er lijken relatief weinig formele overleggen te zijn.
V2. Communicatie door informeel netwerk	Hoog	Mensen weten elkaar goed te vinden en contact is goed.
V3. Communicatie over resultaten	Laag	Resultaten worden niet met regelmaat gedeeld.
Totaal; mate van communicatie en netwerk	Laag/gemiddeld	

Tabel 14; Factor communicatie bij de gemeente Utrecht

5.3.2. Gedeelde domeinkennis

Onder gedeelde domeinkennis verstaan Reich en Benbasat (2000) 'de vaardigheid van business en IT, om op een hoog niveau, elkaars belangrijkste processen te begrijpen en erin te participeren. En daarnaast elkaars unieke bijdrage en uitdagingen te respecteren'. Gedeelde domeinkennis heeft een positieve invloed op de communicatie en blijkt te zorgen voor een gemeenschappelijk begrippenkader, waardoor de business zich positief opstelt tegenover IT. Daarnaast heeft het tot gevolg dat project doelen, deadlines en budgets meer realistisch worden en men minder negatief naar IT kijkt wanneer een project faalt.

Geen van de respondenten heeft vele jaren ervaring in het andere 'vakgebied'. Desondanks wordt niet gezegd dat projectdoelen, -deadlines en -budgetten onrealistisch zijn, bovendien wordt niet negatief over elkaar gesproken. Wel blijkt dat de verwachtingen over en weer niet altijd duidelijk zijn.

'We spreken ook elkaars taal niet, dus dat maakt het wel lastig'

F2. Gedeelde domeinkennis	Waarde	Toelichting
V4. Ervaring van informatietechnologiemedewerkers met informatiemanagement processen.	Laag	Geen van de respondenten heeft vele jaren werkervaring in het andere vakgebied.

V5. Ervaring van informatiemanagement medewerkers met informatietechnologie processen.	Laag	Geen van de respondenten heeft vele jaren werkervaring in het andere vakgebied.
Totaal; mate van gedeelde domeinkennis	Laag	

Tabel 15; Factor gedeelde domeinkennis bij de gemeente Utrecht

5.3.3. Koppeling planningsprocessen

Wanneer op zekere wijze sprake is van een gedeeld planningsproces, dan bestaat er een grotere kans op alignment. De koppeling kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd wanneer informatiemanagement en IT elkaar betrekken bij het opstellen van strategieën en planningen.

Planning bij de gemeente Utrecht vindt plaats op basis van een prince2 governance proces. Uit Business Informatieplannen komen projectideeën, waar specialisten een impactanalyse op uitvoeren. CIPM/de CIO-office bereidt een voorstel voor dat in een directieraad wordt geprioriteerd. Als de projecten zijn goedgekeurd wordt IT betrokken door hen een opdracht te verstrekken. Een projectleider informatiemanagement heeft in dat stadium al een globale planning gemaakt, maar maakt een definitieve planning met een projectleider IT. Ze zouden dus elkaars planning als input gebruiken. De meningen van de respondenten zijn verdeeld over de vraag of daadwerkelijk gezamenlijk wordt gepland. Een informatiemanagement respondent geeft aan dat IT te laat wordt aangehaakt en een ander vertelt dat alle afdelingen er vaak hun eigen planning op nahouden.

‘Wat we graag willen is integrale projecten [...] in de praktijk zie je dat er vaak twee projecten lopen, een IV project en een auto project’

Voorheen werd veel meer ‘ja’ gezegd op verzoeken van de business, waardoor planningen uitliepen en verschoven en projecten maar niet af kwamen. Nu zit IT strakker op de planning, waardoor projecten af komen. Er moet een hele goede reden zijn voor IT om de planning aan te passen en de realiteit is dat tijd schaars is door de hoeveelheid projecten. Twee informatiemanagement respondenten geven dan ook aan dat projecten soms al snel door IT als groot worden gezien en dat projecten door interne overdrage binnen IT onbedoeld op de lange baan worden geschoven zonder dat de projectleider informatiemanagement daarvan op de hoogte is. Overigens geeft deze respondent ook aan dat de afdelingen Domeinen nog wel eens een project willen starten en resources claimen bij IT, terwijl er nog geen budget is.

F3. Koppeling planningsprocessen	Waarde	Toelichting
V6. Participatie van informatietechnologiemedewerkers	Gemiddeld	Het proces is er, maar er wordt waarschijnlijk nog niet altijd aan gehouden.

in informatiemanagement planning.		
V7. Koppeling in tijd tussen plannings van informatiemanagement en IT.	Gemiddeld	In het proces is rekening gehouden met een koppeling van planning in de tijd.
Totaal; mate van koppeling planningsprocessen	Gemiddeld	

Tabel 16; Factor koppeling planningsprocessen bij de gemeente Utrecht

5.3.4. Vertrouwen

Vertrouwen is een voorwaarde voor goede communicatie. Zo blijkt dat een IT-succesverhaal uit het verleden zorgt dat informatiemanagement meer geïnteresseerd is in het communiceren met IT en IT meer betreft bij plannen, omdat ze hoge verwachtingen hebben van wat IT op kan brengen. Succesvolle IT-implementaties hebben een positieve invloed op de communicatie.

Projecten waarbij meerdere informatiemanagement afdelingen zijn betrokken zijn lastig zegt een IT-respondent. Ze duren vaak langer door een te optimistische planning en door de lastige materie kom je vaak gaandeweg het project onverwachte obstakels tegen. Wat het niet makkelijker maakt is de grote hoeveelheid projecten, waardoor beschikbaarheid van mensen op korte termijn beperkt is.

Toch zijn veel respondenten positief over behaalde resultaten. De weg erheen wordt echter soms bemoeilijkt door de lastigheidsgraad van het project, leveranciers, gebrekkige dienstverleningsovereenkomsten, beperkte beslisbevoegdheid, single points of knowledge. Slechts één informatiemanagement respondent noemt een gebrek aan vernieuwing.

‘Eind goed al goed [...] We hebben héél veel succesvolle projecten gedaan. Maar dat is natuurlijk met vallen en opstaan gegaan [...] Ja dat is succesvol, want alle complexe projecten lopen niet vlekkeloos.’

Een van de IT-respondenten geeft aan dat door de manier waarop IT voorheen werd geleid, zij hun eigen gang gaan en zich minder aanpassen. Een informatiemanagement respondent geeft juist aan dat het beeld van IT onterecht slecht is, terwijl storingen en dergelijke maar minimaal voorkomen. De afdeling Automatisering heeft hierin last van slecht beleid op bijvoorbeeld Bring Your Own Device. Er is niet bepaald wie allemaal een apparaat behoren te krijgen en men klaagt bij IT, terwijl zij daar niet over gaan. Een van de informatiemanagement respondenten geeft aan dat iedereen vindt dat de ander niet goed presteert als een project niet goed loopt. Het lijkt erop dat de meeste respondenten elkaars afdelingen kundig vinden, maar dat er nog aspecten zijn die het proces bemoeilijken. Aspecten waaraan gedacht kan worden zijn beperkt beleid, traagheid door beperkte resources en een discrepantie in verwachtingen over en weer.

