

Een sociale benadering van business-IT alignment bij interorganisationele samenwerking

Casus: Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond

Thesis Master Public Information Management

1^e begeleider: Prof. Dr. Albert Meijer

2^e begeleider: Dr. Peter Castenmiller

Naam: Ka-Kin Fung

Studentnummer: 470602

Telefoonnummer: 06-47070513

Email adres: k.k.fung@pblq.nl

Jonge Informatieprofessionals lichting 17 (JIP17)

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven in het kader van de post-master opleiding *Informatie Management in de Publieke Sector* aan de Erasmus universiteit Rotterdam en maakt onderdeel uit van het Informatiemanagement Traineeprogramma van PBLQ.

Met veel plezier heb ik het Traineeprogramma gevolgd, de combinatie van leren en aansluitend werken bij verschillende opdrachtgevers maakte dit een unieke ervaring. Mijn tweede opdrachtgever was bij de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, in specifiek bij de afdeling Informatiemanagement (IM). Dichterbij het onderwerp kun je het bijna niet hebben.

Tijdens deze opdracht viel het me op dat veel aandacht uitging naar het zoeken van de verbinding met verschillende afdelingen uit de organisatie. Het geheel aan verschillende dynamieken die spelen op de werkvloer maakt dat IM meer is dan alleen het doorvertalen van de technische aspecten van een ICT-vraagstuk.

De Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond is van oorsprong een samenvoegsel van verschillende organisaties die zijn ondergebracht in een gemeenschappelijke regeling. Voor IM betekende dit dat eigenaarschap, capaciteit en zeggenschap over ICT-vraagstukken niet zondermeer bij IM lag, maar dat er een continue wisselwerking is tussen verschillende organisaties en afdelingen om ICT-vraagstukken op te lossen.

In deze context van samenwerking tussen verschillende afdelingen en organisaties, ook wel interorganisationale samenwerking genoemd zit het speelveld van IM. Het zoeken naar draagvlak, zoeken naar een gemeenschappelijke belang tussen eigen belangen door, afstemmen van ICT-vraagstukken en de frustratie die het met zich meebracht was aanleiding voor mij om over dit onderwerp mijn scriptie te schrijven.

Mijn scriptie gaat dus niet over de harde kant van IM, hoe zorgen we voor een efficiëntere informatievoorziening of hoe maken we het architectuur-landschap meer samenhangend, maar in deze context van interorganisationale samenwerking, hoe zorgen we ervoor dat ICT en IM aangesloten zijn op wat de verschillende organisaties willen? Het gaat dan om een sociale benadering van business-IT alignment bij interorganisationale samenwerking.

Deze scriptie is mijn laatste verslag in het kader van de opleiding. Vaak wordt gezegd dat de laatste loodjes het zwaarst zijn. Ik denk dat dit ook zo is in mijn geval. Echter de hoeveelheid humor die voorbij is gekomen tijdens het schrijven van deze scriptie, de leuke collega's die ik heb gehad bij de Veiligheidsregio, de feedback en steun van mede traineegenoten en begeleiders, de ruimte die ik kreeg bij Logius en steun van familie en vrienden hebben ervoor gezorgd dat deze loodjes minder zwaar waren. Ik wens u veel leesplezier.

Ka-Kin Fung, 18 februari 2019

Samenvatting

Onderzoeksprobleem

Veiligheidsregio's zijn ontstaan uit een gemeenschappelijke regeling van verschillende organisaties. Dit maakt dat business-IT alignment niet gerealiseerd moet worden met één organisatie, maar met meerdere organisaties. In deze context van interorganisatiele samenwerking kan ook wel gesproken worden over network-IT alignment (Katzy, 2011). Het onderzoeksprobleem onderzoekt in deze context hoe samenwerking en de keuze van actoren, timing, besluitvorming en communicatie gebruikt voor het formuleren van strategie, doelstellingen en plannen resulteert in het begrijpen van elkaars strategie, doelstellingen en plannen (Reich & Benbasat, 2000). Ofwel er wordt gekeken naar de sociale dimensie van business-IT alignment. De doelstelling van dit onderzoek is te verklaren welke factoren van invloed zijn op de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisatiele samenwerking met de volgende centrale onderzoeksvraag:

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisatiele samenwerking en hoe kan deze alignment verbeterd worden?

Theoretisch kader

In het theoretische kader worden business-IT alignment, de sociale dimensie van business-IT alignment de relatie tussen de sociale dimensie van business-IT alignment en interorganisatiele samenwerking nader gedefinieerd. Het Strategic Alignment Model van Henderson & Venkatraman (1999) en het Amsterdam Informatiemanagement Model (Maes, 1999) vormen hier het uitgangspunten. Vervolgens wordt met literatuurstudie gezocht naar factoren die een rol kunnen spelen bij de sociale dimensie van business-IT alignment. Op basis hiervan zijn 13 factoren gevonden, zijn bijbehorende hypothesen geformuleerd en is een conceptueel model opgesteld.

Methodologische verantwoording

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gekozen voor een enkelvoudige casestudy met de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond als onderzoekscasus. Het verzamelen van data gebeurt door semi-gestructureerde interviews, een focusgroep, bureauonderzoek en observatie. De data verzameld wordt getranscribeerd en gecodeerd. Voor het onderzoek zijn in totaal 18 respondenten geïnterviewd.

Empirisch onderzoek

Bij het empirische onderzoek worden de bevindingen per factor weergegeven. Om de factoren toe te lichten worden geanonimiseerde citaten van respondenten gebruikt. Een factor is significant wanneer aan de volgende twee voorwaarden wordt voldaan:

1. Mechanisme uit dataverzameling en analyse komt overeen met mechanisme uit het theoretisch kader.
2. Het patroon wordt minimaal door 6 respondenten benoemd.

De volgende factoren zijn significant bevonden: Gedeelde domeinkennis, persoonlijke relaties, consensus op strategisch niveau, eigen behoeften en locatie. Daarnaast zijn uit empirisch onderzoek nog twee nieuwe factoren naar voren gekomen: Informatievoorzieningen en cultuur.

Verder wordt ingegaan op de kansen en knelpunten die voorkomen bij interorganisationale samenwerking. Enkele bevindingen die hieruit voortkomen zijn:

- De samenhang tussen een gedeeld planningsproces en governance;
- Persoonlijke relaties kunnen worden ingezet in het doorbreken van bestaande (hiërarchische) culturen.
- Interorganisationale samenwerking is niet altijd mogelijk doordat bestaande organisatiestructuren er niet op ingericht zijn. Veelal gaat de capaciteit uit naar going concern.

Conclusies en aanbevelingen

Bij de conclusie wordt het conceptueel model uit het theoretische kader vergeleken met de bevindingen uit de empirie. Op basis hiervan worden hypothesen geaccepteerd of verworpen. Daarnaast wordt het conceptueel model uit het theoretisch kader en bevindingen uit empirisch onderzoek vergeleken met het professionaliseringstraject. Op basis van deze conclusies wordt de hoofdvraag beantwoord.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	4
Inleiding.....	10
1.1 Aanleiding.....	10
1.1.1 Business-IT alignment literatuur	11
1.1.2 Sociale dimensie van business-IT alignment	11
1.2 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling.....	13
1.2.1 Probleemstelling.....	13
1.2.2 Doelstelling.....	14
1.2.3 Vraagstelling.....	15
1.3 Relevantie.....	16
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie.....	16
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	16
1.3.3 Relevantie voor het openbaar bestuur	17
1.4 Afbakening.....	18
1.5 Werkwijze.....	19
2. Theoretisch kader	20
2.1 Business-IT alignment.....	20
2.2 Sociale dimensie van business-IT alignment	24
2.3 Interorganisationele samenwerking	26
2.4 Factoren van invloed op sociale dimensie van business-IT alignment.....	28
2.4.1 Factoren uit sociale dimensie van business-IT alignment literatuur.....	29
2.4.2 Factoren uit business-IT alignment literatuur	30
2.4.3 Factoren uit literatuur m.b.t. organisatiekenmerken	31
2.4.4 Samenvatting.....	32
2.5 Factoren en mechanismen	33
3. Methodologische verantwoording.....	36
3.1 Onderzoeksontwerp.....	36
3.2 Onderzoekscasus.....	37
3.3 Operationalisatie	38
3.2.1 Meten van onafhankelijke variabelen.....	38
3.2.2 Meten van afhankelijke variabele	41

3.4 Dataverzameling en analyse.....	42
3.4.1 Dataverzameling literatuurstudie	42
3.4.2 interviews	43
3.4.3 Focusgroep	43
3.4.4 Selectie van respondenten	44
3.4.5 Bureauonderzoek, observatie en interview van het professionaliseringstraject	46
3.4.6 Data analyse	47
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	48
3.5.1 Interne validiteit	48
3.5.2 Externe validiteit	48
3.5.3 betrouwbaarheid.....	48
3.5.4 Overige risico's	49
3.6 Respons	49
4. Empirisch onderzoek	51
4.1 Factoren.....	51
4.1.1 F1: Gedeelde domeinkennis.....	51
4.1.1 F2: Succes IT implementaties	53
4.1.2 F4: Gedeeld planningsproces (en F3: Communicatie strategisch niveau)	54
4.1.3 F5 Management ondersteuning.....	56
4.1.4 F6: Persoonlijke relaties	57
4.1.5 F7: Beoordeling medewerker	59
4.1.6 F8 Consensus strategisch niveau.....	60
4.1.7 F9 Heldere doelstellingen.....	61
4.1.8 F10 Formalisatie	61
4.1.9 F11 Eigenaarschap.....	63
4.1.10 F12 Eigen behoeften.....	64
4.1.11 F13 Locatie.....	65
4.1.12 Nieuwe factoren	67
4.1.14 Samenvatting.....	68
4.2 Kansen en knelpunten bij interorganisationele samenwerking.....	69
4.2.1 Domeinkennis.....	69
4.2.2 Gedeelde planningsproces	70
4.2.3 Ondersteuning directie en consensus op strategisch niveau.....	72
4.2.4 Persoonlijke relaties	73

4.2.5	Beoordeling organisatiedoelen en persoonlijke doelen	73
4.2.6	Eigen behoeften	74
4.2.7	Cultuur	74
4.2.8	Praktische haalbaarheid	75
4.2.9	Samenvatting.....	76
4.3	Professionaliseringstraject	77
4.3.1	Nulmeting	77
4.3.2	Professionaliseringstraject	78
4.3.3	Traject in uitvoering	79
4.3.4	Samenvatting.....	80
5.	Conclusies en aanbevelingen	81
5.1	Conclusies.....	81
5.1.1	Factoren.....	81
5.1.2	Interorganisationele samenwerking.....	83
5.2	Aanbevelingen.....	84
5.3	Reflectie.....	86
5.3.1	Maatschappelijke relevantie	87
5.3.2	Wetenschappelijke relevantie.....	87
5.3.3	Samenwerking.....	87
	Literatuur.....	89
	Overige bronnen.....	91
	Bijlage A: Selectie en respons van respondenten	92
	Bijlage B. Interviewvragen.....	93
	Bijlage C. Focusgroep	95
	C1. Ideale samenwerking IM	95
	C2. Verdere duidingen van uitspraken van respondenten uit interviews.....	97

Inleiding

1.1 Aanleiding

De wet gemeenschappelijke regelingen (WGR) maakt het mogelijk dat gemeenten, provincies en waterschappen kunnen samenwerken in publiek rechtelijke constructies ^[1]. Een voorbeeld van een gemeenschappelijke regeling zijn veiligheidsregio's. Een veiligheidsregio is een gebied in Nederland waarin wordt samengewerkt door verscheidene besturen en diensten bij de uitvoering van taken op het terrein van brandweezorg, rampen- en crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening en openbare orde en veiligheid ^[2]. De grondslag voor deze samenwerking is vastgelegd in de Wet Veiligheidsregio's van 11 februari 2010 en de WGR ^[3] ^[4]. In vergelijking met andere overheden zijn het relatief jonge publieke organisaties. Voor een veiligheidsregio betekent deze gemeenschappelijke regeling de vorming van een nieuwe openbare lichaam uit al bestaande afzonderlijke organisaties. De ontwikkeling en inrichting van de interne organisatie is volop en voortdurend in beweging. Een veiligheidsregio is namelijk de jure één organisatie, maar de facto een samenwerking van verschillende organisaties met ieder een eigen organisatiecultuur waar eigen geldende normen en waarden gelden. Deze diversiteit van verschillende organisaties en organisatieculturen binnen een organisatie en de neiging om van verschillende normen en waarden een gedeelde waarde- en normenpatroon te creëren van één organisatie kan zorgen voor spanningen in de praktijk.

Een dergelijke spanning is te zien bij de inrichting van informatiemanagement. In breedste zin kan informatiemanagement worden geconceptualiseerd als het afstemmen van de relatie tussen organisatie en informatievoorzieningen⁵, hierna gerefereerd als business-IT alignment. Een gemeenschappelijke regeling maakt samenwerking middels een juridische constructie mogelijk, maar heeft voor business-IT alignment tot gevolg dat automatiseringsafdelingen van afzonderlijke organisaties en verworvenheden van individuele medewerkers in de nieuwe situatie interorganisatieel afgestemd moeten worden op de veiligheidsregio als één organisatie. Dit maakt business-IT alignment bijzonder complex bij een veiligheidsregio. Complex omdat niet afgestemd moet worden met één organisatie, maar met meerdere organisaties binnen een veiligheidsregio. En complex, omdat afspraken en de positionering van informatiemanagement nog niet eenduidig is geregeld (bij een gemeenschappelijke regeling). Beide aspecten zorgen ervoor dat er spanningen kunnen ontstaan. Het gaat het dan niet alleen om de gevolgen voor de inrichting van informatievoorzieningen, maar voornamelijk de veranderingen voor medewerkers die deze nieuwe inrichting met zich mee brengen.

Doordat de inrichting van informatievoorzieningen verandert, veranderen binnen de organisatie ook de taken, bevoegdheden en werkzaamheden. Zodoende wordt gepoogd om de organisatiestructuur en informatiestructuur weer op een lijn te brengen. Deze verandering kan echter op gespannen voet staan met de huidige situatie en de bestaande gang van zaken. Om een voorbeeld te geven, het centraliseren van een informatievoorziening heeft tot gevolg dat er minder flexibiliteit is in het

¹ <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/gemeenten/intergemeentelijke-samenwerking>

² Een bestuurlijke integratie tussen brandweer, GHOR en het regionaal college van de politie, een gemeenschappelijke meldkamer en vorming van een regionaal veiligheidsbureau.