F4. Vertrouwen	Waarde	Toelichting
V8. Succes van eerdere IT-projecten	Gemiddeld/Hoog	IT-projecten worden meermaals als succesvol bestempeld.
V9. Vertrouwen in elkaar	Gemiddeld	Men acht elkaar adequaat.
Totaal; mate van vertrouwen	Gemiddeld/Hoog	

Tabel 17; Factor vertrouwen bij de gemeente Utrecht

5.3.5. Prestatiemeting

Performance management kan worden gebruikt om de standaard te bepalen, om te evalueren ten behoeve van aansprakelijkheid en als bewijs van te leveren diensten en kostenreductie (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Wanneer de indicatoren aansluiten bij de doelen en strategieën van de organisatie, dan zal een medewerker meer naar alignment streven. Gebleken is namelijk dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloed door hun prestatiecriteria. Wanneer business medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een business unit, dan zal minder snel alignment ontstaan. Echter wanneer business medewerkers worden afgerekend op organisatorische doelen en strategieën wordt vaker alignment bereikt (Campbell, 2005).

Wat betreft de performance management van Automatisering verwoordt een IT-respondent het treffend, 'af en toe wordt wel iets aan communicatie gedaan, maar het kan beter'. Er zijn openbare managementrapportages, maar die worden niet actief gedeeld onder medewerkers en zouden van een hoog abstractieniveau zijn. Eén

'Daar wordt over gerapporteerd, maar dat houdt niet over'

respondent informatiemanagement geeft aan de afdeling Automatisering niet transparant genoeg te vinden. Ook over dingen die niet lukken moet men transparant zijn. Slechts een van de respondenten informatiemanagement geeft aan dat er nieuwsbrieven worden gestuurd door IT, waarin ook werkzaamheden worden aangekondigd. De respondent vindt het fijn deze te ontvangen en vindt het spijtig dat de nieuwsbrief niet goed wordt gelezen, omdat het kan voorkomen dat mensen niet op de hoogte zijn en last hebben van de werkzaamheden.

Medewerkers bij de gemeente worden individueel beoordeeld op hun eigen prestaties en aan de hand van Resultaatgericht Werken (RGW) worden individuele afspraken gemaakt over het takenpakket, kwaliteiten, competenties en doorontwikkeling. Twee respondenten informatiemanagement geven aan ook teamafspraken te maken, dit verbindt het team enorm. Hierop vinden geen evaluaties plaats.

F5. Prestatiemeting	Waarde	Toelichting
V10. Prestatiemeting	Laag/Gemiddeld	Er zijn rapportages, maar deze worden niet gedeeld met de medewerkers.
V11. Persoonlijke versus organisatorische prestatiemeting	Laag	Beoordelingen vinden individueel plaats en/of op teamniveau.
Totaal; mate van prestatiemeting	Laag/gemiddeld	

Tabel 18; Factor prestatiemeting bij de gemeente Utrecht

5.3.6. Klantfocus

Een van de belangrijkste succesfactoren voor het slagen van een SSO is klantfocus. Vaak is de rationale voor het oprichten van een SSO het beperken van de kosten door schaalvoordelen, maar de missie is vaak om de klanten beter te bedienen. De schaalvoordelen worden vaak gerealiseerd, maar het succes en operationeel rendement wordt behaald door SSO's die streven naar een cultuur waarin de klant koning is (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Aangegeven wordt, dat de focus bij de afdeling Automatisering vooral ligt op het werkend houden van de infrastructuur. Veel van de respondenten geven aan dat Automatisering nog onvoldoende de focus legt op de klant. Veel van de IT-medewerkers zouden geen goed beeld hebben voor wie zij het doen en wat de consequenties zijn als een systeem uitvalt. Een beperkt besef van de omgeving is problematisch doordat de wensen van klanten voortdurend veranderen.

'Ik vind de beleving heel erg technisch [...] Even heel zwart wit gezegd, want het is niet helemaal waar, het gros heeft geen idee waarvoor hij het doet'

IT-respondenten geven aan te kampen met een schaarste aan budget en fte's, waardoor het lastig is om te prioriteren en er minder ruimte is voor innovatie en experimenteren. Een van de IT-respondenten geeft aan wel een klantfocus te zien bij automatisering, maar dan vooral bij de functies/rollen die een snijvlak vertonen met de andere I-afdelingen.

F6. Klantfocus	Waarde	Toelichting
V12. Klantfocus	Laag	Vele respondenten geven aan dat IT meer op de hoogte van de klant behoort te zijn.
Totaal; mate van klantfocus	Laag	

Tabel 19; Factor klantfocus bij de gemeente Utrecht

5.3.7. Fysieke locatie

De fysieke locatie van een SSO is van invloed op de perceptie van werknemers over het belang van shared services (en daarmee informatietechnologie). Door een SSO op een apart, nieuwe locatie te

plaatsen kan organisatie-onafhankelijkheid worden gesuggereerd (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007).

Bij de gemeente Utrecht is de afdeling Automatisering gehuisvest in het stadskantoor bij de andere I-afdelingen. Alle respondenten geven aan dat het fijn is om dicht bij elkaar te zitten, omdat men beter kan communiceren en samenwerken zonder heen en weer te hoeven reizen. Een van de respondenten geeft aan dat je anders een ivoren toren creëert. Een andere respondent zegt dat het eigenlijk vooral belangrijk is om elkaar op te kunnen zoeken wanneer er problemen zijn. Een enkele respondent geeft aan dat de afdeling Automatisering niet per definitie gehuisvest hoeft te zijn bij de andere I-afdelingen, dat het vooral gewenning is waardoor medewerkers het fijn vinden.

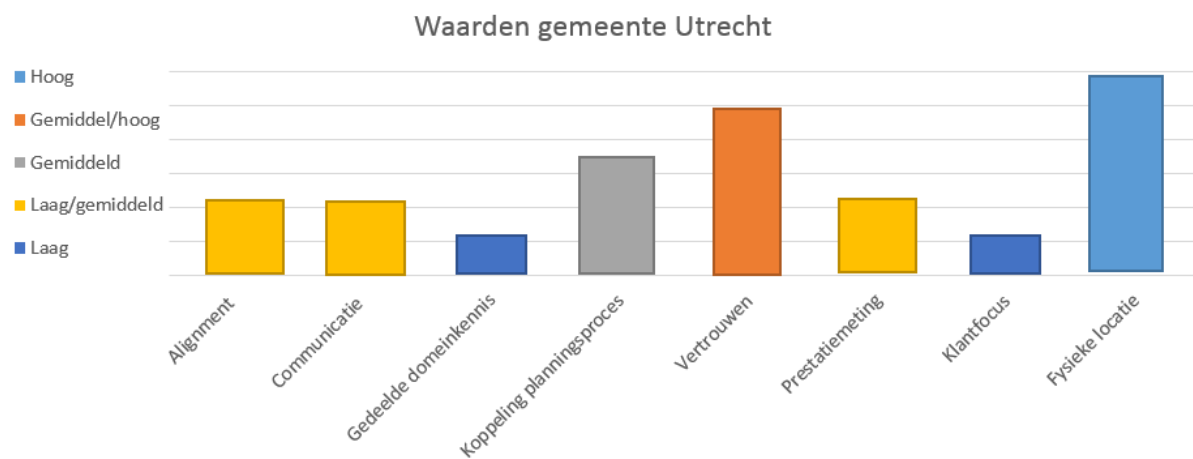
F7. Fysieke locatie	Waarde	Toelichting
V13. Fysieke locatie informatietechnologiemedewerkers	Hoog	IT en informatiemanagement zitten in hetzelfde gebouw en dat wordt als fijn ervaren.
Totaal; mate van logica fysieke locatie	Hoog	

Tabel 20; Factor fysieke locatie bij de gemeente Utrecht

5.3.8. Conclusie

In onderstaande figuur 6 is een compleet beeld gegeven van de waarden van de sociale dimensie van I/C-T alignment en alle factoren onderzocht bij de gemeente Utrecht. Het is interessant dat de spreiding van de waarden vrij groot is. Interessante uitschieters zijn de waarden vertrouwen en koppeling planningsproces, allebei relatief hoog. In de interviews lijkt het erop dat de meeste respondenten elkaars afdelingen over de linie kundig vinden. Er lijkt een acceptatie dat complexe projecten niet altijd vlekkeloos verlopen, maar er zijn aspecten die het proces bemoeilijken. Wel draagt een koppeling van het planningsproces er bij de gemeente Utrecht aan bij dat projecten af komen. Doordat projecten afkomen ontstaat ook een groter vertrouwen.

De waarden van de factoren gedeelde domeinkennis en klantfocus zijn interessant, omdat ze relatief laag zijn. Uit de interviews bleek dat, hoewel de respondenten weinig ervaring hadden in elkaars gebied, er niet negatief over elkaar wordt gesproken. Wel blijkt dat de verwachtingen niet altijd duidelijk zijn. Op het gebied van klantfocus zijn IT en informatiemanagement respondenten het bijna unaniem eens, er is onvoldoende inzicht in de klant/business bij IT.



Figuur 6; Waarden alignment en factoren gemeente Utrecht

6. Analyse verklarende factoren sociale dimensie I/C-T alignment

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende deelvraag.

Geven de factoren uit de literatuur een verklaring voor de mate van I/C-T alignment?

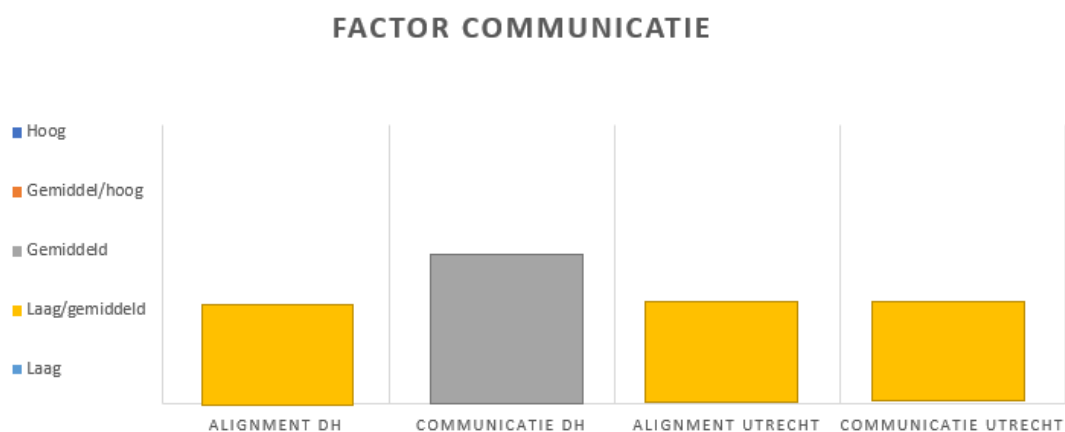
De deelvraag wordt beantwoord aan de hand van het empirisch onderzoek. In dit hoofdstuk worden de hypothesen verworpen of aangenomen aan de hand van een analyse van de twee casussen samen. Als minimaal zes respondenten, op de vraag welke factoren effect hebben op alignment uit zichzelf een van de factoren noemen uit de hypothesen. En de factor gemiddeld bovendien nagenoeg hetzelfde scoort als de alignment score, dan wordt een hypothese aangenomen. Als niet aan deze twee criteria wordt voldaan, kan de hypothese niet worden aangenomen.

6.1. Factor communicatie

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die een invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent communicatie luidt:

Goede communicatie en persoonlijke relaties tussen medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor communicatie geldt voor beide cases dat de waarde van alignment en de waarde van de factor niet meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.



Figuur 7; Vergelijking waarde alignment en waarde communicatie

Negen van de zestien respondenten noemen uit zichzelf communicatie of een informeel netwerk als een factor die van invloed is op de sociale dimensie van alignment. Aan het tweede criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.

Aangezien aan beide criteria is voldaan wordt de hypothese aangenomen en kan worden geconcludeerd dat goede communicatie en persoonlijke relaties tussen medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie een positieve invloed hebben op de mate van I/C-T alignment.

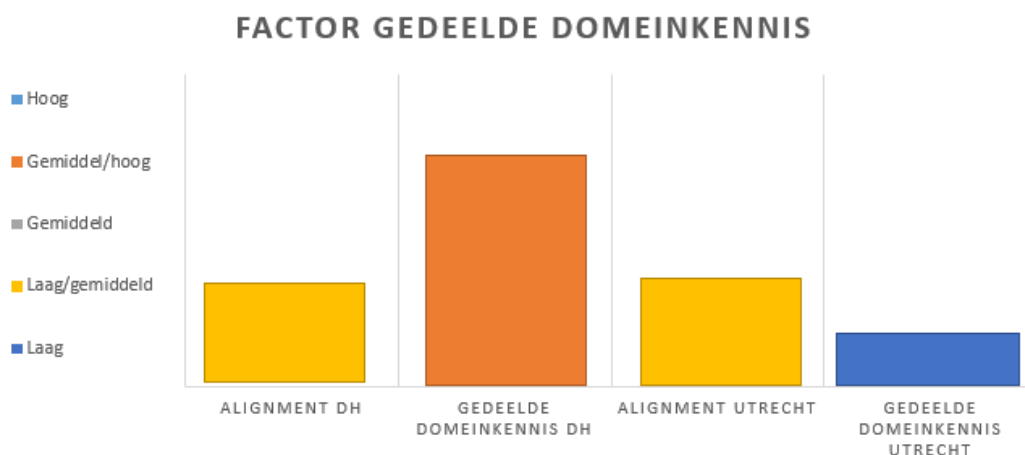
Wederzijds begrip versterkt volgens respondenten het positief ervaren van communicatie op persoonlijk niveau. Communicatie helpt bij het managen van verwachtingen rondom elkaars proces, uitdagingen en ook prestaties. Dat maakt juist weer dat er meer begrip ontstaat.

6.2. Factor Gedeelde domeinkennis

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent gedeelde domeinkennis luidt:

Gedeelde domeinkennis van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor gedeelde domeinkennis geldt voor de casus Den Haag dat de waarden van alignment en de factor meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee niet voldaan.



Figuur 8; Vergelijking waarde alignment en waarde gedeelde domeinkennis

Elf van de zestien respondenten noemen uit zichzelf gedeelde domeinkennis als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment. Aan het tweede criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.

Omdat niet aan beide criteria is voldaan wordt de hypothese dat gedeelde domeinkennis van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers een positieve invloed heeft op de mate van I/C-T alignment niet aangenomen.