³ <http://www.veiligheid.org/regio.html>

⁴ <https://wetten.overheid.nl/BWBR0003740/2015-01-01>

⁵ ook wel informatietechnologie genoemd

inwilligen van de wens tot individuele aanpassingen binnen systemen: Waar een werknemer voorheen nog gemakkelijk wijzigingen in een systeem kon doorvoeren bij de vriendelijke beheerder in dezelfde afdeling die verderop de gang werkte, moet dezelfde medewerker in de nieuwe situatie een aanvraag indienen bij de gecentraliseerde Servicedesk. Even snel iets regelen lijkt in de nieuwe situatie onmogelijk gemaakt, wijzigingen in een systeem vraagt namelijk om een weloverwogen beslissing, en hiervoor moet een procedure gevolgd worden en met verschillende afdelingen worden afgestemd. De gemiddelde looptijd is ongeveer 6 weken... De inspraak die een medewerker eerder had om zijn of haar eigen werk makkelijker te maken is er helaas niet meer.

1.1.1 Business-IT alignment literatuur

Literatuur over business-IT alignment bieden verschillende theorieën en modellen die beschrijven, verklaren of evalueren hoe organisatie en informatievoorzieningen op elkaar afgestemd kunnen worden en bieden kaders en handvaten aan managers om informatievoorzieningen in een organisatie optimaal in te richten. Voorbeelden zijn het Amsterdam Informatiemanagement Model (Maes R. , 2003) of het IT-fasen-groei model van Nolan (1997). Bestaande business-IT alignment literatuur gaat over het algemeen uit van de maakbaarheid van een organisatie. Managers beschikken over een ruime mate van handelingsvrijheid om organisatie, structuur, processen en informatievoorzieningen naar hun eigen hand te zetten conform vooraf geformuleerde strategieën en beslissingen (Demers, 2008).

Kritieken op business-IT alignment literatuur gaan in op de rationaliteit van deze maakbaarheid. Chan en Reich (2007) vatten hierin de kritieken van meerdere auteurs samen (Cibora, 1996; Ciborra, 1997; Orilowski, 1996; Vitale et al, 1986). Een eerste kritiek is dat organisatiestrategieën vaak niet eenduidig zijn vast te stellen of te formuleren, gegeven de turbulente en onvoorspelbare omgeving waarin een organisatie opereert. Kritiek van Chan en Reich (2007), Campbell (2005) en Knol et al (2014) bouwen hierop voort, business-IT alignment literatuur miskent dat het gebruik van IT vaak gepaard gaat met improviserend gedrag en onverwachte uitkomsten. Het streven naar vooraf gestelde strategieën en doelstelling is in de praktijk moeilijk, zo niet onmogelijk.

Gerelateerd aan een veiligheidsregio is de kritiek herkenbaar. Het opstellen van gezamenlijke strategieën gaat namelijk niet zonder spanningen tussen eigen belangen en het belang van de organisatie als geheel. Een individuele afdeling die niet in zijn eigen behoefte wordt voorzien bij het opstellen van een organisatiebrede strategie, kan alsnog besluiten om een eigen koers te varen. Afdelingen hebben in zekere zin nog relatief veel autonomie bij de inrichting van informatievoorzieningen. Het gevolg hiervan is dat er geen sprake is van een top-down benadering bij het opstellen van een organisatiebrede strategie, maar meer een continue wisselwerking tussen afdelingen waarin managers genoodzaakt zijn om buiten de formuleerde strategie om te improviseren en beslissingen te nemen (Campbell, 2005; Knol et al, 2014).

1.1.2 Sociale dimensie van business-IT alignment

In de discussie over business-IT alignment literatuur en de kritiek op de maakbaarheid ervan, maken Reich en Benbasat (2000) en Horovitz (1984) onderscheid in twee dimensies, een intellectuele dimensie en een sociale dimensie [6]. De intellectuele dimensie gaat over de literatuur die zich

⁶ In de literatuur wordt er ook wel gesproken over benaderingen en dimensies. Een benadering heeft in dit rapport betrekking op een aanpak en een dimensie op een aspect van business-it alignment.

concentreert op strategieën, structuur, planningen en methodes van business-IT alignment. De sociale dimensie daarentegen bouwt voort op de kritiek van business-IT alignment en concentreert op de actoren die betrokken zijn bij het proces van business-IT alignment. De sociale dimensie gaat uit van het perspectief van actoren binnen een organisatie, de keuze van actoren, timing, besluitvorming en communicatie die gebruikt worden met als doel om vanuit dit perspectief te verklaren waarom een bepaalde strategie (vanuit de intellectuele dimensie) al dan niet werkt. Dus door i.p.v. te kijken naar de maakbaarheid en het realiseren van strategieën, plannen, etc., kijkt de sociale dimensie naar de mate waarin actoren elkaar begrijpen. De sociale dimensie van business-IT alignment wordt dan bereikt doordat organisatie en IT elkaar begrijpen.

Ter illustratie wordt de uitspraak van een medewerker van de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond aangehaald. Deze medewerker omschrijft hoe de samenwerking en waarom business-IT alignment zo lastig is te realiseren binnen de organisatie, fragmenten zijn geanonimiseerd met [...]:

Dit is een ongewenst huwelijk. Zo voelt het. En bij een ongewenst huwelijk blijven de partners hun eigen ding doen. Bij een goed huwelijk gaan partners samen dingen doen. En dat is hier niet. En dat is gewoon dit onderwerp. Professionalisering en dus de behoefte om ook samen te werken. Dat is nog maar de vraag of dit zo aan de orde is. Want zolang de brandweer, ik gebruik [persoon X] zegt, jullie van de VRR, willen echt iets heel anders als wij van de brandweer. Dan ben ik het spoor bijster, dan weet ik niet meer waar het over gaat. Ik denk niet in ik en jullie, maar over wij of in ons. Maar blijkbaar is dat niet zo.

De medewerker vervolgt:

In algemene zin, wat ik ingewikkeld aan deze organisatie vind, want heb natuurlijk al gezien mijn leeftijd al in meerdere organisaties [...]gewerkt. Ik heb eigenlijk nog nooit meegemaakt in organisaties waarin verschillende bloedgroepen zitten, dat er zoveel weerstand kan zijn. Ik heb hiervoor bij [...] gewerkt, vaar daar had iedereen hetzelfde doel, dat is de klant, de reiziger zo relaxed mogelijke dienst bieden. Daar was geen discussie, dat ging over business intelligence, informatiemanagement, die gewoon met elkaar samenwerken. In dit bedrijf zie je echt nog dat harde waterscheidingen zitten tussen de kolommen. Dat heb ik eigenlijk niet vaak meegemaakt. En dat zegt eigenlijk dus ook de behoefte helemaal niet zo groot is om samen te werken. Dat is mijn conclusie. Omdat ze het zelf wel af kunnen. Dat kunnen ze in het verleden ook. Ze redeneren nog heel erg vanuit de historie, toen kon ik het ook en nu kan ik het ook. Maar dat is niet meer zo, want de wereld is aan het veranderen. De techniek is aan het veranderen, het instrumentarium is aan het veranderen. En toch denken ze nog dat ze het alleen kunnen.

Wat opvalt in deze uitspraken, is dat de medewerker het niet heeft over technische vraagstukken, hoe processen kunnen optimaliseren of informatieplannen kunnen opstellen. De medewerker geeft aan dat het probleem ligt bij de verschillende kolommen, de samenwerking tussen organisaties en het onbegrip naar elkaar toe om samen te werken. De medewerker zoomt in op hoe verschillende organisaties met elkaar samen werken. Deze interactie, de manier van samenwerken en het begrijpen van elkaars werk om vervolgens organisatiebrede doelstellingen te kunnen opstellen is waar de sociale dimensie van business-IT alignment over gaat. Het succes van business-IT alignment wordt dus niet gemeten aan de hand van het realiseren van beleidsplannen of strategieën, maar wordt gemeten aan de hand van de mate waarin betrokken partijen elkaar begrijpen. Deze samenwerking is in zekere zin noodzakelijk, omdat de omgeving veranderd, en de enige manier om

deze veranderingen het hoofd te bieden is door samen te werken, althans de medewerker. Een logische vraag zou vervolgens zijn, welke factoren zouden deze barrières in samenwerking dan kunnen doorbreken? Ofwel welke factoren kunnen invloed uitoefenen op de sociale dimensie van business-IT alignment?

1.2 Probleemstelling, doelstelling en vraagstelling

1.2.1 Probleemstelling

Gemeenschappelijke regelingen volgens de WGR maken publiek rechtelijke constructies mogelijk. Een veiligheidsregio is een vorm van een gemeenschappelijke regeling. Business-IT alignment houdt zich vervolgens bezig met het vraagstuk hoe informatievoorzieningen afgestemd kunnen worden in deze nieuwe publiek rechtelijke constructie. Business-IT alignment literatuur gaat ten eerste voornamelijk over de intellectuele benadering en ten tweede over het afstemmen van informatievoorzieningen binnen één organisatie.

Onderbelicht is wanneer het gaat om een interorganisationele samenwerking die is ontstaan uit de gemeenschappelijke regeling en de bijbehorende spanningen die zich hierin kunnen voordoen bij de inrichting van informatiemanagement. De probleemstelling van dit onderzoek gaat dan ook nader in op de sociale dimensie van business-IT alignment met de empirische focus op veiligheidsregio's als interorganisationele samenwerkingsverband. Vanuit theoretische overweging geeft de keuze voor de VRR als enkelvoudige case de mogelijkheid om verdiepende analyse uit te voeren. Dit omdat enerzijds beperkt literatuur beschikbaar is over de sociale dimensie van business-IT alignment en anderzijds er beperkt literatuur beschikbaar is over business-IT alignment bij interorganisationele samenwerking. Vanuit praktische overwegingen wordt gekozen voor de VRR als enkelvoudige case vanwege de beschikbare tijd en toegankelijkheid van informatie.

Zoals eerder aangegeven door de medewerker van de VRR is organisatiebrede samenwerking noodzakelijk door een veranderende omgeving. Uit verschillende documenten van de VRR worden voorbeelden gegeven waarom organisatiebrede samenwerking noodzakelijk is. Een eerste argument heeft te maken met nieuwe wetgeving. De AVG en omgevingswet bijvoorbeeld, vraagt om inzicht in organisatiebrede informatiehuishouding. Een verzoek van een burger naar het gebruik van persoonsgegevens moet op organisatieniveau inzichtelijk zijn. Dit betekent dat informatie organisatiebreed aangestuurd moet kunnen worden vanuit een centrale afdeling, dit ook omdat de VRR als rechtspersoon verantwoordelijk is en niet een afdeling binnen de VRR.

Een tweede argument zijn schaalvoordelen die behaald kunnen worden door informatievoorzieningen centraal te beleggen. Hierbij kan gedacht worden aan bedrijfsondersteunende systemen als personeelszaken, het onderbrengen van verschillende vakbekwaamheid systemen onder één systeem, of een datavoorziening voor managementinformatie en een geografische informatie voorziening die ter beschikking wordt gesteld aan verschillende hulpdiensten.

Een derde argument zijn externe ontwikkelingen zoals nieuwe type dreigingen zoals terrorisme en cyberaanvallen. Een dergelijke ontwikkeling vraagt niet alleen ingrijpen van hulpdiensten (repressie), maar ook samenwerking tussen hulpdiensten (crisisbeheersing) en het preventief inperken van schade en mogelijke risico's (risicobeheersing). Het effectief inspelen op zo'n ontwikkeling vraagt om een effectieve integrale samenwerkingen tussen afdelingen. Om dit te realiseren is het van belang

dat afzonderlijke organisaties niet alleen hun eigen informatievoorzieningen hebben, maar dat er op z'n minst communicatie is tussen deze informatievoorzieningen of dat er een centraal belegde informatievoorziening aanwezig is die deze samenwerking faciliteert.

Om de beoogde business-IT alignment te realiseren is vanuit de afdeling Informatiemanagement (IM) een professionaliseringstraject gestart. Dit traject kan worden beschouwd als een benadering uit de intellectuele dimensie van business-IT alignment. Er wordt uitgegaan van de maakbaarheid van business-IT alignment. Een traject wordt voorgesteld, opgeknipt in structurele -en behapbare brokjes zodat betrokken managers grip kunnen krijgen op business-IT alignment en erop kunnen sturen. Critici (van business-IT alignment literatuur) zouden dus hierop kunnen inspelen door zich af te vragen er überhaupt gezamenlijke doelstellingen geformuleerd kunnen worden. Zeker gezien het gaat om de facto meerdere afzonderlijke organisaties die "moeten" samen te werken.

In de context van de VRR gaat het namelijk niet zozeer om alleen business-IT alignment, maar om businesses-IT alignment (meervoudig). De vereenvoudiging van meerdere businesses naar een enkele business-IT alignment heeft als risico dat de uitvoering van het professionaliseringstraject gepaard gaat met onverwachte uitkomsten, improviserend gedrag en onbegrip van betrokken medewerkers met weerstand tot gevolg.

Een benadering vanuit de sociale dimensie zou hierbij aanvullende inzichten kunnen geven door in te zoomen op de samenwerking tussen verschillende organisaties. Aandacht gaat dan uit naar de interactie tussen actoren die betrokken zijn in dit professionaliseringstraject. Vanuit dit perspectief wordt gezocht naar factoren die de sociale dimensie van business-IT alignment bevorderen (elkaar begrijpen) door te en te onderzoeken hoe de samenwerking tussen deze organisaties verloopt. Dit onderzoek stelt daarom vast of er factoren zijn aan te wijzen die de sociale dimensie van business-IT alignment kunnen bevorderen in de context van interorganisatiele samenwerking.

1.2.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is te verklaren welke factoren van invloed zijn op de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisatiele samenwerking. Met de sociale dimensie van business-IT alignment wordt bedoeld de mate betrokken actoren elkaar begrijpen (Reich & Benbasat, Measuring the Linkage Between Business and Information TEchnology Objectives, 1996). De keuze voor deze definitie wordt in het theoretisch kader nader gedefinieerd. Nadruk ligt hierbij op de interorganisatiele samenwerking van verschillende organisaties die in de huidige situatie zijn ondergebracht in één enkele organisatie. In het verlengde van dit onderzoeksdoel is de praktische doelstelling om voorstellen en aanbevelingen te geven voor het verbeteren van business-IT alignment bij de VRR. De doelstelling van het onderzoek wordt gerealiseerd

DOOR

Onderzoeksdoel:

1. Het construeren van een onderzoeksmodel over de factoren die de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden door literatuuronderzoek.
2. Het formuleren van hypothesen over de factoren die de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden door literatuuronderzoek.
3. Het opgestelde onderzoeksmodel empirisch te toetsen met de VRR als onderzoekscasus door individuele interviews en een groepsinterview.

Praktische doelstelling:

4. Op basis van het onderzoeksmodel voorstellen en aanbevelingen identificeren om business-IT alignment te verbeteren bij de VRR.

1.2.3 Vraagstelling

Bij de doelstelling van het onderzoek wordt de volgende centrale onderzoeksvraag gehanteerd:

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisatiele samenwerking en hoe kan deze alignment verbeterd worden?