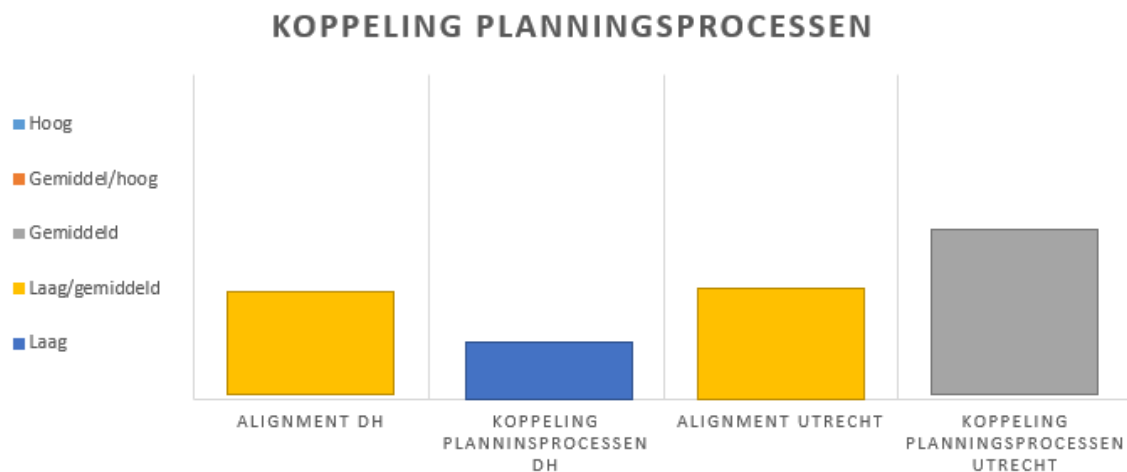
Het lijkt of gedeelde domeinkennis invloed heeft op I/C-T alignment wanneer realistische project doelen, -deadlines en -budgets worden gesteld. Dit is voor de respondenten een belangrijke voorwaarde voor goede communicatie en vertrouwen, en daarmee voor de sociale dimensie van I/C-T alignment.

6.3. Factor Koppeling planningsproces

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent koppeling van het planningsproces luidt:

Een goede koppeling van de informatiemanagement en informatietechnologie planningsprocessen heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor koppeling planningsproces geldt voor beide cases dat de waarden van alignment en de factor niet meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.



Figuur 9; Vergelijking waarde alignment en waarde koppeling planningsprocessen

Drie van de zestien respondenten noemt uit zichzelf een koppeling van het planningsproces als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment. Daarmee is niet voldaan aan de tweede criteria om de hypothese aan te nemen.

Doordat niet is voldaan aan beide criteria, wordt de hypothese dat een goede koppeling van de informatiemanagement en informatietechnologie planningsprocessen een positieve invloed heeft op de mate van I/C-T alignment niet aangenomen.

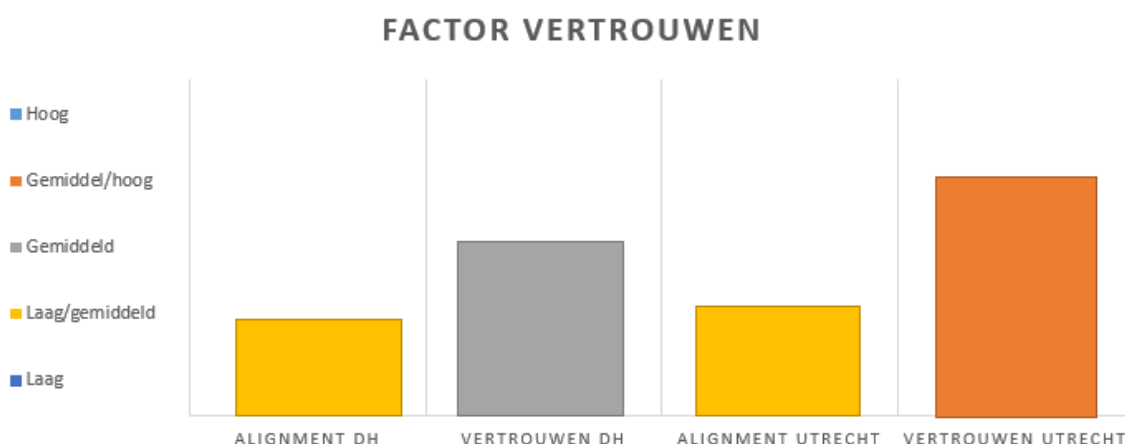
Het wel of niet hebben van een gekoppeld planningsproces lijkt samen te hangen met de wijze waarop IT omgaat met projectverzoeken/opdrachtverstrekkingen. Wanneer IT te veel projecten aanneemt, omdat het van bovenaf moet, of omdat ze vinden dat het hoort, dan komen plannings van lopende projecten in de knel en daalt het vertrouwen dat men heeft in IT. Bovendien helpt het koppelen van het planningsproces bij het managen van verwachtingen over en weer. Hoewel het wel degelijk van invloed lijkt op de sociale dimensie van alignment leggen respondenten niet het verband wanneer het op de man af wordt gevraagd.

6.4. Factor Vertrouwen

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die een invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent vertrouwen luidt:

Een hoge mate van vertrouwen tussen informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor vertrouwen geldt voor de casus Utrecht dat de waarden van alignment en de factor meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee niet voldaan.



Figuur 10; Vergelijking waarde alignment en waarde vertrouwen

Acht van de zestien respondenten noemen uit zichzelf vertrouwen als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment. Aan het tweede criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.

Omdat niet aan beide criteria is voldaan wordt de hypothese dat een hoge mate van vertrouwen tussen informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers een positieve invloed heeft op de mate van I/C-T alignment niet aangenomen.

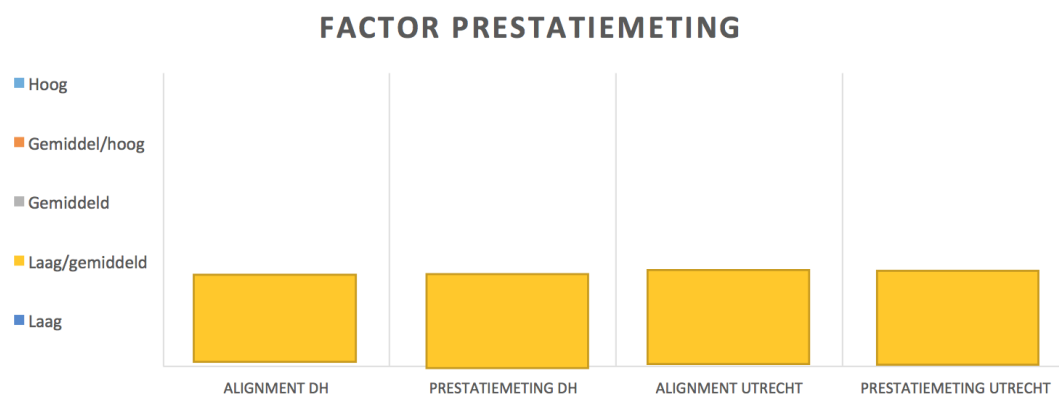
Beide gemeenten worstelen met de grote hoeveelheid projecten die informatiemanagement wil uitvoeren voor de business. Hoewel de resultaten niet slecht zijn, hangt het succes van projecten ook af van hoe men tegen de uitvoering van het project aankijkt. Was het moeizaam, ging het voortvarend? En als het moeizaam ging, was dat dan te voorkomen? Hoe men de uitvoering van het project ervaart bepaalt soms ook of iemand het project succesvol acht. Het beïnvloedt daarmee ook het vertrouwen dat men heeft in elkaar.

6.5. Factor Prestatiemeting

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die een invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent prestatiemeting luidt:

Goede prestatie indicatoren van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers en inzicht in de prestaties van een SSO hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor prestatiemeting geldt voor beide cases dat de waarden van alignment en de factor niet meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.



Figuur 11; Vergelijking waarde alignment en waarde prestatiemeting

Zes van de zestien respondenten noemen uit zichzelf prestatiemeting als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment. Aan het tweede criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.

Omdat aan beide criteria is voldaan wordt de hypothese dat goede prestatie indicatoren van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers en inzicht in de prestaties van een SSO een positieve invloed hebben op de mate van I/C-T alignment aangenomen.

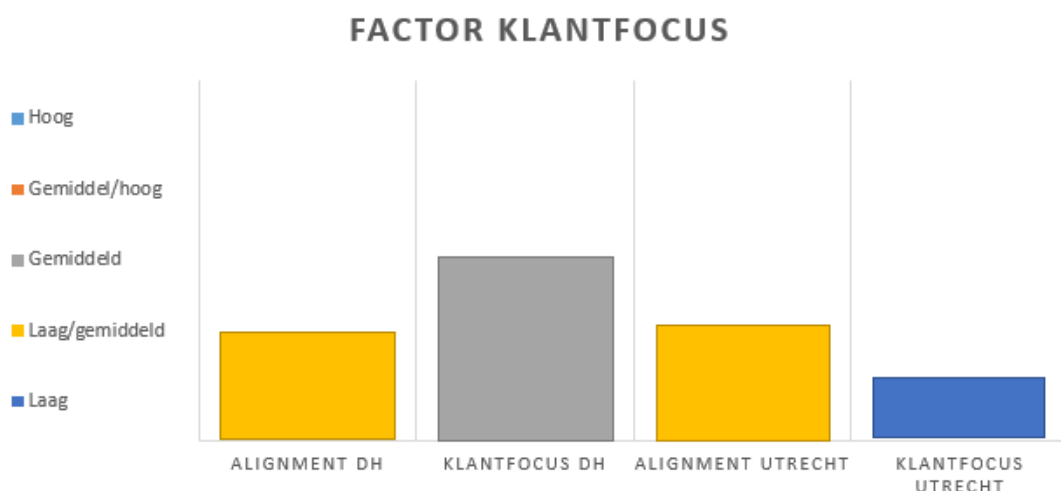
Wat betreft performance management bevordert transparantie het vertrouwen dat IT en informatiemanagement in elkaar hebben. Transparantie over wat goed gaat en over wat minder goed gaat. Door aan te geven waar je mee bezig bent, waar je goed in bent en waar je tegenaan loopt creëer je begrip. De verwachting is dat wanneer IT en informatiemanagement ook bij de performance management van hun medewerkers kijken hoe zij bijdragen aan de doelen van de complete (I-) organisatie, dit de sociale dimensie van I/C-T alignment verder bevordert.

6.6. Factor Klantfocus

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die een invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent klantfocus luidt:

Wanneer focus is op de klant vanuit de informatietechnologie, dan heeft dat een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor klantfocus geldt voor beide cases dat de waarden van alignment en de factor niet meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan



Figuur 12; Vergelijking waarde alignment en waarde klantfocus

Zeven van de zestien respondenten noemen uit zichzelf klantfocus als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment. Aan het tweede criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee voldaan.

Omdat aan beide criteria is voldaan wordt de hypothese dat wanneer focus is op de klant vanuit de informatietechnologie dat een positieve invloed heeft op de mate van I/C-T alignment aangenomen.

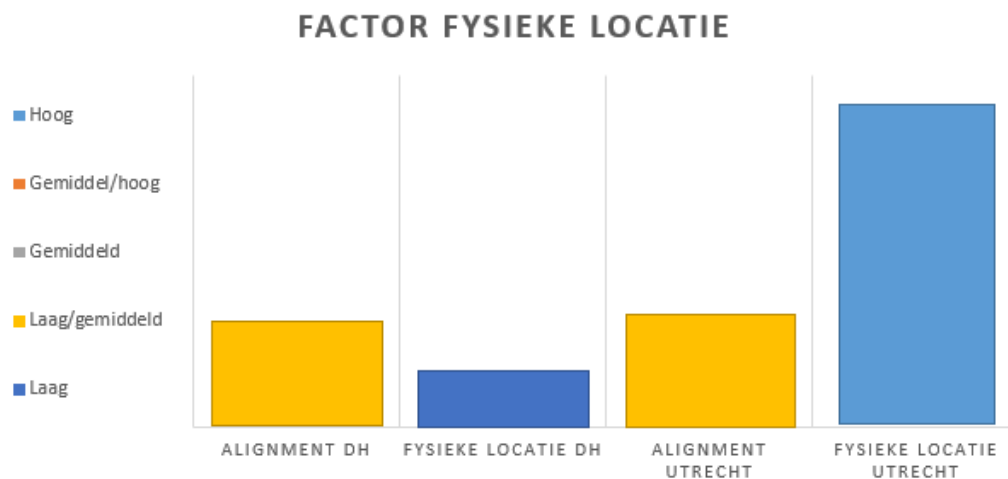
Klantfocus kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Vooral informatiemanagement en functies op het snijvlak tussen IT en informatiemanagement, interpreteren klantfocus als het inlevingsvermogen dat medewerkers hebben in de klant. Het inlevingsvermogen bepaalt of IT begrijpt wat de effecten van hun werk zijn op de business/de klant. Wanneer IT de gebruiker centraal stelt draagt het bij aan wederzijds begrip. Een andere manier om klantfocus te interpreteren is het continue willen voldoen aan de vraag naar projecten. Het overal 'ja' op zeggen door IT. Dit bevordert echter niet de sociale dimensie van alignment, omdat het overvragen van IT leidt tot vertragingen, capaciteitsproblemen en budgetoverschrijdingen.

6.7. Factor fysieke locatie

In hoofdstuk twee zijn naar aanleiding van de theorie hypothesen geformuleerd over factoren die een invloed kunnen hebben op de sociale dimensie van alignment bij gemeenten. De hypothese omtrent fysieke locatie luidt:

Fysieke nabijheid van een SSO bij de informatiemanagementfunctionarissen heeft een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

Voor de factor fysieke locatie geldt voor de casus Utrecht dat de waarden van alignment en de factor meer dan 1 punt van elkaar liggen. Dit is te zien in de staafdiagram hieronder. Aan het eerste criterium voor het aannemen van de hypothese is hiermee niet voldaan.



Figuur 13; Vergelijking waarde alignment en waarde fysieke locatie

Geen van de respondenten noemen uit zichzelf fysieke locatie als een factor van invloed op de sociale dimensie van alignment.

Doordat aan beide criteria niet is voldaan, wordt de hypothese dat fysieke nabijheid van een SSO bij de informatiemanagementfunctionarissen een positieve invloed heeft op de mate van I/C-T alignment niet aangenomen.

Medewerkers lijken zich vooral bewust van het belang van nabijheid wanneer zij het moeten missen. Wanneer IT op afstand wordt geplaatst is het dus belangrijk dat het een logische keuze is. Het heeft vaak niet alleen invloed op de samenwerking tussen IT en informatiemanagement, maar ook op de samenwerking tussen onderdelen binnen de afdeling IT.