In deze vraagstelling zijn *de factoren* de onafhankelijke variabelen (oorzaak) en *de sociale dimensie van business-IT alignment* de afhankelijke variabele (gevolg). De context van interorganisatiele samenwerking heeft betrekking op samenvoeging van verschillende organisaties onder één enkele organisatie, de VRR. Voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag wordt deze opgedeeld in de onderstaande deelvragen. Hierbij wordt er onderscheid gemaakt in theoretische deelvragen, empirische deelvragen en praktische deelvragen.

Theoretische deelvragen:

1. **Afhankelijke variabele**

1a. *Wat is business-IT alignment?*

Deze vraag heeft betrekking op de definitie, begrippen en verdere uitwerking op de afbakening van business-IT alignment.

1b. *Wat is de sociale dimensie van business-IT alignment?*

Deze vraag heeft betrekking op de afbakening van afhankelijke variabele van de onderzoeksvraag.

1c. *Wat is de sociale dimensie business-IT alignment in de context van interorganisatiele samenwerking?*

Deze vraag heeft betrekking op definitie en de context van interorganisatiele samenwerking en de relatie met business-IT alignment.

2. **Onafhankelijke variabele**

Welke factoren kunnen op basis van theorie van business-IT alignment de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden?

Deze vraag heeft betrekking op de onafhankelijke variabele van de onderzoeksvraag. Vervolgens worden uit mechanismen tussen de afhankelijke -en onafhankelijke variabele hypothesen geformuleerd.

Empirische deelvragen:

3. *Welke invulling krijgt de sociale dimensie van business-IT alignment binnen de VRR?*

Deze vraag heeft betrekking op het onderzoeksdoel en gaat in op de betekenis en interpretatie van de gevonden factoren uit de literatuur.

4. *Geven de factoren (uit de literatuur) een verklaring voor de tekortkomingen in de sociale dimensie van business-IT alignment?*

Deze vraag heeft betrekking op het praktische doel en gaat in op kloof tussen de huidige en gewenste situatie van business-IT alignment. Ingezoomd wordt op factoren die zowel uit de literatuur als tijdens empirisch onderzoek naar voren zijn gekomen.

Praktische deelvraag:

5. *Hoe kan de sociale dimensie van business-IT alignment worden verbeterd bij de VRR?*

Op basis van voorgaande deelvragen kunnen voorstellen en aanbevelingen worden gegeven die de sociale dimensie van business-IT alignment bij de VRR kunnen bevorderen.

1.3 Relevantie

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek draagt bij aan inzichten op het gebied van de sociale dimensie van business-IT alignment. Hierbij wordt met name ingegaan op literatuur van Reich & Benbasat (1996) en Chan & Reich (2007). Daarnaast wordt vervolgens gekeken naar welke factoren een verklarende factor kunnen zijn in het bevorderen van business-IT alignment. Deze factoren zijn bevindingen die volgen uit een eerder onderzoek van Reich & Benbasat (2000), Chan (2002) en Luftman (1996) en worden aan de hand van een empirisch onderzoek getoetst.

Daarnaast geeft dit onderzoek ook onderzoek in literatuur over business-IT alignment in interorganisationale context. Als uitgangspunt is het onderzoek van Katzy (2011) en Grant et al (2007). Afwijkend van Katzy is dat inzichten worden verkregen vanuit de publieke sector i.p.v. de private sector.

Tenslotte draagt dit onderzoek bij aan business-IT alignment literatuur door inzichten in hoe alignment processen verlopen in de publieke sector. Veelal gaat business-IT alignment literatuur over alignment processen in de private sector. Hier wordt op ingegaan in paragraaf 1.3.3.

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Praktijkgericht onderzoek levert een bijdrage om een bestaande praktijksituatie te verbeteren (Verschuren & Doorewaard, 2010). Het onderzoek geeft handelingsperspectief door een concrete bijdrage te leveren aan de kennis over de samenwerking tussen de organisatieafdelingen, informatiemanagement en informatietechnologie. Uit onderzoek is gebleken dat de rol van medewerkers bij alignment onvoldoende wordt erkend. Daardoor gaat aandacht uit naar de ontwikkeling van een informatieplan, strategie en infrastructuur, maar te weinig naar organisatorisch leren (Maes et al, 2000). En juist dit laatste is belangrijk voor het behouden van een (duurzame) verbinding tussen organisatie en informatietechnologie.

Idealiter levert het benaderen van een business-IT alignment vraagstuk vanuit de sociale dimensie bijdrage aan het belang van samenwerking tussen medewerkers en informatiemanagement en de vitale brugfunctie die informatiemanagement hierin vervult. In breder perspectief kunnen inzichten verkregen bij de VRR meegenomen worden naar andere veiligheidsregio's, waar een soortgelijke vraagstuk speelt.

Tenslotte is dit onderzoek een pleidooi voor meer aandacht voor business-IT alignment in de publieke sector. ICT en informatiemanagement worden vaak gezien als ondersteunende diensten die ondergeschikt zijn aan het primaire proces van organisaties. Gevolg is vaak dat in gevallen zoals bij gemeenschappelijke regelingen dat ICT-vraagstukken en alignment processen pas later op gang komen met alle frustratie tot gevolg. Met dit onderzoek wordt nogmaals de nadruk gelegd dat informatiemanagement niet alleen een technische vraagstuk is, maar ook een organisatorisch vraagstuk die aandacht vanuit de organisatie vraagt, zowel op strategisch niveau, tactische niveau en het operationele niveau.

1.3.3 Relevantie voor het openbaar bestuur

Wetenschappelijke literatuur omtrent business-IT alignment richt zich veelal op organisaties van de private sector (van der Elst, 2016). Dit roept vervolgens de vraag op of theorieën die voortkomen en ontwikkeld is voor private organisaties ook zondermeer toegepast kunnen worden op de publieke sector. Een aantal kenmerkende verschillen tussen de private -en de publieke sector zorgen er namelijk voor dat business-IT alignment in de publieke sector bijzonder complex is ten opzichte van de private sector (van der Elst, 2016).

Een eerste kenmerk heeft te maken dat organisaties in de publieke sector opereert in een politieke context. Het opereren in een politieke context heeft tot gevolg dat lange termijn strategievorming mogelijk op gespannen voet staat met deze politieke context, die vaak snel actie vereist ter verantwoording naar de publieke buitenwereld. In de context van veiligheidsregio's kan de politieke context betekenen dat politieke urgentie voorrang krijgt, onderwerpen omtrent de veilige leefomgeving die voor de burgemeester politiek van belang zijn, vragen veel eerder aandacht bij de bestuurlijke top van een veiligheidsregio, waardoor ondersteunende zaken als informatiemanagement en business-IT alignment snel op de achtergrond raken en minder aandacht krijgen. Of dat hypes zoals het gebruik van blockchain-technologie aandacht en capaciteit vragen van medewerkers, waardoor beperkt tijd over blijft voor de inrichting van informatiemanagement.

Een tweede kenmerk is dat bij een politieke context er sprake is van meerdere belangen. De top van publieke organisatie wordt dan ook gekenmerkt door een veelzijdigere samenstelling dan in private organisaties. Bij veiligheidsregio's ligt de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de burgemeester. Bij de veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond wordt het algemeen bestuur gevormd door 15 burgemeester, waarin de burgemeester van Rotterdam de voorzitter is. Daarnaast bestaat een veiligheidsregio uit een bestuurlijke integratie van een hulpverleningsbestuur, een gemeenschappelijke meldkamer en een regionaal veiligheidsbureau. De interactie tussen organisatie en ICT is daardoor, in relatie tot strategische planningsplanningsprocessen, niet terug te brengen tot interacties tussen een CEO en een CIO, zoals dat bij een private organisatie het geval is, maar een continue onderhandelingscultuur en een complex geheel van interacties tussen verschillende politieke en ambtelijke actoren.

Een derde kenmerk heeft te maken met dat organisaties in de publieke sector meerdere rollen vervullen, van dienstverlener (vergunningen verlenen), tot beheerder (risicokaart), tot toezichthouder (brandpreventie). Dit maakt het dat prestaties veel minder eenduidig zijn te definiëren is dan private organisaties waar winst de uiteindelijke drijfveer vormt. Alhoewel per rol prestaties kunnen worden gekoppeld, kunnen deze niet compatibel met elkaar zijn. Dit heeft gevolgen voor business-IT alignment in de zin dat met verschillende prestatiemetingen niet altijd compatibel met elkaar zijn. Er moet niet alleen kostenefficiëntie overwegingen worden gemaakt, maar ook andere overwegingen zoals transparantie, klantgerichtheid en eisen aan een

informatievoorziening die niet alleen bruikbaar en beschikbaar is, maar ook juridisch bestendig is in relatie tot het uitvoeren van een publieke taak.

Gezien de bovenstaande kenmerken is het formuleren van een allesomvattende strategie voor publieke organisaties dan ook minder opportuun. Dit onderzoek draagt daarom bij naar hoe business-IT alignment werkt in het openbaar bestuur en het bijzonder in de context van gemeenschappelijke regelingen, veiligheidsregio's en interorganisatorische samenwerking.

1.4 Afbakening

In deze scriptie wordt naar factoren gezocht die de sociale dimensie van business-IT alignment kunnen bevorderen. Dit wordt gedaan door te kijken naar welke factoren een rol spelen in de samenwerking en vervolgens welke van deze factoren leiden tot een meer begrip tussen organisaties Business-IT alignment. Hierbij wordt niet een specifieke theorie of onderzoeksmodel toegepast zoals de structuratietheorie of alignment modellen, maar wordt ervoor gekozen om een literatuurstudie te verrichten naar factoren die een mogelijk een verklarende factor kunnen spelen in het bevorderen van de sociale dimensie van business-IT alignment. Op basis van deze factoren wordt een onderzoeksmodel opgesteld en getoetst.

Zoals eerder vermeld gaat de aandacht uit naar de sociale dimensie van business-IT alignment. Beperkt wordt ingegaan op het rationele perspectief van business-IT alignment. Het professionaliseringstraject, informatiebeleidsplannen en overige plannen die toegepast worden worden alleen aangehaald indien deze van toepassing is voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Business-IT alignment kan vanuit verschillende invalshoeken worden benaderd. In hoofdstuk 2 business-IT alignment nader gedefinieerd. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag ligt de focus vooral op de alignment tussen organisatie, informatiemanagement en ICT. Beperkt wordt ingegaan op verticale alignment tussen bijvoorbeeld het strategische, tactische en operationele niveau binnen de organisatie. Buiten scope ligt de alignment met externe partijen als het havenbedrijf, DCMR of gemeentes. Ook buiten scope zijn externe ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de impact van de omgevingswet op informatievoorzieningen.

Wanneer het gaat om business-IT alignment en interorganisatorische samenwerking, dan zou ook een vergelijking gemaakt kunnen worden met Shared-Service Centers (hierna SSC). Een SSC is een samenvoeging van de ICT-dienstverlening die door meerdere publieke organisaties wordt gebruikt om zodoende door schaalvoordelen dubbel werk te beperken en kosten te besparen (Schulman et al., 1999; Quinn et al., 2000; Bergeron, 2003; Aksin et al., 2008; Bergeron, 2003). In vergelijking met SSC kan het samenbrengen van informatiemanagement bij de VRR niet met elkaar vergeleken worden doordat de uitgangspunten hierin verschillen. Een SSC is een bewuste samenvoeging van de ICT dienstverlening met oog op kostenbesparing. Daarom is er in dit geval sprake van een zekere mate van vooraf gemaakte afspraken over bijvoorbeeld service level agreements, op te leveren producten en standaardisatie (Strikwerda, 2004). Een veiligheidsregio is een gemeenschappelijke regeling die is ontstaan vanwege bestuurlijke integratie is er geen bewuste samenvoeging van de ICT dienstverlening geweest. Daarom ontbreken bij een veiligheidsregio vooraf gemaakte afspraken en spelen andere belangen dan kostenbesparing een rol bij samenvoeging van de ICT-dienstverlening. Literatuur over SSC wordt daarentegen gebruikt, voor zover dit van toepassing is bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

1.5 Werkwijze

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag begint hoofdstuk 2 met het theoretisch kader. Het theoretisch kader gaat in op de eerste twee deelvragen. Zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabele worden verder gedefinieerd. In paragraaf 2.1 wordt business-IT alignment gedefinieerd. Deze definitie maakt het mogelijk om verschillende aspecten van business-IT alignment te beschrijven. Vervolgens wordt in paragraaf 2.2 de sociale dimensie van business-IT alignment gedefinieerd. Daarna wordt in paragraaf 2.3 ingegaan op de relatie tussen business-IT alignment en interorganisationale samenwerking. De tweede deelvraag wordt beantwoord in paragraaf 2.4. Uit literatuurstudie wordt naar verschillende factoren gezocht die de sociale dimensie van business-IT alignment kunnen bevorderen. Van deze factoren worden vervolgens in paragraaf 2.5 hypothesen opgesteld en wordt een eerste theoretisch model geconstrueerd in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3 bouwt voort op het vorige hoofdstuk en gaat in op de methodologische verantwoording. Toegelicht wordt in paragraaf 3.1 dat voor het onderzoeksontwerp gekozen is voor een enkelvoudige casestudy, wat de overwegingen zijn geweest. In paragraaf 3.2 wordt uitgelegd wat de specifieke kenmerken zijn van de VRR als onderzoekscasus. In paragraaf 3.4 wordt ingegaan op de dataverzameling en data analyse. Data wordt verzameld aan de hand van individuele interviews, een groepsinterview, bureauonderzoek en observatie. Daarnaast wordt ook de selectie van respondenten beschreven alsmede de respons in paragraaf 3.6. Paragraaf 3.5 gaat in op de validiteit, betrouwbaarheid en risico's die kunnen spelen bij dit onderzoek. Ingegaan wordt op zowel risico's, maatregelen en overwegingen bij de opzet als de uitvoering van het onderzoek.

In hoofdstuk 4 wordt het empirisch onderzoek beschreven. In paragraaf 4.1 worden per factor aangegeven wat de bevindingen zijn die volgen uit dataverzameling en analyse. Om de bevindingen van de factor toe te lichten worden geanonimiseerde citaten gebruikt. In paragraaf 4.1 wordt onderscheid gemaakt in welke factoren een significante verband tonen met de sociale dimensie van business-IT alignment en welke niet. Paragraaf 4.2 gaat vervolgens in op hoe significante factoren een rol spelen bij interorganisationale samenwerking en beschrijft welke kansen en knelpunten zich kunnen voordoen. Paragraaf 4.3 gaat vervolgens in op het professionaliseringstraject. Documenten uit bureauonderzoek, aantekeningen die zijn gemaakt bij observatie worden getoetst op factoren die volgen uit het theoretisch kader. Op deze manier kan een opzet worden gemaakt naar de aanbevelingen in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5 geeft tenslotte de conclusie en aanbevelingen weer. In paragraaf 5.1 worden de hypothesen uit hoofdstuk 2 getoetst met de bevindingen die volgen uit het empirisch onderzoek in hoofdstuk 4. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 deze conclusies vergeleken met factoren die gevonden zijn in het professionaliseringstraject en worden aanbevelingen gedaan. Paragraaf 5.3 beschrijft vervolgens een reflectie op de maatschappelijke relevantie, theoretische relevantie en wordt de paragraaf afgesloten met een slotopmerking over business-IT alignment in de publieke sector.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch raamwerk van het onderzoek uitgewerkt en worden de theoretische deelvragen uit het voorgaande hoofdstuk beantwoord. Per deelvraag wordt nader uitgelegd hoe deze wordt beantwoord en welke literatuur wordt gebruikt voor het beantwoorden van deze deelvraag.

Afhankelijke variabele:

1a. Wat is business-IT alignment?

1b. Wat is de sociale dimensie van business-IT alignment?

1c. Wat is de sociale dimensie van business-IT alignment in de context van interorganisationele samenwerking?

Onafhankelijke variabele:

2. Welke factoren kunnen op basis van theorie van business-IT alignment de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden?

Om de eerste deelvragen te beantwoorden over de afhankelijke variabele worden verschillende concepten over business-IT alignment beschreven. Twee bekende modellen worden uitgelegd om de indeling van informatiemanagement verder te presenteren: Het Amsterdam Informatiemanagement Model (AIM) en het Strategic Alignment model van Henderson & Venkatraman (1999) en Maes (2003). Toelichting van deze modellen worden vervolgens gebruikt om verschillende definities en concepten over informatiemanagement te positioneren. Dit maakt het vervolgens mogelijk om de relatie te leggen met de sociale dimensie van business-IT alignment. Daarnaast wordt ingegaan de sociale dimensie van business-IT alignment en de context van interorganisationele samenwerking. Beschreven wordt wat het kenmerkende is aan deze context van interorganisationele samenwerking, waarom dit business-IT alignment bijzonder lastig maakt en waarom dan juist een benadering vanuit de sociale dimensie handig is.

De tweede deelvraag wordt opgesplitst in twee delen. Eerst worden de factoren uit de literatuur gepresenteerd. In specifiek wordt gezocht naar factoren uit business-IT alignment literatuur, de sociale dimensie van business-IT alignment en uit de organisatiekunde. Dit laatste heeft betrekking op de context van de interorganisationele samenwerking.

Vervolgens wordt ingegaan de relatie tussen de afhankelijke -en onafhankelijke variabele van de onderzoeksvraag. De factoren gevonden uit de literatuur worden vertaald naar een mechanismen en hypothesen die getoetst kunnen worden in de praktijk. Hierbij wordt voor hypothesen de volgende kwalitatieve formulering gehanteerd:

Hypothese X: Factor A (**onafhankelijke variabele**) heeft een positieve/negatieve invloed (**mechanisme**) op de sociale dimensie van business-IT alignment (**afhankelijke variabele**)

2.1 Business-IT alignment

In de literatuur zijn er op het gebied van informatiemanagement verschillende definities, concepten en modellen die de afstemming tussen organisatie en IT beschrijven. Vaak wordt gesproken over de

term business-IT alignment. Over het algemeen zijn er twee invullingen van business-IT alignment te onderscheiden (Chan, 2002).

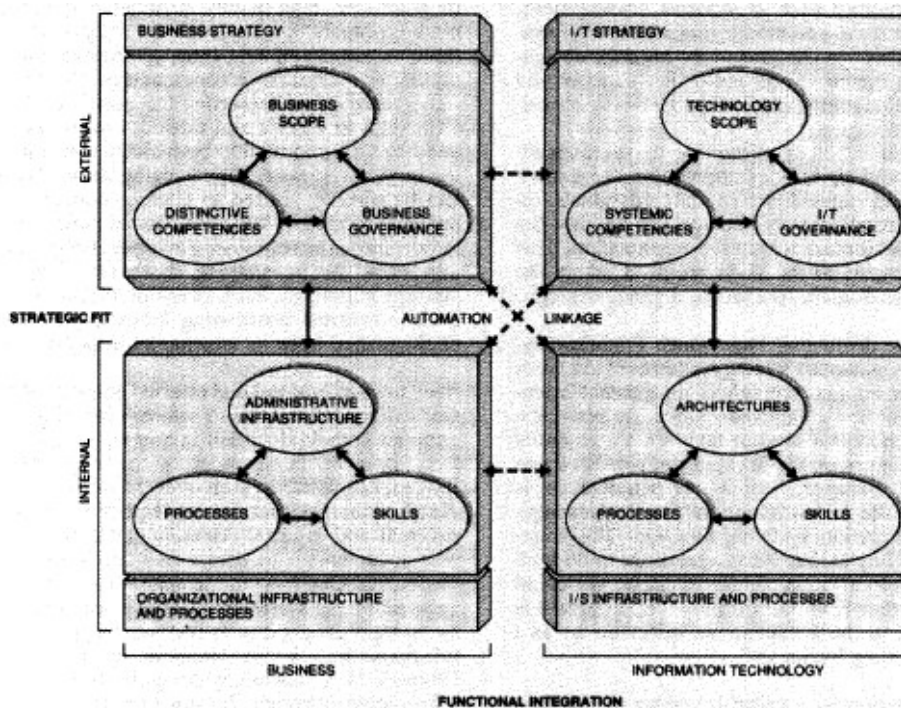
De eerste invulling heeft betrekking op de mate waarin organisatie en IT als afzonderlijke componenten op elkaar zijn afgestemd. Het gaat dan om de mate waarin doelstellingen en plannen tussen organisatie IT op elkaar aansluiten waarin steeds onderscheid wordt gemaakt tussen organisatie en IT als twee afzonderlijke componenten, bijvoorbeeld hoe informatiebeleid aansluit op organisatiedoelstellingen of hoe werkprocessen in de organisatie aansluiten op informatievoorzieningen vanuit de IT-afdeling (Reich & Benbasat, 1996; Silvius et al, 2009).

De tweede invulling van business-IT alignment literatuur heeft een meer holistische benadering. Business-IT alignment is dan niet alleen afstemming tussen organisatie en IT als twee afzonderlijke componenten, maar zijn componenten die met elkaar verweven zijn in een wederzijds belang (Luftman J. , 2000; Henderson & Venkatraman, 1999). Als voorbeeld van zo'n holistische benadering wordt het Strategic Alignment model van Henderson en Venkatraman (1993) gebruikt, zie figuur 1.

Het Strategic Alignment model

Henderson en Venkatraman (1993) onderscheiden vier domeinen in hun model: Business strategy, IT strategy, organization infrastructure en IT infrastructure. Henderson en Venkatraman (1993) omschrijven business-IT alignment vervolgens als:

- *Strategic fit*: De mate waarin er afstemming is tussen het strategische domein en het operationele domein;
- *Functionele integratie*: De mate waarin er afstemming is tussen organisatie en informatietechnologie.



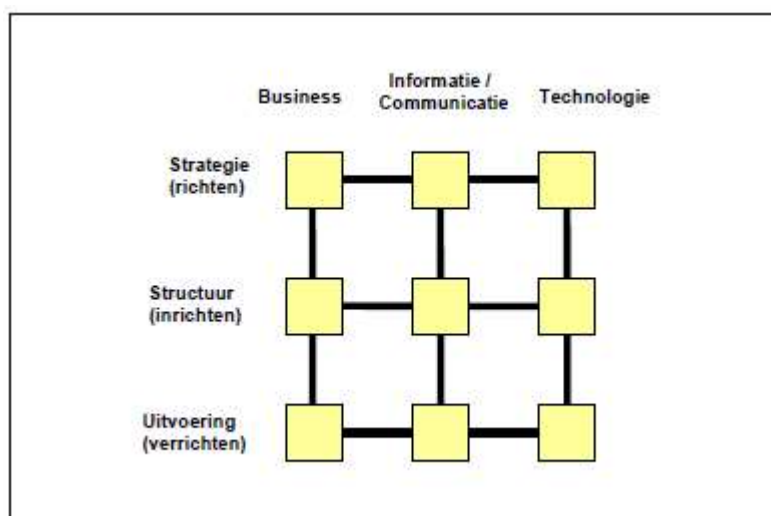
Figuur 1: Strategic Alignment model

Vanuit dit model kunnen vervolgens vier perspectieven beschreven waarin business-IT alignment gerealiseerd kan worden (Henderson & Venkatraman, 1999):

1. **Strategy Execution:** Alignment wordt aangejaagd vanuit strategisch niveau. Op strategisch niveau wordt een strategie ontwikkeld die vervolgens door IT-management wordt geïmplementeerd en uitgevoerd. ICT infrastructuur moet vervolgens de organisatie strategie ondersteunen.
2. **Technology Transformation:** Bij Technologie Transformation wordt de organisatiestrategie vertaald naar IT-strategie. Het gaat dan om de implementatie van nieuwe technologieën die geformuleerde organisatiestrategie ondersteund. Organisatiemanagement formuleert hierbij een visie die door ICT-management verder wordt gedefinieerd.
3. **Competitive Potential:** Bij Competitive Potential gaat het om de wisselwerking tussen organisatie en IT op strategisch niveau. IT management denkt mee door te kijken welke nieuwe technologieën de organisatie kunnen bijsturen. Verschil met Technology Transformation is dat een organisatiestrategie niet gegeven is.
4. **Service level:** Het service level perspectief bekijkt alignment vooral vanuit de organisatie infrastructuur. Het gaat dan om het optimaliseren van dienstverlening en bedrijfsprocessen ten aanzien van de organisatie.

Amsterdam Informatiemanagement model

Het Amsterdam Informatiemanagement Model (AIM) bouwt vervolgens voort op het model van Henderson en Venkatraman (Maes R. , 2003). Maes (2003) benadrukt dat in het Strategic Alignment Model de belangrijkste problemen en oplossingen niet schuilen in de domeinen, maar in de verbindingen tussen de domeinen. Vanuit deze gedachte heeft Maes (2003) vervolgens het AIM opgesteld, zie figuur 2.



Figuur 2: Amsterdam Informatiemanagement Model

Het AIM is opgesteld om informatiemanagement verder in kaart te brengen door actuele problemen te identificeren in deze verbindingen. Het AIM, vaak ook gerefereerd als het negenvlakmodel, wordt gevormd door negen vlakken, welke bestaan uit drie kolommen en drie rijen. De kolommen worden onderverdeeld in een business-kolom (linker kolom), een informatie communicatie-kolom (middelste kolom) en een informatie technologie-kolom (rechterkolom). De business-kolom heeft betrekking op de organisatie en de werkzaamheden die plaatsvinden binnen deze organisatie. De informatie technologie-kolom heeft betrekking op de ICT dienstverlening binnen de organisatie. De informatie communicatie-kolom wordt beschreven als de schakel tussen organisatie en IT, op de werkvloer ook geduid als informatiemanagement (IM). De rijen worden verdeeld in drie lagen, de bovenste laag is het strategische niveau (richten), de middelste laag het tactisch niveau (inrichten) en de onderste laag is het operationele niveau (uitvoering). Door deze drie kolommen en rijen met elkaar te verbinden kunnen vervolgens verbindingen worden gemaakt. In deze verbindingen vindt interactie en afstemming plaats tussen organisatie en IT, ofwel business-IT alignment.

Om door te gaan op deze interactie en afstemming worden de drie niveaus verder beschreven (van der Elst, 2016; Abcouwer et al, 1997). Interactie op het strategische niveau heeft betrekking op de besluitvorming en sturing. Op het strategisch niveau worden doelstellingen geformuleerd die doorwerking hebben op het tactische en operationele niveau. Een voorbeeld is besluitvorming rondom het informatiebeleid van de organisatie. In de business-IT alignment literatuur krijgt het strategische niveau de meeste aandacht. Interactie op het tactisch niveau heeft betrekking op de inrichting van organisatie en IT. Hierbij is er vooral aandacht voor standaarden, data en de manier waarop technische infrastructuur wordt gerealiseerd. Voorbeelden zijn de selectie, aankoop, ontwikkeling en implementatie van nieuwe informatievoorzieningen. Interactie op het operationele niveau gaat over uitvoerende processen en de daadwerkelijke implementatie en beheer van informatievoorzieningen. Dit niveau heeft betrekking op uitvoerende medewerkers tussen organisatie en IT. Voorbeelden zijn het gebruik maken van informatievoorzieningen of het afhandelen van service aanvragen voor IT.

Functionele karakter van business-IT alignment

Wanneer het Strategic alignment model en het AIM als voorbeeld worden genomen als voorbeeld, dan blijkt dat business-IT alignment literatuur een functionele karakter heeft. Afstemming tussen organisatie en IT kunnen al dan niet worden onderverdeeld in afzonderlijke componenten die vervolgens individueel geanalyseerd kunnen worden. Op basis hiervan worden knelpunten geïdentificeerd en vervolgens aanbevelingen gedaan om business-IT alignment te realiseren. (Demers, 2008) geeft hierin aan dat business-IT alignment literatuur vooral uitgaat van een maakbare organisatie. Bij de problematiek rondom business-IT alignment krijgt het management een ruime mate van handelingsvrijheid om organisatie, structuur, processen en informatievoorzieningen top-down naar hun eigen hand te zetten conform de door hen geformuleerde strategieën.

Kritiek op business-IT alignment literatuur gaat in op deze maakbaarheid. Maes (1999) geeft bijvoorbeeld aan dat business-IT alignment vooral wordt ingezet als een managementtool die een situatie slechts ten dele kan beïnvloeden. Ook Chan & Reich (2007), Cibora (1996; 1997), Orilowski (1996) en Vitale et al (1986) twijfelen aan deze maakbaarheid, is het wel mogelijk dat organisatiestrategieën eenduidig kunnen worden opgesteld in een turbulente en onvoorspelbare omgeving waarin organisaties opereren? Eigen belangen en onderlinge machtsstrijd tussen afdelingen kunnen namelijk eenduidige strategieën hinderen. Vaak hebben managers dan te maken

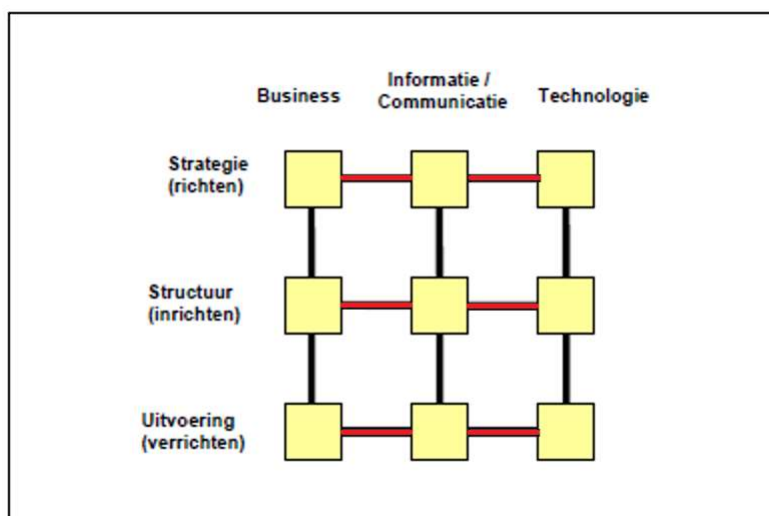
met onverwachte uitkomsten die gepaard gaat met de noodzaak om buiten de strategie om te improviseren en beslissingen te nemen

Conclusie

In deze paragraaf is kort beschreven hoe business-IT alignment gedefinieerd kan worden. Twee bekende modellen worden uitgelegd om de indeling van informatiemanagement verder te presenteren: het Strategic Alignment model van Henderson & Venkatraman (Henderson & Venkatraman, 1999) en het AIM. Het AIM model wordt als uitgangspunt gebruikt om de sociale dimensie van business-IT alignment te definiëren in paragraaf 2.2. Het Strategic Alignment model wordt als uitgangspunt gebruikt om de relatie tussen business-IT alignment en interorganisatorische samenwerking te beschrijven in paragraaf 2.3. De keuze voor deze tweedeling heeft te maken met de literatuur over respectievelijk de sociale dimensie van business-IT alignment en de relatie tussen business-IT alignment en interorganisatorische samenwerking, deze bouwen namelijk voort op de eerder genoemde modellen.