6.8. Conclusie

Drie van de zeven hypothesen kunnen naar aanleiding van het onderzoek worden aangenomen:

- Goede communicatie en persoonlijke relaties tussen medewerkers informatiemanagement en informatietechnologie hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.
- Goede prestatie indicatoren van informatiemanagement en informatietechnologie medewerkers en inzicht in de prestaties van een SSO hebben een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.
- Wanneer focus is op de klant vanuit de informatietechnologie, dan heeft dat een positieve invloed op de mate van I/C-T alignment.

De andere hypothesen kunnen niet worden aangenomen.

7. Nieuwe factoren sociale dimensie I/C-T alignment

In dit hoofdstuk worden factoren beschreven die niet naar voren zijn gekomen in de literatuur, maar wel genoemd zijn door de respondenten als hebbende een effect op het wederzijdse begrip dat informatiemanagement- en IT-werknemers hebben van elkaars doelen, visie en plannen en deze ook wederzijds steunen.

7.1. Diversiteit aan partijen

Hoe meer partijen betrokken zijn bij een project hoe moeilijker de afstemming is. Naast de business, informatiemanagement en IT kunnen ook nog externe leveranciers betrokken zijn die het proces op enige wijze kunnen vertragen. Bovendien speelt ook de diversiteit aan organisatieonderdelen/diensten van de gemeente een rol. Vaak wordt om maatwerk producten gevraagd, iets dat arbeidsintensiever is voor IT dan de standaard producten.

7.2. Financiën

Uit beide cases blijkt geld op verschillende wijzen invloed te hebben op alignment. Als het lastig is om geld vrij te maken voor een project, maar er is al wel een proces in gang gezet om resources als tijd en mensen te claimen, dan kan het tot irritaties leiden wanneer een project wordt afgeblazen. Met name bij de gemeente Den Haag blijkt het effect van de wijze waarop in een project kosten worden doorberekend. Informatiemanagement noemt de wijze waarop IT facturen opstelt ondoorzichtig. Door de manier waarop je doorberekent kun je afstand creëren. Bovendien menen beide partijen dat projecten vaak veel geld kosten.

7.3. Verwachtingsmanagement

Het blijkt dat beide partijen informatietechnologie en informatiemanagement niet altijd dezelfde verwachtingen hebben. IT verwacht een duidelijke vraag van de business (via informatiemanagement) en krijgt dit niet altijd. Informatiemanagement verwacht op haar beurt van IT dat zij altijd kunnen leveren, maar soms moeten projecten, door bijvoorbeeld een gebrek aan resources, geprioriteerd worden of het lukt niet om een project binnen een afgesproken tijd op te leveren.

Een ander belangrijk aspect van verwachtingsmanagement is een wederzijds begrip van de rolverdeling. Is de relatie tussen IT en informatiemanagement een klant leverancier verhouding, is sprake van demand supply of zijn het bovenal collega's? De wijze waarop hier tegenaan wordt gekeken bepaalt de manier waarop men elkaar benadert en wat men van elkaar verwacht. Een goed begrip van rolverdeling kan teleurstellingen voorkomen. Enkele respondenten noemen ook dienstverleningsovereenkomsten die beter kunnen.

7.4. Capaciteit en tijdsdruk

Beide gemeenten geven aan een grote voorraad aan projecten te hebben en beperkt te zijn in hun capaciteit. De gemeente Utrecht hanteert een inhuurplafond, waardoor Utrecht haar capaciteit ook maar beperkt kan uitbreiden. Gemeente Den Haag daarentegen wil haar IT-organisatie eerst meer op orde hebben voordat zij meer externen aantrekt. Dit vraagt van beide gemeenten dat zij projecten die worden geïnitieerd door de business prioriteren. Met zoveel verschillende organisatieonderdelen/diensten is dit een uitdaging. De gemeente Utrecht doet dit door de CIPM/CIO-office projecten te laten toetsen aan kaders.

7.5. Complimenten

Twee van de respondenten geven aan hoe belangrijk het is om elkaar complimenten te geven wanneer een project goed verloopt. Vaak weet men elkaar goed te vinden als een project niet lekker loopt, maar het is nu juist zo belangrijk om ook positieve feedback terug te geven. Daar krijgen mensen energie van. Een van de informatiemanagement respondenten viert graag successen met IT en stuurt hen wel eens een taart.

8. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies van het onderzoek beschreven en worden aanbevelingen gedaan voor eventueel aanvullend onderzoek. In dit hoofdstuk wordt ook een antwoord gegeven op de volgende deelvraag.

Hoe kan de I/C-T alignment bij gemeenten worden verbeterd?

8.1. Conclusie

In de literatuur over informatiemanagement zijn verschillende modellen beschreven voor de typering van de relatie tussen ICT en de business. Doorgaans wordt gesproken over termen als business-IT alignment. Abcouwer, Maes en Truijens (1997) hebben echter opgemerkt dat in elk van deze modellen steeds een dimensie ontbrak die bepalend is voor de flexibiliteit van de informatievoorziening, namelijk informatiemanagement. Informatiemanagement is van belang, doordat in deze kolom de integratiekeuzes voor de business en IT expliciet worden. In dit onderzoek ligt de nadruk op de alignment tussen informatietechnologie en informatiemanagement, ook wel aangeduid als I/C-T alignment.

Het wordt steeds meer gemeengoed voor overheidsorganisaties om de informatietechnologie te organiseren in een centrale IT-afdeling (Grant, McKnight, Uruthirapathly, & Brown, 2007). Door de onafhankelijkheid van de afnemende organisatieonderdelen lijkt de centrale IT-afdeling in vele opzichten op een Shared Service Organisatie, die elk onderdeel van de organisatie afzonderlijk bedient. SSO's kunnen worden gebruikt om diensten te delen tussen organisatiedelen binnen één organisatie (intrabestuurlijke SSO). In dit scenario wordt een deel van de IT-processen en -middelen weggehaald bij de min of meer onafhankelijke organisatieonderdelen binnen één organisatie en in een aparte afdeling geplaatst, een SSO. In de SSO worden dus activiteiten gebundeld en worden vooraf gespecificeerde diensten aangeboden op basis van afgesproken voorwaarden (Janssen & Joha, 2006).

Vanuit de sociale dimensie wordt alignment bekeken vanuit actoren betrokken bij strategievorming, communicatie en besluitvorming (Reich & Benbasat, 1996). Als we de vertaling maken naar de sociale dimensie van I/C-T alignment binnen gemeenten, dan geeft het de mate weer waarin de missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement en informatietechnologie worden begrepen en gesteund door informatiemanagement medewerkers en informatietechnologie medewerkers.

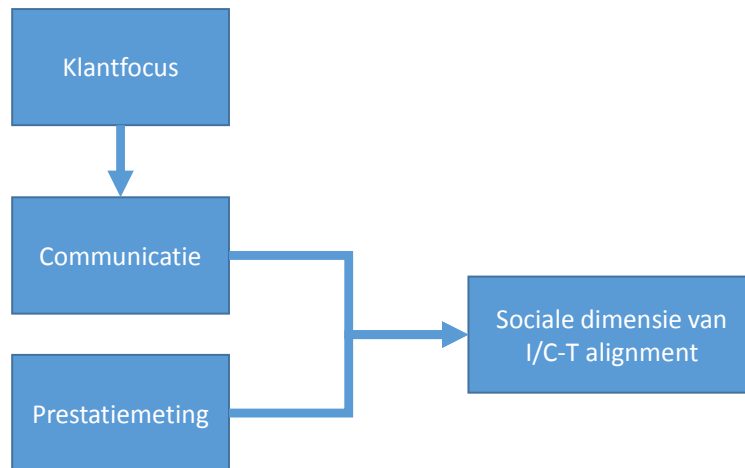
Missie, doelstellingen en plannen van informatiemanagement hebben in de context van de gemeente betrekking op integratiekeuzes voor de business en IT. Op zaken als informatiebeleid en kennismanagement, informatiemanagementpatronen, samenwerking in teams, de kennisarchitectuur en op de mate waarin informatiemanagementpatronen binnen de gemeente worden gefaciliteerd door de informatievoorziening en met welke effectiviteit en frequentie.