2.2 Sociale dimensie van business-IT alignment

Deze paragraaf beschrijft de sociale dimensie van business-IT alignment met het AIM als uitgangspunt. Hierbij ligt de nadruk op de rood gemarkeerde verbindingen, zie figuur 3. Het gaat dus om de afstemming tussen organisatie, informatiemanagement en IT.



Figuur 3: Aandachtsgebieden sociale dimensie business-IT alignment

In het AIM beschrijft Maes (2003) dat afstemming tussen organisatie en IT gerealiseerd kan worden via het middelste kolom als schakel tussen organisatie en IT. Volgens Maes (2003) wordt de organisatie -en informatiestructuur op een lijn worden gebracht door aandacht te besteden aan de wijze waarop informatie en communicatie plaatsvindt. Maes (1999) beschrijft dat naarmate organisaties groter worden, de kolommen steeds meer verweven met elkaar raken. Deze verwevenheid tussen kolommen komt doordat grote organisaties meer en vaker informatievoorzieningen gebruiken. Het goed functioneren van deze informatievoorzieningen is

vervolgens in toenemende mate afhankelijk van een goede afstemming tussen organisatie en IT waarbij de middelste kolom, informatie en communicatie een cruciale rol speelt.

Ingaand op deze middelste kolom, benoemd de Leeuw (1994) dat onderscheid moet worden gemaakt in een formele organisatie en een feitelijke organisatie. Een formele organisatie gaat over de “officiële” normatieve uitspraken en de regels die moeten worden nagestreefd binnen een organisatie. Een feitelijke organisatie gaat over het geheel van relaties dat vanuit een bepaald functioneel perspectief wordt waargenomen in de werkelijkheid. De Leeuw (1994) geeft aan “*dat het onderkennen van deze feitelijke organisatie impliceert dat een analyse van alleen de formele organisatie veelal onvoldoende inzicht geeft in hoe de informatie en communicatieprocessen tussen organisatie en IT verlopen*”. De Leeuw (1994) zegt dat juist inzichten in de feitelijke organisatie onderbelicht is in business-IT alignment literatuur, maar juist wel zo belangrijk voor de flexibiliteit die zit in de afstemming tussen organisatie en IT.

Ook Abcouwer et al (1997) geven aan dat bij modellen van business-IT alignment vaak een dimensie ontbreekt. Hierbij gaat het namelijk niet alleen over de eisen die een organisatie stelt en de mogelijkheden die IT biedt, maar ook de daadwerkelijke kennisuitwisseling, informatie -en communicatiepatronen die plaatsvinden. Abcouwer & Truijens (2004) geven verder aan dat juist de middelste kolom, waar informatie -en communicatie plaatsvindt, dat dit een verantwoordelijkheid is van informatiemanagement.

Dit ontbrekende aspect of dimensie, wordt in de business-IT alignment literatuur ook wel de sociale dimensie genoemd. Oosterbaan (2009) beschrijft de sociale dimensie als de interactie tussen organisatie en IT en een van proces van communicatie tussen actoren die gericht zijn op het maken van afspraken. Hierin spreekt Oosterbaan (2009) over een congruentie van zienswijzen, overtuigingen en assumpties die met elkaar afgestemd moeten worden om zodoende business-IT alignment te bevorderen.

In een veldstudie van Horovitz (1984) naar de relatie tussen Europese bedrijven en informatiesystemen is onderzocht naar welke problemen en knelpunten voorkwamen bij business-IT alignment. Van de problemen die uit deze studie konden worden geïdentificeerd, werd de conclusie getrokken dat problemen het beste geïnterpreteerd konden worden naar een intellectuele dimensie die ingaan rondom problemen over strategische besluitvorming en management modellen en een sociale dimensie die ingaat op strategische planning en het betrekken van medewerkers.

Ook Reich & Benbasat (1996) maken een onderscheid in een intellectuele en sociale dimensie. In hun onderzoek hebben zij naar de definitie en aspecten rondom de sociale dimensie binnen business-IT alignment geanalyseerd. In dit onderzoek hebben zij data verzameld van tien afdelingen in drie grote Canadese levensverzekeringsmaatschappijen. Deze tien afdelingen zijn vanwege vertrouwelijkheid geanonimiseerd. Daarnaast hebben zij bureauonderzoek gedaan naar strategische plannen en documentatie van de afgelopen vijf jaar van de genoemde bedrijven onderzocht, zijn 57 interviews gehouden en hebben zij 45 informanten gesproken die betrokken waren bij business-IT alignment. Uit dit onderzoek is het volgende model naar voren gekomen over de definitie naar de sociale dimensie van business-IT alignment, zie tabel 1.

Tabel 1: Dimensies, oorzaak en effect (Reich & Benbasat, *Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives*, 1996)

Alignment	Factoren van invloed op business-IT alignment	Definitie van business-IT alignment
Intellectuele dimensie	De methode voor het opstellen van een afstemming tussen organisatie en IT door strategie, doelstellingen en plannen	De mate waarin de afstemming tussen organisatie en IT gerealiseerd is door strategie, doelstellingen en plannen (intern consistent en extern valide)
Sociale dimensie	De keuze van actoren, timing, besluitvorming en communicatie gebruikt voor het formuleren van strategie, doelstellingen en plannen	De mate waarin organisatie en IT elkaars strategie, doelstellingen en plannen begrijpen .

De sociale dimensie van business-IT alignment wordt door Reich & Benbasat (1996) gedefinieerd als de mate waarin organisatie en IT elkaars strategie, doelstellingen en plannen **begrijpen**. De factoren die hierop invloed kunnen uitoefenen wordt omschreven als de keuze van actoren, timing, besluitvorming en communicatie die zijn gebruikt voor het formuleren van strategie, doelstellingen en plannen, ofwel de wijze waarop met elkaar wordt **samengewerkt**. Deze definitie wordt ook aangehouden als de definitie van de sociale dimensie van business-IT alignment.

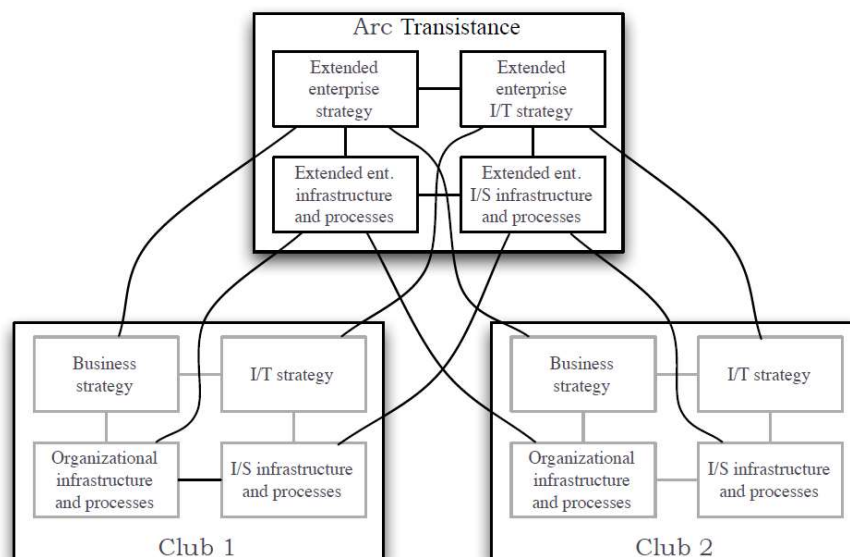
Conclusie

In deze paragraaf is de sociale dimensie van business-IT alignment gedefinieerd. Als uitgangspunt is het AIM model genomen waarin nadruk is gelegd op het middelste kolom, de informatie -en communicatie kolom. Uit literatuurstudie kan worden opgemaakt dat er onderscheid is te maken in een intellectuele dimensie en een sociale dimensie. Voor het definiëren van de sociale dimensie wordt de definitie van gevolgd van Reich & Benbasat (1996). Hierin is ook een duidelijke afbakening te maken tussen de onafhankelijke -en afhankelijke variabele. De **afhankelijke variabele** is hierin gedefinieerd als *De mate waarin organisatie en IT elkaars strategie, doelstellingen en plannen begrijpen* en de **onafhankelijke variabele** zijn de factoren die in de context van samenwerking invloed uitoefenen op de afhankelijke variabele.

2.3 Interorganisationele samenwerking

Deze paragraaf beschrijft de sociale dimensie van business-IT alignment in de context van interorganisationele samenwerking. Literatuurstudie naar dit onderwerp geeft slechts een beperkt aantal artikelen weer. Ook in een artikel van Chan & Reich (2007) die een eigen literatuurstudie heeft verricht naar business-IT alignment, komt de context van interorganisationele samenwerking beperkt terug. In deze literatuurstudie worden verschillende aanleidingen voor onderzoek naar business-IT alignment weergegeven en worden verschillende dimensies en perspectieven op business-IT alignment nader beschreven. Over de sociale dimensie van business-IT alignment wordt aangegeven dat de complexiteit ligt in afhankelijkheid van de verdeling van (financiële) machtsbronnen, begrip en steun voor strategieën, plannen en projecten van overige organisaties om business-IT alignment tot stand te brengen.

Een artikel die specifiek ingaat op business-IT alignment en interorganisationele samenwerking is terug te vinden in een studie van Katzy (2011). Katzy heeft een enkelvoudige casestudy verricht naar een netwerk van 38 nationale automobiele clubs in Europa die een Europese brede service wilden aanbieden, ARC Transistance network. Aanleiding voor dit onderzoek was de toename van het ontstaan van interorganisationele netwerken. In Katzy (2011) beschrijft Luftman dat de huidige business-IT alignment modellen niet volstaan om een effectieve alignment te realiseren tussen organisatie en IT. Om te onderzoeken hoe business-IT alignment werkt bij een interorganisationele samenwerking bouwt zij voort op het Strategic Alignment Model van Henderson en Venkatraman (1999) om vervolgens tot een nieuw model te komen voor business-IT alignment bij interorganisationele netwerken⁷, zie figuur 4. Dit nieuwe model is opgesteld naar aanleiding van de kennislacune over interorganisationele netwerken en gaat in op kenmerken van interorganisationele netwerken.



Figuur 4: Strategic alignment model bij interorganisationele netwerken

Wat business-IT alignment zo lastig maakt, is dat business-IT alignment niet alleen afgestemd moet worden met 1 organisatie, maar dat er ook een overstijgende afstemming nodig is tussen organisaties en IT. In figuur 4 wordt dit weergegeven met business-IT alignment in club 1, business-IT alignment in club 2 en vervolgens ook nog business-IT alignment in het geheel van het netwerk zelf, de Arc Transistance. Hierbij speelt iedere organisatie een eigen logica volgt een eigen configuratie heeft wat betreft business-IT alignment. Daarnaast speelt het probleem dat er geen dominante speler is in de samenwerkende partijen, dit betekent dat er sterk geleund wordt op samenwerking tussen verschillende organisaties. In het Strategic Alignment Model is dit terug te zien doordat iedere domein [⁸] zowel apart als gezamenlijk moet worden afgestemd. Katzy (2011) heeft het ook wel over

⁷ In deze scriptie wordt het interorganisationele samenwerking genoemd. Katzy (2011) heeft het over interorganisationele netwerken.

⁸ Business strategy, IT-strategy, Organizational infrastructure en processes en I/S infrastructure en processes

business-IT alignment en network-IT alignment bij interorganisationele netwerken. In de praktijk zou dit betekenen dat business-IT alignment bij interorganisationele netwerken nog een additionele laag aan alignment nodig is.

Conclusie

Literatuurstudie naar business-IT alignment, de sociale dimensie van business-IT alignment en interorganisationele samenwerking levert slechts beperkte literatuur op. Bij interorganisationele samenwerking, zoals beschreven in Katzy (2011) speelt daarnaast het probleem dat met meerder organisaties afgestemd moet worden en dat een dominante speler ontbreekt. Gesuggereerd wordt dat bij interorganisationele samenwerking een additionele netwerk-IT alignment vereist is. Dit onderzoek gaat in de kennislacune over business-IT alignment, de sociale dimensie van business-IT alignment en interorganisationele samenwerking.

2.4 Factoren van invloed op sociale dimensie van business-IT alignment

In deze paragraaf worden de factoren beschreven die uit de literatuurstudie een verklarende factor beschrijven voor het bevorderen van sociale dimensie van business-IT alignment. Deze paragraaf gaat in op de **onafhankelijke variabele** van de onderzoeksvraag. De selectie van factoren volgt uit de literatuurstudie:

1. Factoren gevonden uit literatuurstudie die betrekking hebben op business-IT alignment. Hiermee worden factoren gehaald die raakvlakken hebben uit intellectuele kant van business-IT alignment.
2. Factoren gevonden uit literatuurstudie die betrekking hebben op de sociale dimensie van business-IT alignment.
3. Factoren die raakvlakken hebben op interorganisationele samenwerking. Gezien van deze laatste categorie maar beperkt literatuur te vinden is, wordt interorganisationele samenwerking in een bredere context getrokken. Er wordt gezocht naar factoren uit organisatiewetenschappen en SSC die raakvlakken hebben met de sociale dimensie van business-IT alignment.

Voor het uitvoeren van de literatuurstudie worden de databases Google Scholar en de Erasmus Catalogus geraadpleegd. Ook zijn bronnen geraadpleegd die gebruikt werden tijdens de opleiding van de MPIM. De volgende zoektermen zijn gebruikt in zowel het Nederlands als in het: business-IT alignment, sociale dimensie business-IT alignment, business-IT alignment en interorganisationele samenwerking, interorganisationele netwerken en business-IT alignment en gemeenschappelijke regelingen. Een volledige lijst van geselecteerde literatuur is te vinden in de literatuurlijst.

Een eerste selectie is vervolgens gemaakt op basis van titels en herkomst van het artikel. Voorkeur ging uit naar wetenschappelijke artikelen en proefschriften. Artikelen worden vervolgens gescand op relevantie. Artikelen die niet relevant waren en geen betrekking hadden op business-IT alignment of de sociale dimensie van business-IT alignment werden niet verder onderzocht. Voor een tweede selectie van artikelen werd de sneeuwbalmethode gebruikt. Indien een artikel relevant was voor dit onderzoek, is vervolgens naar de literatuurlijst van dit artikel verder gezocht op relevante artikelen. In deze tweede selectie kunnen artikelen voorkomen die niet direct betrekking hebben business-IT alignment, maar wel een mogelijke factor beschrijven die van invloed is op de sociale dimensie van business-IT alignment.

Geïdentificeerde factoren worden **vet** gemarkeerd en worden in eerste instantie gegroepeerd naar de literatuurbron. In respectievelijk paragrafen 2.4.1, 2.4.2. en 2.4.3 worden de gevonden factoren beschreven uit de sociale dimensie van business-IT alignment, business-IT alignment en interorganisationale samenwerking, organisatiekunde en SSC. De gevonden factoren worden vervolgens geordend in factoren die met elkaar samenhangen in paragraaf 2.4.4.

2.4.1 Factoren uit sociale dimensie van business-IT alignment literatuur

Reich & Benbasat (2000) hebben een artikel geschreven die specifiek ingaat op de sociale dimensie van business-IT alignment. Dit artikel volgt uit een eerdere studie die zij hebben verricht naar de sociale dimensie van business-IT alignment bij tien afdelingen van Canadese levensverzekeringsbedrijven, zie ook paragraaf 2.2. In dit artikel worden vier factoren genoemd die de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden:

1. Gedeelde domeinkennis

Onder gedeelde domeinkennis verstaan Reich en Benbasat (2002) domeinkennis van zowel de organisatie als IT, het gaat dan bijvoorbeeld om elkaars domeinkennis van de belangrijkste processen en uitdagingen werkzaamheden te begrijpen en te respecteren. Domeinkennis zorgt namelijk voor een gemeenschappelijke begrippenkader waardoor organisatie en IT zich positief tegenover elkaar opstellen wat een positieve invloed heeft op de communicatie tussen organisatie en IT.

2. Het succes van IT-implementaties

Een tweede factor die Reich en Benbasat (2002) benoemen zijn het succes van IT-implementaties. Deze bevinding heeft betrekking op de geloofwaardigheid van IT-afdelingen. Uit hun studie is namelijk gebleken dat falen van IT-implementaties het vertrouwen van IT-afdelingen aantast. Tegelijkertijd zorgen succesvolle IT-implementaties voor een positieve invloed en worden IT-afdelingen meer betrokken bij organisatieplannen. Het resultaat van IT-implementaties kan dus zowel positieve -als negatieve invloed hebben op de sociale dimensie van business-IT alignment.

3. Communicatie

Uit studie van Reich en Benbasat (2002) is gebleken dat de mate van communicatie sterk blijkt te verschillen in organisaties met hoge alignment en organisaties met lage alignment. Hoe meer sprake is van communicatie tussen organisatie en IT, des te groter is de kans op een hoge mate van business-IT alignment. Reich en Benbasat (2002) geven verder aan dat **communicatie en interactie op het strategische niveau** een belangrijke rol speelt.

4. Gedeeld planningsproces

Een gedeeld planningsproces heeft ten eerste betrekking op de **aanwezigheid van op elkaar afgestemde organisatie -en ICT beleidsplannen** en ten tweede met het **betrekken van organisatie en ICT** bij het opstellen van deze plannen, van het vragen naar elkaars input, tot het gebruiken van data en het evalueren van deze plannen. Uit hun studie is gebleken dat wanneer er sprake is van een gedeeld planningsproces, dat er dan ook een grotere kans is op business-IT alignment.

Een andere studie die factoren noemt uit sociale dimensie van business-IT alignment is een onderzoek van Martin et al (2005). Martin et al (2005) hebben kwalitatief onderzoek gedaan naar het sociale proces van business-IT alignment bij zes verschillende publieke organisaties. In dit onderzoek

zijn 20 interviews gehouden van medewerkers die werkzaam zijn op strategisch niveau en 48 medewerkers werkzaam zijn op het tactische niveau. De belangrijkste bevinding is dat **management ondersteuning** cruciaal is bij het realiseren van business-IT management. Management ondersteuning wil zeggen dat zij zichtbaar ondersteuning geven aan acties die betrekking hebben op alignment en dat er ook **plannen aanwezig zijn** die dit ondersteunen. Deze ondersteuning moet daarnaast worden gecomplementeerd met **gedeelde domeinkennis** tussen organisatie en ICT en **relaties op het strategisch niveau** voor verdere besluitvorming. Het ontbreken van deze factoren hebben een negatieve invloed op de sociale alignment proces (sociale dimensie van business-IT alignment).

Een derde artikel over de sociale dimensie van business-IT alignment gaat over een onderzoek van Campbell (2005). In het onderzoek geeft Campbell aan dat de **ambigüiteit** rondom de verschillen tussen strategieën die opgesteld zijn een versturende factor zijn voor verdere business-IT alignment. Deze verschillen kunnen bijvoorbeeld ontstaan door bijvoorbeeld veranderingen in de omgeving. Wat hiermee wordt bedoeld is dat eerdere opgestelde organisatiebeleid kan veranderen door veranderingen in de omgeving [⁹], hierdoor zijn bijvoorbeeld ICT-beleidsplannen niet meer afgestemd op de organisatie. Volgens Campbell kan er dan op twee manieren mee worden omgegaan (Coping response). Dit is met een technologische aanpassing (Technological coping response) of door de samenwerking op te zoeken (Collaborative coping response). Dit laatste is relevant voor de sociale dimensie van business-IT alignment.

Wanneer het gaat om de Collaborative coping response, dan worden een aantal factoren genoemd. Zo speelt bijvoorbeeld **persoonlijke relaties** een rol. Persoonlijke relaties hebben een positieve invloed op samenwerking. Hieronder valt het verzamelen van informatie over strategieën die daadwerkelijk worden geïmplementeerd, het creëren van begrip, steun en gedeelde domeinkennis. Daarnaast wordt de manier waarop een **medewerker wordt beoordeeld** ook genoemd als een relevante factor. Dit heeft betrekking op beoordeling op organisatiedoelen of beoordeling op persoonlijke prestaties. Gebleken is namelijk dat het handelen van medewerkers wordt beïnvloed door hun prestatiecriteria. Wanneer organisatie medewerkers worden afgerekend op persoonlijke prestaties of prestaties van een afdeling, dan zal minder snel business-IT alignment ontstaan. Echter wanneer organisatie medewerkers worden afgerekend op organisatorische doelen dan wordt een hogere mate business-IT alignment behaald.

2.4.2 Factoren uit business-IT alignment literatuur

Voor factoren die gevonden zijn uit de business-IT alignment literatuur is voor de eerste selectie het proefschrift van Vander Elst (2016) gebruikt. Vervolgens is vanuit deze proefschrift met de sneeuwbal methode secundaire literatuur opgezocht. Het proefschrift van Vander Elst gaat over de afstemming van organisatie en ICT in Vlaamse stadsbesturen. In dit proefschrift wordt gezocht naar een conceptueel model waarmee de interactie tussen organisatie en ICT kan worden begrepen, beschreven en geëvalueerd kan worden. In deze zoektocht naar een conceptueel model komen verschillende factoren voorbij die raakvlakken hebben met de sociale dimensie van business-IT alignment.

⁹ In de context van Veiligheidsregio's kan worden gedacht aan de brandweezorg die bijvoorbeeld te maken heeft met de verandering van meer kwetsbare ouderen in de stad. Dit kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om meer vanuit preventie te werken in plaats vanuit een meer repressieve gedachte.

In dit proefschrift wordt bijvoorbeeld aangegeven door Van der Zee & de Jong (1999) dat een **gedeelde taal** noodzakelijk is voor de mate van afstemming op strategisch niveau. Verder wordt aangegeven dat de mate van business-IT alignment van verschillende variabelen, (Luftman J. , 1996) benoemt hierin (1) **dat topmanagement ondersteuning moet geven aan ICT**, (2) **ICT kennis en inzicht moet hebben in de organisatie**, (3) **ICT betrokken moet zijn bij het ontwikkelen van een organisatiestrategie**, (4) **er voldoende samenwerking is tussen organisatie en ICT** en (5) **ICT project juist worden geprioriteerd**.

Daarnaast wordt ook in specifiek ingegaan op factoren die betrekking hebben op het strategische niveau. Verwijzend naar De Bruin & ten Heuvelhof (2000) wordt bijvoorbeeld aangegeven dat een gebrek aan **consensus op strategisch niveau** kan leiden tot vertraging bij het implementatie proces doordat veel aandacht uitgaat naar het creëren van draagvlak i.p.v. het sturen naar duidelijke resultaten. Naast consensus op strategisch niveau geven Jenkin & Chan (2006) aan dat **duidelijk geformuleerde strategische doelstellingen** doorwerken op het dynamiek op het operationele niveau en daarmee de alignment bevorderen.

Een derde factor heeft betrekking op formalisatie van processen. Mintzberg (2006) geeft hierin aan dat **formalisatie van processen en gedrag**, hiermee wordt bedoeld dat functies, taken, werkzaamheden en gedrag van medewerkers wordt vastgelegd in regels, procedures en taakdefinities. Dit zorgt er vervolgens voor dat medewerkers controleerbaar en voorspelbaar gedrag vertonen. Dit zorgt vervolgens weer voor voorspelbaarheid en controleerbaarheid in besluitvormingsprocessen wat de samenwerking bevordert. Tegelijkertijd kan teveel formalisatie zorgen voor starheid, organisaties zijn dan te veel naar binnen gericht en kunnen hierdoor niet meer inspelen op veranderingen die komen vanuit de omgeving. Bijvoorbeeld, wanneer een IT afdeling te veel geformaliseerd is, dat is deze niet in staat om mee te gaan met veranderingen die spelen bij de organisatie. Te veel formalisatie verslechterd business-IT alignment.

Tenslotte wordt nog ingegaan op het **eigenaarschap** van ICT projecten. Een uitspraak van van Veenstra en Janssen (2010) wordt aangehaald: *“In case the project team is responsible, the team has more freedom to be innovative as they operate at a greater distance from everyday operations. Its risk is, however, that the organization may not accept a solution designed by a project team that is seen as an „outsider“. When the middle management is responsible for the migration, the process is more likely to become easily accepted as part of day-to-day operations. The risk is, however, that the current way of doing business is the dominant factor in determining the migration process.”* Hierin wordt aangegeven dat wanneer de eigenaarschap van ICT project bij de organisatie ligt dit voor een hogere mate van business-IT alignment zorgt.

2.4.3 Factoren uit literatuur m.b.t. organisatiekenmerken

Van factoren die worden geïdentificeerd uit organisatiekenmerken wordt gebruik gemaakt van verschillende auteurs. Een eerste studie is van Chan (2002). In deze studie wordt onderzoek gedaan naar methodes die acht organisaties hebben gebruikt om business-IT alignment te monitoren en te verbeteren binnen hun organisatie. Een bevinding uit deze studie is de rol die **informele netwerken** spelen in business-IT alignment. Chan (2002) suggereert hierin het volgende: *“Scarce management time and resources are better spent on improving the informal organization than on aligning formal structures. Although less visible than the formal structure, it can be more malleable and paradoxically more enduring.”* Volgens Chan (2002) verhogen informele netwerken de flexibiliteit van IT, waardoor beter ingespeeld kan worden aan de verschillende behoeften vanuit de organisatie. De flexibiliteit

geeft als het ware flexibiliteit aan business-IT alignment. Het gaat dan het bijvoorbeeld om bilaterale overleggen of toevallige ontmoetingen waar strategische opties worden bediscussieerd en onderhandeld.

In relatie met interorganisationele samenwerking wordt daarnaast literatuur gebruikt die gaan over SSC. (Grant et al, 2007) heeft hierin onderzoek verricht naar de mogelijkheden en knelpunten die voorkomen bij de implementatie van SSC. Hierin worden twee factoren geïdentificeerd die mogelijk ook relevant kunnen zijn als factor voor de sociale dimensie van business-IT alignment. Een eerste factor is de **eigen behoefte van afzonderlijke organisatieonderdelen**. Hierin wordt aangegeven dat wanneer zij niet in hun behoeften worden voorzien, dat dan besloten kan worden om voorbij te gaan aan een SSC en alsnog hun eigen diensten te gaan ontwikkelen. Een tweede factor is de **fysieke locatie** van een SSC. De fysieke locatie kan van invloed zijn op de perceptie van medewerkers over het belang van een SSC, er kan bijvoorbeeld gedacht worden dat een SSC meer het belang dient bij de organisatie waar het gehuisvest is. De auteurs suggereren daarom om een onafhankelijke nieuwe locatie te kiezen voor een SSC.

2.4.4 Samenvatting

In de voorgaande paragrafen zijn verschillende factoren genoemd die de sociale dimensie van business-IT alignment kunnen beïnvloeden beschreven. Een aantal factoren hebben een andere benaming bij verschillende literatuurbronnen, maar zijn in principe hetzelfde. Deze zijn samengevoegd onder een enkele factornaam. Hieronder volgt een samenvatting van in totaal 13 geïdentificeerde factoren F1 t/m F13, zie tabellen 2 en 3.

Tabel 2: Samenvatting factoren (1/2)

Reich en Benbasat (2000)	(Martin et al, 2005)	(Campbell, 2005)	Factornaam	Factor ID
Gedeelde domeinkennis	Gedeelde domeinkennis		Gedeelde domeinkennis	F1
Succes IT implementaties			Succes IT Implementaties	F2
Communicatie strategisch niveau	Relaties op strategisch niveau		Communicatie strategisch niveau	F3
Gedeeld planningsproces	Aanwezigheid plannen		Gedeeld planningsproces	F4
	Management ondersteuning		Management ondersteuning	F5
		Persoonlijke relaties	Persoonlijke relaties	F6
		Beoordeling medewerker	Beoordeling medewerker	F7

Tabel 3: Samenvatting factoren (2/2)

(van der Elst, 2016)	(Chan, 2002)	(Grant et al, 2007)	Factornaam	Factor ID
Gedeelde taal, ICT kennis in organisatie en andersom,			Gedeelde domeinkennis	F1
ICT en organisatie betrokken, voldoende samenwerking			Gedeeld planningsproces	F4
Management ondersteuning			Management ondersteuning	F5
	Informeel netwerken		Persoonlijke relaties	F6
Consensus strategisch niveau			Consensus Strategisch niveau	F8
Duidelijk geformuleerde doelstellingen, prioriteren ICT projecten			Heldere doelstellingen strategisch niveau	F9
Formalisatie van processen en gedrag			Formalisatie	F10
Eigenaarschap			Eigenaarschap	F11
		Eigen behoeften	Eigen behoeften	F12
		Locatie	Locatie	F13

2.5 Factoren en mechanismen

De paragraaf gaat vervolgens in op de relatie tussen de onafhankelijke -en afhankelijke variabele. Deze relatie, ofwel hypothese wordt beschreven volgens de volgende formulering.:

Hypothese X: Factor A (onafhankelijke variabele) heeft een positieve/negatieve invloed (mechanisme) op de sociale dimensie van business-IT alignment (afhankelijke variabele).