Missie, doelstellingen en plannen van informatietechnologie hebben in de context van de gemeente betrekking op het informatietechnologiebeleid, emerging technologies en de bepaling van de regelruimte van businessunits bij de invulling van hun informatievoorziening. Op IT-standaarden en op de voorzieningen getroffen voor managementinformatie.

Op basis van de theorie over SSO's kan worden geconcludeerd dat de factoren klantfocus en fysieke locatie van invloed kunnen zijn op de sociale dimensie van I/C-T alignment. Op basis van de theorie over business-IT alignment kan worden geconcludeerd dat de factoren communicatie, gedeelde domeinkennis, vertrouwen, prestatiemeting en koppeling planningsproces van invloed kunnen zijn op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

In het onderzoek zijn de mate van I/C-T alignment in de cases en de factoren die naar voor komen uit de praktijk vergeleken met de factoren gevonden in de literatuur. Bij zowel de gemeente Den Haag als bij de gemeente Utrecht is sprake van een laag/gemiddelde mate van alignment. Na analyse blijkt dat de factoren hier deels een verklaring voor lijken te geven. Van de factoren communicatie, prestatiemeting en klantfocus kan naar aanleiding van het onderzoek worden gezegd dat zij invloed hebben op de mate van alignment. Het kan zijn dat de SSO structuur alignment in de weg staat. Verschillende aspecten van governance, die terug te vinden zijn in de factoren, hebben effect op de sociale dimensie van alignment (zie aanbevelingen onderzoek).

De literatuur over factoren van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment kan marginaal worden genoemd. Dat is nu juist de reden geweest dat in dit onderzoek literatuur is gebruikt over shared service organisaties en business-IT alignment. Op basis van het voorliggende onderzoek wordt een nieuw model voorgesteld, in figuur 14, welke uiteraard in verder onderzoek onderzocht moet worden.



Figuur 14: Nieuw model; factoren van invloed op de sociale dimensie van I/C-T alignment

In het model ziet de lezer rechts de afhankelijke variabele 'sociale dimensie van I/C-T alignment'. Links ervan staan de factoren die op basis van dit onderzoek van invloed zijn gebleken op de mate van I/C-T alignment. Deze factoren, klantfocus, communicatie en prestatiemeting, zijn onafhankelijke variabelen. Uit het onderzoek is gebleken dat communicatie de sociale dimensie van I/C-T alignment positief beïnvloedt. Wanneer men elkaar weet te vinden, informeel of formeel, goed contact heeft en communiceert over de stand van zaken dan is het waarschijnlijk dat er een grotere mate van I/C-T alignment ontstaat. Hetzelfde geldt voor prestatiemeting. Transparantie bevordert het vertrouwen dat IT en informatiemanagement in elkaar hebben. Door aan te geven waar je mee bezig bent, waar je goed in bent en waar je tegenaan loopt creëer je begrip. De verwachting is dat wanneer IT en informatiemanagement ook bij de performance management van hun medewerkers kijken hoe zij bijdragen aan de doelen van de complete (I-) organisatie, dit de sociale dimensie van I/C-T alignment verder bevordert. Uit de empirie lijkt een verband zichtbaar tussen communicatie en klantfocus. Klantfocus levert een positieve bijdrage aan goede communicatie en vertrouwen en daarmee indirect ook op de sociale dimensie van I/C-T alignment.

Naast de factoren uit de literatuur, die onderzocht zijn, zijn er tijdens de interviews nog enkele factoren naar voor gekomen die invloed kunnen hebben op de mate van I/C-T alignment. Factoren die genoemd zijn, zijn diversiteit aan betrokken partijen, financiën, verwachtingsmanagement, capaciteit en tijdsdruk en het geven van complimenten. Wanneer verder onderzoek gedaan zou worden naar het nieuwe model met verklarende factoren voor de sociale dimensie van I/C-T alignment, is het goed rekening te houden met ook de nieuw gevonden factoren.

8.2. Aanbevelingen gemeenten

De laatste deelvraag is een conclusie op het onderzoek en bevat gevonden aanbevelingen. De I/C-T alignment bij gemeenten kan worden verbeterd door te werken aan goede communicatie en zowel het formele als het informele netwerk. Het kan worden verbeterd door als IT-afdeling een focus te hebben op de klant. En als laatste kan het helpen om prestatie indicatoren voor beoordeling te kiezen die passen bij de visie en missie van de organisatie, na te denken over de wijze waarop medewerkers worden beoordeeld, individueel of als organisatieonderdeel, en om als informatietechnologieafdeling transparant te zijn over je prestaties. Daarmee worden zowel de prestaties die tegenvallen als de goede prestaties bedoeld.

8.3. Aanbevelingen onderzoek

Tijdens het onderzoek bleek gedeelde domeinkennis een lastig te onderzoeken factor bij een casestudy als deze. Dit komt niet door het onderscheid in de vakgebieden informatietechnologie en informatiemanagement, want dat is bij gemeenten vaak duidelijk aanwezig, maar door de keuze van respondenten. Een deel van de respondenten werkt namelijk op het snijvlak van de domeinen en hoewel dit niet direct betekent dat zij gedeelde domeinkennis hebben, is de kans wel groter dat zij werkervaring hebben opgedaan aan de ene en aan de andere kant van de lijn (en daardoor dus wel gedeelde domeinkennis hebben). Om dit effect uit te sluiten wordt aanbevolen gedeelde domeinkennis in een vervolgonderzoek grootschaliger te onderzoeken onder meer werknemers.

Een tweede aanbeveling is een verdere verdieping van de factor governance. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat veel van de voordelen van een SSO pas worden gerealiseerd als goede governance mechanismen zijn ingericht (Janssen & Joha, 2006). Met governance wordt bedoeld de hiërarchie van overleg- en beslisorganen die managementtaken uitvoeren of de levering van producten en diensten van de SSO overzien. Een van de plichten daarbinnen is het overwegen van groei (Grant, McKnight, Uruthirapathy, & Brown, 2007). Aspecten van governance zijn in het onderzoek teruggekomen in factoren als communicatie (overleggen), koppeling van het planningsproces (of IT en informatiemanagement gezamenlijk en gelijktijdig komen tot een planning tot de levering van producten) en prestatiemeting (hoe IT aantoont hoe zij presteert, zodat daarop gestuurd kan worden). Het is aan te raden in een vervolgonderzoek aandacht te besteden aan governance als aparte factor, omdat de wijze waarop de I-organisatie als geheel wordt aangestuurd en ingericht zeker de sociale dimensie van I/C-T alignment lijkt te beïnvloeden. In de gemeente Utrecht was aandacht voor de overlegstructuur en aansturing van de gehele I-organisatie als zijnde van invloed op I/C-T alignment. Immers had het een groot effect op de prioritering van projecten en daarmee het planningsproces. Bovendien overweegt de gemeente groei van hun shared services. Bij de gemeente Den Haag had de organisatiestructuur en de wijze waarop verantwoordelijkheden zijn belegd effect

op de wijze van doorberekenen, waardoor het moeilijk is te sturen op prioritering van projecten. Elke dienst heeft namelijk een eigen budget voor ICT, maar de IT-afdeling moet hen allemaal bedienen en kan het aantal projecten niet aan.