Uit literatuurstudie is daarnaast gebleken dat sommige factoren met elkaar samenhangen en zijn daarom gegroepeerd in gezamenlijke variabelen. Deze groepering wordt aangeduid met de letter "V". De mechanismen en groepering wordt als volgt weergegeven, zie tabel 4 en 5.

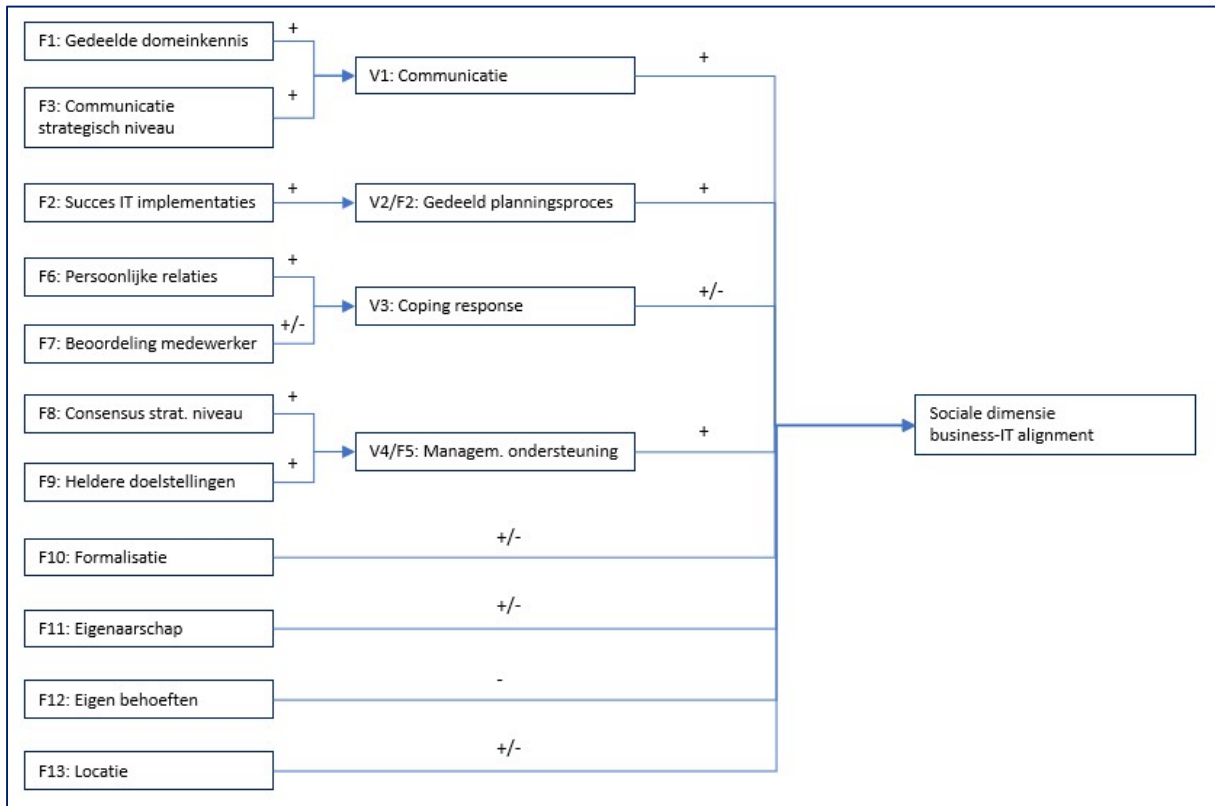
Tabel 4: Groepering van factoren en mechanismen (1/2)

Onafhankelijke variabele	Mechanisme
<p>Groep V1: communicatie</p> <p>Factoren F1: Gedeelde domeinkennis F3: Communicatie strategisch niveau</p>	<p>Hypothese 1: Communicatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F1: Gedeelde domeinkennis draagt bij aan een goede communicatie. F3: Met name communicatie op strategisch niveau draagt bij aan een goede communicatie op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>
<p>Groep V2: Gedeeld planningsproces</p> <p>Factoren F2: Succes IT implementaties F4: Gedeeld planningsproces</p>	<p>Hypothese 2: Een gedeeld planningsproces heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F2: Het succes van IT implementaties zorgt ervoor dat IT vaker wordt betrokken bij een gedeeld planningsproces. F4: Idem hypothese 2.</p>
<p>Groep V3: Coping response</p> <p>Factoren F6: Persoonlijke relaties F7: Beoordeling medewerker</p>	<p>Hypothese 3 en 4:</p> <p>F6: Persoonlijke relaties hebben een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment. F7: Beoordeling op organisatiedoelen hebben een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>
<p>Groep V4: Management ondersteuning</p> <p>Factoren: F5 Management ondersteuning F8 Consensus strategisch niveau F9 Heldere doelstellingen</p>	<p>Hypothese 5: Management ondersteuning heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F5: Idem hypothese F8: Consensus op strategisch niveau maakt management ondersteuning mogelijk. F9: Heldere doelstellingen dragen bij aan een goede management ondersteuning.</p>
<p>F10 Formalisatie</p>	<p>Hypothese 6a → als communicatiemiddel Formalisatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>Hypothese 6b → starheid Te veel Formalisatie heeft een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>

Tabel 5: Groepering van factoren en mechanismen (2/2)

Onafhankelijke variabele	Mechanisme
F11 Eigenaarschap	Hypothese 7a: Eigenaarschap bij de organisatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment. Hypothese 7b: Eigenaarschap bij ICT heeft een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.
F12 Eigen behoeften	Hypothese 7: Eigen behoeften van afdelingen hebben een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.
F13 Locatie	Hypothese 8: Een onafhankelijke locatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.

Samengevat kan het volgende conceptueel model worden opgesteld, zie figuur 5.



Figuur 5: Conceptueel model volgens theoretisch kader

3. Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksstrategie beschreven. Centraal is de rechtvaardiging welke methodologische keuzes worden gemaakt om het onderzoeksdoel te bereiken.

3.1 Onderzoeksontwerp

Om het onderzoeksdoel te bereiken wordt gezocht naar welke factoren de sociale dimensie van business-IT alignment beïnvloeden. Dit wordt gedaan door het uitvoeren van een praktijkonderzoek waarbij de praktijksituatie getoetst wordt met de factoren gevonden uit de literatuur. Vervolgens wordt een vertaling gemaakt naar concrete voorstellen en aanbevelingen. Dit onderzoek is dan ook een inductief onderzoek. Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een enkelvoudige casestudie. Het object van onderzoek (onderzoekscasus) wordt de Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond gekozen (VRR). De keuze voor deze casus heeft een praktische overweging, de toegang tot informatie en om dit onderzoek binnen de gestelde termijn van de opleiding te kunnen afronden.

De argumentatie voor een enkelvoudige casestudy heeft ten eerste te maken met het beperkte mate van onderzoeksobjecten (Verschuren & Doorewaard, 2010). Een sterk punt van de casestudy is de interne validiteit, hiermee wordt bedoeld dat de waarnemingen van de onderzoeker en het onderzoeksmodel dat wordt opgesteld beter met elkaar matchen. Een ander voordeel van een enkelvoudige casestudy als onderzoeksmethode is dat de resultaten vaak eerder door het veld worden geaccepteerd (Bryman & Bell, 2011). Daarnaast geldt dat voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag veel factoren moet worden getoetst. Een enkelvoudige casestudy maakt dit mogelijk doordat aan een brede selectie van respondenten in diepte bevraagd kan worden over factoren die invloed hebben op de sociale dimensie van business-IT alignment.

Een enkelvoudige casestudy heeft ook nadelen. Een potentiële nadeel van een enkelvoudige case studie gaat over de beperkte externe geldigheid van resultaten. Naarmate men minder gevallen bestudeerd is het namelijk moeilijker om bevindingen te kunnen generaliseren, de uitspraken gelden namelijk bij een enkelvoudige casestudy op slechts een enkele situatie (Verschuren & Doorewaard, 2010). De afweging tussen een enkelvoudige case of meerdere is cases is daarom een afweging in de maatschappelijke relevantie (bruikbaarheid in de praktijk voor de specifieke case) en wetenschappelijke relevantie (generaliseerbaarheid en bijdragen door empirische materiaal).

Gekozen wordt voor een kwalitatief onderzoek, dit omdat een kwalitatieve benadering betere aanknopingspunten biedt om factoren en de sociale dimensie van business-IT alignment in beeld te krijgen gezien er beperkt literatuur over dit onderwerp beschikbaar is. Het gaat dan om een exploratieve vorming van mechanismen. Het onderzoek wordt in twee fasen uitgevoerd. In de eerste fase worden individuele interviews gehouden. In de tweede fase wordt gebruik gemaakt van een groepsgesprek middels een focusgroep om de gevonden factoren uit individuele interviews nader te duiden.

3.2 Onderzoekscasus

Zoals eerder aangegeven is een veiligheidsregio een vorm van een gemeenschappelijke regeling. Deze gemeenschappelijke regeling voorziet in drie onderdelen [¹⁰]:

1. Een bestuurlijke integratie: Een verplichte bestuurlijke samenwerking tussen hulpverleningsdiensten en het gezamenlijk optreden in ramp -en crisissituaties.
2. Een gemeenschappelijke meldkamer.
3. De vorming van een regionaal veiligheidsbureau bedoeld als ambtelijke ondersteuning van het bestuur en management van de veiligheidsregio.

De invulling van deze samenwerking kan verschillen per veiligheidsregio. Bij de VRR gaat het om een bestuurlijke integratie van de ambulancezorg, GHOR, de brandweezorg, risico & crisisbeheersing en de gemeenschappelijke meldkamer. Bij de VRR wordt de gemeenschappelijke meldkamer gefaciliteerd door de VRR, maar valt onder de verantwoording van de Landelijke Meldkamer Organisatie (LMO). Bij de vorming van het regionaal veiligheidsbureau is naast de ambtelijke ondersteuning ook de afdelingen van risico -en crisisbeheersing geplaatst. Het algemeen bestuur wordt gevormd door de burgemeesters van 15 gemeenten in de regio Rotterdam-Rijnmond. Burgemeester Ahmed Aboutaleb is bestuurlijk verantwoordelijk voor de VRR.

Onderscheid kan worden gemaakt in organisatiestructuur in de koude fase en een organisatiestructuur in de warme fase. Het verschil tussen de koude fase en warme fase heeft te maken met rampen -en crisisbestrijding. In geval van grootschalige incidenten wordt overgeschakeld naar een organisatiestructuur in de warme fase die toegespitst is op het afhandelen van het grootschalige incident¹¹. De organisatiestructuur van de warme fase wordt verder buiten beschouwing gelaten. Wanneer wordt gesproken over organisatiestructuur bij de VRR, dan heeft dit betrekking op de organisatiestructuur in de koude fase. In de koude fase zijn er verschillende ICT-afdelingen te vinden bij de brandweerorganisatie, ambulanceorganisatie, de gemeenschappelijke meldkamer en bij de VRR.

De afdeling informatiemanagement is gepositioneerd onder de ondersteunende diensten binnen de VRR. De hoofd van deze ondersteunende diensten is de directiesecretaris. De directiesecretaris vervult tevens de rol van CIO die de eindverantwoordelijkheid heeft over de afdeling informatiemanagement. De afdeling bestaat op moment van schrijven uit een teamhoofd, 3 senior beleidsmedewerkers en 3 functionele beheerders. Bij de afdeling informatiemanagement worden de volgende informatievoorzieningen centraal gefaciliteerd: De geografische informatievoorziening en business intelligence. In de toekomst komt wellicht ook het document management systeem erbij. Daarnaast adviseert de afdeling op ICT-projecten en verschillende onderwerpen zoals informatieveiligheid, AVG en het DSO (omgevingswet).

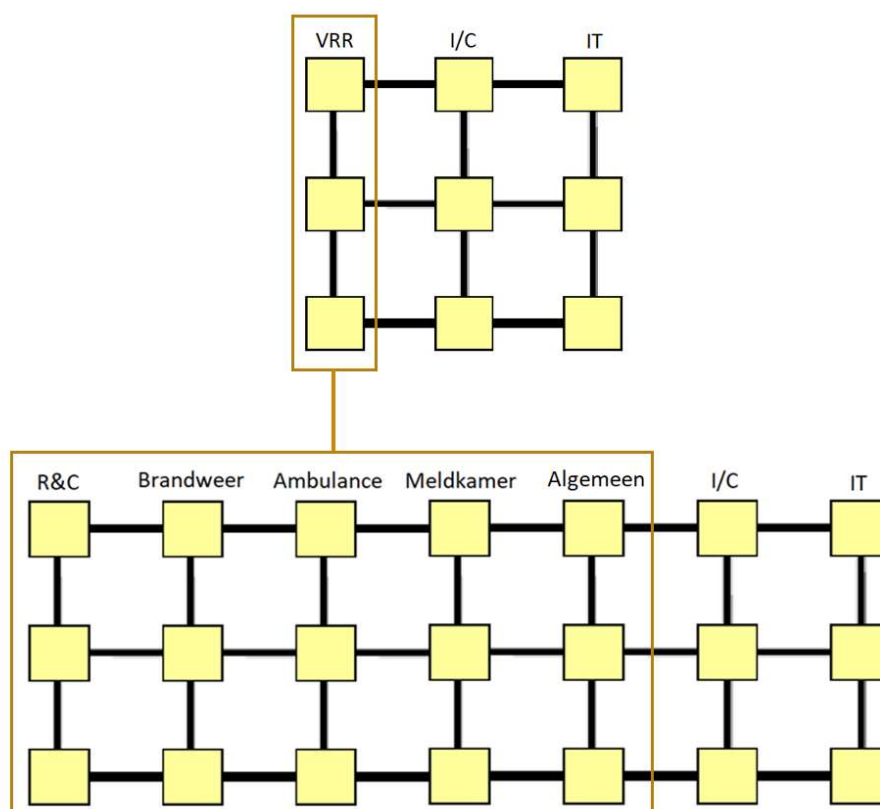
Doordat de VRR is ontstaan uit een gemeenschappelijke regeling en gezien de huidige inrichting van ICT, informatiemanagement en de VRR als organisatie is de VRR de jure een organisatie, maar de facto een samenvoeging van verschillende organisaties. Wat dit voor business-IT alignment dan vervolgens zo lastig maakt, is dat het eigenlijk om netwerk-IT alignment gaat met de bijbehorende

¹⁰ <https://nl.wikipedia.org/wiki/Veiligheidsregio>

¹¹ Informatiemanagement in de warme fase heeft dan vooral betrekking op het managen van informatie tijdens een grootschalig incident.

complexiteiten. De VRR heeft namelijk kenmerken van een interorganisationele samenwerking zoals eerder gedefinieerd uit paragraaf 2.3.