Een derde aanbeveling is om de nieuwe factoren die niet zijn genoemd in de literatuur, maar wel zijn genoemd door respondenten als zijnde van invloed op I/C-T alignment, aan verder onderzoek te onderwerpen. Dit kan goed op de wijze waarop het voorliggende onderzoek is uitgevoerd.

De vierde en laatste aanbeveling is om het nieuw gepresenteerde model in paragraaf 8.1, figuur 14, in verder onderzoek te toetsen.

9. Literatuur referenties

- Abcouwer, A., & Truijens, J. (2004). *Wat doet de baas eigenlijk? Over het werk van de informatiemanager en zijn CIO*. Universiteit van Amsterdam.
- Abcouwer, A., Maes, R., & Truijens, J. (1997). Contouren van een generiek model voor informatiemanagement. *PrimaVera Working Paper 97*.
- Automatisering, I. (2014). *Bedrijfsplan IB Automatisering 2015-2017*. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.
- Campbell, B. (2005). *Alignment: resolving ambiguity within bounded choices*. PACIS.
- Chan, Y. (2002). Why haven't we mastered alignment? The importance of the informal organization structure. *MIS quarterly Executive*, 1 (2), 97-112.
- Duijvesteijn, R., & Van Lieshout, G. (2014). *Visie Automatisering 2014 - 2024*. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- GemeenteDenHaag. (2014). *I-visie 2015-2018 Gemeente Den Haag*. Den Haag: Gemeente Den Haag.
- Grant, G., McKnight, S., Uruthirapathly, A., & Brown, A. (2007). Designing governance for shared services organizations in the public service. *Government Information Quarterly* 24, 522-538.
- Henderson, J., & Venkatraman, N. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal* 38, 472-484.
- Horovitz, J. (1984). New Perspectives on Strategic Management. *Journal of Business Strategy*, 19-33.
- IV, I. (2016). Intern Bedrijf IV Business Informatieplan 2017. Utrecht: Gemeente Utrecht.
- Janssen, M., & Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management* 26, 102-115.
- KING, K. N. (2016, September 29). *GEMMA*. Opgehaald van Website van KING gemeenten: <https://www.kinggemeenten.nl/secties/gemma/gemma>
- Korsten, A., Schaepkens, L., & Sonnenschein, L. (2004, Oktober 20). *Shared Services. Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten*. Opgeroepen op Augustus 8, 2016, van Website van ambtelijke fusie: <http://www.ambtelijkfusie.nl/wp-content/uploads/2013/12/Korsten-e.a.-Shared-Services-Nieuwe-vormen-van-krachtenbundeling-bij-gemeenten-2004.pdf>
- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the association for information systems*, 4 (14), 1-50.
- Luftman, J. (2004). Assessing business-IT alignment maturity. In W. Van Grembergen, *Strategies for information technology governance* (pp. 99-). London: Idea Group Publishing.
- Maassen, H., & e.a. (2010). *Handreiking. Evaluatie van maatschappelijke relevantie van wetenschappelijk onderzoek*. ERiC publicatie.
- Maes, R. (1999). *A Generic Framework for Information Management*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O., & Goedvolk, H. (2000). Redefining business-IT alignment through a unified framework. *PrimaVera Working Paper Series*.

- Oldenhof, A. (2012). *Twee zielen, een gedachte? Over business IT alignment in het middelbaar beroepsonderwijs*. Den Haag: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Reich, B., & Benbasat, I. (1996). *Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives*. Management Information Systems Research Center, University of Minnesota. MIS Quarterly, Vol. 20, No. 1.
- Reich, B., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 81-113.
- Van Breukelen, R. (2015, Oktober 9). Masterclass Strategisch omgaan met de Digitale Overheid.
- Verdult, V., Hulsker, W., Witmond, B., Ergül, Ö., Bannink, F., & Van Horssen, H. (2013, Juni 19). *Interbestuurlijke Shared Services. Lessen uit de praktijk*. Opgeroepen op Augustus 8, 2016, van Website van Ecorys & Berenschot:
https://www.pianoo.nl/sites/default/files/documents/documents/eindrapportageverkennen_donderzoekibss.pdf
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom|Lemma.
- Verstrepren, J., Koch, G., & Baardman, E. (2006). *Wegwijzer voor methoden bij Projectmanagement*. Van Haren Publishing.
- Yin, R. (2014). *Case study Research. Design and Methods*. London: Sage.

10. Bijlagen

10.1. Bijlage A Interviewvragen

Thema	Vraag
Introductie en kennismaking	Toelichting op het doel van het onderzoek. - Kunt u iets vertellen over uw loopbaan?
Gedeelde domeinkennis	- Wat is uw werkervaring?
Begrip van doelstellingen en gedeelde visie	- Heeft u een beeld bij de informatiemanagement strategie en doelen van de gemeente? - Zo nee, waarom niet? Zo ja, kunt u de drie belangrijkste doelen en projecten noemen? - Zijn de doelen en plannen belangrijk voor uw eigen werk en strategie? - Waarom wel/niet?
Begrip van doelstellingen en gedeelde visie	- Heeft u een beeld bij de informatietechnologie strategie en doelen van de gemeente? - Zo nee, waarom niet? Zo ja, kunt u de drie belangrijkste doelen en projecten noemen? - Zijn de doelen en plannen belangrijk voor uw eigen werk en strategie? - Waarom wel/niet?
Communicatie en informele relaties	- Met wie werkt u nauw samen informeel en formeel? - Hoe verloopt de communicatie? o Hoe vaak en op welke manier? o Waar gaat het over? (ook over resultaten?) o Hoe ervaart u de communicatie?
Koppeling planningsprocessen	- Kunt u de stappen beschrijven die zijn doorlopen bij de laatst opgestelde planning voor de informatietechnologie resp. informatiemanagement? (gelijktijdig en gezamenlijk?)
Vertrouwen	- Welke grote projecten zijn gestart in de laatste 2 jaar? - Hoe succesvol waren deze projecten?
Prestatiemeting	- Hoe wordt u beoordeeld? o Welke indicatoren? o Individueel of als afdeling? - Wordt bericht over de prestaties van de informatietechnologieafdeling?
Klantfocus	- Ligt de nadruk bij het voorzien van IT volgens u op de klant?

Fysieke locatie	- Hoe kijkt u aan tegen de fysieke locatie van de informatietechnologiemedewerkers?
Eigen oordeel mate van alignment	I/C-T alignment kan worden omschreven als het begrip dat informatiemanagement medewerkers en informatietechnologie medewerkers hebben van elkaars strategie en doelen. - Waaruit blijkt dat sprake is van alignment? - Welke factoren zijn van invloed op de alignment? - Hoe beoordeelt u de mate van alignment bij de gemeente, laag, midden of hoog? - Waarom geeft u dit oordeel?

Tabel 21; Interviewvragen