Dit wordt geïllustreerd aan de hand van figuur 6. In de bovenste afbeelding van de figuur 6 wordt de VRR beschreven als één organisatie, hierin wordt de situatie weergegeven dat organisatie en IT op elkaar worden afgestemd middels drie kolommen. In de praktijk, dit is de onderste afbeelding uit figuur 6, zijn het vijf verschillende organisaties. Dit betekent dus dat het in feite niet gaat om één organisatiekolom, maar om vijf organisatiekolommen die met IT moet worden afgestemd. De afstemming tussen organisatie en ICT, die wordt gefaciliteerd door de afdeling informatiemanagement bij de VRR, heeft daarom niet te maken met afstemming van één organisatie, maar met meerdere organisaties die ieder een eigen configuratie en cultuur hebben wat betreft business-IT alignment.



Figuur 6: De veiligheidsregio als één organisatie en als een samenwerking van organisaties

3.3 Operationalisatie

In de paragraaf worden de onafhankelijke -en afhankelijke variabelen geoperationaliseerd.

3.2.1 Meten van onafhankelijke variabelen

Op basis van het theoretisch kader zijn de factoren uitgewerkt en zijn sommige factoren gegroepeerd in een aantal variabelen. Voor de operationalisatie zijn twee waarden mogelijk:

- Hoog: De beschreven factor heeft een sterke mate van invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.
- Laag: De beschreven factor heeft geen of beperkt invloed de sociale dimensie van business-IT alignment.

In tabel 6 en 7 worden de operationalisatie van de factoren weergegeven.

Tabel 6: Operationalisatie onafhankelijke variabele (1/2)

Onafhankelijke variabele	Hoog als ...	Laag als ...
Groep V1: communicatie Factoren F1: Gedeelde domeinkennis F3: Communicatie strategisch niveau	F1. Respondent aangeeft dat domeinkennis van verschillende afdelingen nodig zijn om effectief te kunnen samenwerking. Respondent geeft aan dat ervaring op het domein vereist is. F3. Er veel formele overleggen plaatsvinden op strategisch niveau.	F1. Respondent aangeeft dat domeinkennis van verschillende afdelingen geen bepalende rol speelt in de samenwerking. Respondent geeft aan dat ervaring op het domein niet vereist is. F3. Er weinig formele overleggen plaatsvinden op strategisch niveau.
Groep V2: Gedeeld planningsproces Factoren F2: Succes IT implementaties F4: Gedeeld planningsproces	F2. Respondent aangeeft dat projecten in het verleden invloed hebben op de samenwerking F4. Respondent aangeeft dat bij werkzaamheden zowel ICT als organisatie betrokken is en kan dit met een voorbeeld onderbouwen door aanwezigheid van gezamenlijke plannen.	F2. Respondent aangeeft dat behaalde resultaten geen invloed heeft op de samenwerking. F4. Respondent aangeeft dat bij werkzaamheden ICT of organisatie beperkt betrokken is, afzonderlijke plannen worden opgesteld.

Tabel 7: Operationalisatie onafhankelijke variabele (2/2)

Onafhankelijke variabele	Hoog als ...	Laag als ...
<p>Groep V3: Coping response</p> <p>Factoren</p> <p>F6: Persoonlijke relaties</p> <p>F7: Beoordeling medewerker</p>	<p>F6. Respondent geeft aan dat persoonlijke relaties of netwerk een rol spelen in de samenwerking en een voorbeeld kan geven bij informele overleggen.</p> <p>F7. Respondent verschil kan uitleggen tussen organisatiedoelen en persoonlijke prestaties en kan aangeven hoe dit van invloed is op de samenwerking of respondent wordt afgerekend op organisatiedoelen.</p>	<p>F6. Respondent geen gebruik maakt van persoonlijke relaties, weinig informele overleggen en geen voorbeeld geeft.</p> <p>F7. Respondent het verschillen tussen organisatiedoelen en persoonlijke prestaties niet kan duiden of respondent wordt afgerekend op afdelingsdoelen.</p>
<p>Groep V4: Management ondersteuning</p> <p>Factoren:</p> <p>F5 Management ondersteuning</p> <p>F8 Consensus strategisch niveau</p> <p>F9 Heldere doelstellingen</p>	<p>F5. Respondent geeft aan management ondersteuning is cruciaal voor verdere samenwerking en geeft voorbeeld.</p> <p>F8. Respondent geeft aan samenwerking wordt gehinderd doordat er onenigheid op management niveau en geeft voorbeeld.</p> <p>F9. Respondent geeft aan dat heldere doelstellingen nodig zijn vanuit management voor verdere samenwerking.</p>	<p>F5. Respondent heeft geen voorkeur voor ondersteuning vanuit management.</p> <p>F8. Respondent heeft geen voorbeeld om factor te onderbouwen.</p> <p>F9. Respondent heeft geen voorbeeld om factor te onderbouwen.</p>
F10 Formalisatie	Respondent voorbeelden noemt van procedures, werkafspraken, etc. als een bepalende factor in samenwerking.	Respondent geen voorbeelden kan noemen van formalisatie.
F11 Eigenaarschap	Respondent benoemt wat de verschillen zijn van eigenaarschap bij organisatie en ICT en vervolgens eigenaarschap bij de organisatie legt.	Respondent heeft geen voorkeur voor eigenaarschap bij de organisatie of ICT.
F12 Eigen behoeften	Respondent geeft aan dat naar gemeenschappelijke belang wordt gezocht naast het eigen belang van zijn afdeling.	Respondent beperkt zich tot het eigen belang van de afdeling.
F13 Locatie	Respondent geeft aan dat locatie van invloed kan zijn op de perceptie van medewerkers en kiest bewust voor een bepaalde locatie voor samenwerking.	Respondent heeft geen voorkeur voor locatie wanneer het gaat om samenwerking.

3.2.2 Meten van afhankelijke variabele

Voor het meten van de afhankelijke variabele, de sociale dimensie van business-IT alignment wordt gerefereerd naar (Reich & Benbasat, 1996). In dit onderzoek wordt de sociale dimensie van business-IT alignment onderzocht. Reich & Benbasat geven aan dat er twee bronnen zijn die gebruikt kunnen worden voor meten van de sociale dimensie van business-IT alignment:

1. Documentatie

Bij documentatie wordt gezocht naar expliciet beschreven verbindingen tussen organisatie en ICT. Hierbij wordt gekeken naar het aantal referenties dat wordt gemaakt naar elkaars vakgebied. Aandachtspunt bij het meten van alignment door middel van documentatie is de waarde die wordt gehecht, een document waar weinig waarde aan wordt gehecht speelt waarschijnlijk een beperkte rol in business-IT alignment. Daarnaast is ook onduidelijk hoeveel waarde een medewerker hecht aan bepaalde documentatie. Een andere aandachtspunt is de houdbaarheid van documentatie. Een document van vijf jaar geleden geeft bijvoorbeeld niet weer hoe de business-IT alignment het afgelopen jaar is geweest.

2. Gedachten en meningen van medewerkers

Een tweede bron om de sociale dimensie van business-IT alignment te meten is door naar de gedachten en meningen van medewerkers te vragen. Reich & Benbasat maken onderscheid naar (1) begrip van huidige doelstellingen, (2) een gedeelde visie over de rol en toegevoegde waarde van IT en (3) het eigen beeld dat medewerkers hebben over de mate van business-IT alignment. Bij (1) wordt gevraagd aan medewerkers vanuit de organisatie in hoeverre zij begrip hebben voor doelen voor ICT doelen en strategieën. ICT en informatiemanagement medewerkers worden gevraagd in hoeverre zij begrip hebben voor doelen en strategieën vanuit de organisatie. Bij (2) wordt gekeken naar in hoeverre uitspraken van verschillende respondenten overeenkomen over een gedeelde visie. Bij (3) krijgen medewerkers de kans om business-IT alignment met hun eigen gedachten en meningen te onderbouwen.

Om de validiteit te verhogen voor het meten van de sociale dimensie is gekozen om gedachten en meningen van medewerkers te gebruiken voor operationalisatie, dit omdat gedachten en meningen van medewerkers actueler zijn en er ruimte is om te verdiepende vragen te stellen. Voor documentatie wordt alleen ingegaan op documenten van het professionaliseringstraject. Dit wordt besproken in paragraaf 3.4.5. Een kanttekening moet verder worden gemaakt. Gedachten en meningen van medewerkers kunnen een vertekend beeld weergeven. Bijvoorbeeld medewerkers kunnen de aanwezigheid van factoren die leiden tot business-IT alignment verwarren met het daadwerkelijk voorkomen van business-IT alignment. Om deze reden hebben Reich & Benbasat, (1996) gekozen om beide bronnen te gebruiken. Voor de operationalisatie van de afhankelijke variabele moet de respondent kunnen benoemen dat een factor bijdraagt in de samenwerking en hiermee in het begrijpen van elkaars strategieën, doelstellingen en plannen. De operationalisatie van de afhankelijke variabele is te vinden in tabel 8.

Daarnaast moet ook de het aspect van interorganisatiele samenwerking worden meegenomen. Dit aspect wordt geoperationaliseerd doordat een respondent kan benoemen dat een factor niet alleen bijdraagt in de samenwerking en begrip tussen organisatie en ICT, maar ook over organisaties heen. De operationalisatie van interorganisatiele samenwerking is in tabel 8 te vinden.

Tabel 8: Operationalisatie van de afhankelijke variabele

Afhankelijke variabele	Hoog als...	Laag als...
De mate waarin organisatie en IT elkaars strategie, doelstellingen en plannen begrijpen .	Respondent aangeeft dat een factor de samenwerking bevordert en bijdraagt in het begrijpen van elkaars doelstellingen, plannen, etc.	Respondent aangeeft dat een factor de samenwerking verslechterd en hindert in het begrijpen van elkaars doelstellingen, plannen, etc.
Interorganisationale samenwerking	Respondent aangeeft dat dit de samenwerking bevordert en bijdraagt in het begrijpen van elkaars doelstellingen, plannen, etc. niet alleen met organisatie of ICT, maar ook over organisaties heen.	Respondent niet benoemd.

3.4 Dataverzameling en analyse

Dataverzameling vindt plaats door literatuurstudie, interviews, bureauonderzoek en observaties. De gehanteerde methoden voor dataverzameling zijn te vinden in tabel 9. Voor de onafhankelijke variabele, onafhankelijke variabele en het beschrijven van mechanismen is data verzameld middels literatuurstudie, zie hoofdstuk 2. Daarnaast worden voor de afhankelijke -en onafhankelijke variabelen ook bureauonderzoek verricht. Hierbij worden 3 documenten gebruikt die betrekking hebben op het professionaliseringstraject. Voor de afhankelijke -en onafhankelijke variabele worden tevens 28 respondenten uitgenodigd voor een interview, 21 respondenten voor een individuele interview, 7 respondenten voor de focusgroep. Uiteindelijk is data verzameld van 18 respondenten. Tenslotte worden voor de afhankelijke -en onafhankelijke variabele ook data verzameld via observatie. Ook dit heeft betrekking op het professionaliseringstraject. Dataverzameling die betrekking hebben op het professionaliseringstraject wordt verder besproken in paragraaf 3.4.5.

Tabel 9: dataverzameling

	Literatuur	bureauonderzoek	Interviews	Observaties
Afhankelijke variabele (Sociale dimensie van business-IT alignment)	Ja	3	28/18	1
Onafhankelijke variabele (Factoren)	Ja	3	28/18	1
Mechanismen tussen onafhankelijke variabele en afhankelijke variabele	ja			

3.4.1 Dataverzameling literatuurstudie

Literatuurstudie wordt gebruikt om een theoretisch kader op te stellen. Dataverzameling van literatuur is beschreven in het hoofdstuk 2.

3.4.2 interviews

Het onderzoek vindt plaats middels semigestructureerde interviews. Voor een interview wordt 1 uur gepland. Bij een semigestructureerde interview wordt gebruik gemaakt van een vaste set vragen die zijn voorbereid op basis van het theoretische kader. De vragenlijst is te vinden in bijlage B. Deze geven richting aan het interview. Daarnaast is vrije ruimte om verdiepende vragen te stellen of andere onderwerpen aan te snijden als de respondent daar nadruk op legt (Bryman & Bell, 2011). Hierbij wordt het interview opgedeeld aan de hand van deelvragen 1 en 2. Van deelvraag 2 wordt gevraagd aan respondenten hoe zij de sociale dimensie van business-IT alignment beoordelen.

Binnen dit onderzoek zijn 28 respondenten uitgenodigd voor een interview: 27 respondenten zijn werkzaam binnen de VRR, daarvan worden 20 respondenten uitgenodigd voor een individuele interview en 7 respondenten voor een groepsinterview middels een focusgroep. 1 respondent is niet werkzaam binnen de VRR en wordt gevraagd voor een interview met betrekking tot het professionaliseringsagenda. Deze respondent maakt dus niet deel uit van het empirisch onderzoek, maar voor het aanscherpen van de aanbevelingen. De selectie van respondenten wordt beschreven in paragraaf 3.4.4.

De interviews worden face-to-face uitgevoerd, met toestemming wordt de interview met audio opgenomen en vervolgens getranscribeerd en gecodeerd. Alle interviews worden op locatie op een discrete ruimte gehouden, zonder aanwezigheid van derden. De keuze hiervoor was het geruststellen van de respondent, zodat vermeden kon worden dat gevoelige informatie, persoonlijke informatie of dat ervaringen wordt achterhouden, omdat andere medewerkers in de buurt zijn die eventueel konden meeluisteren. Op deze manier wordt geprobeerd om een veilige interview ruimte te creëren en wordt vermeden dat andere medewerkers het interview konden verstoren.

Bij elke interview wordt het doel van interview uitgelegd en wordt een korte introductie van het onderzoek gegeven. Vervolgens wordt gevraagd of het interview mag worden opgenomen. Hierbij is aangegeven dat de opname en het transcript alleen toegankelijk is voor de onderzoeker van deze scriptie en voor de begeleiders vanuit de opleiding van mijn scriptie. De opname en de transcripten worden na het opleveren van het rapport vernietigd. Indien een respondent geen toestemming geeft voor opnames worden schriftelijke aantekeningen gemaakt tijdens het interview. Daarnaast wordt aangegeven dat respondenten niet herleidbaar in het rapport zijn (geanonimiseerd), alleen citaten en resultaten worden opgenomen in de scriptie. De resultaten van de scriptie kunnen daarnaast worden gebruikt door de VRR. Na deze uitleg wordt de interview gestart.

3.4.3 Focusgroep

Naast individuele interviews vindt een focusgroep plaats. Voor de focusgroep is 2 uur gepland. Het doel van de focusgroep is een vervolgmeting op de individuele interviews, er wordt nadere duiding gegeven aan de bevindingen uit individuele interviews. Daarnaast maakt deze werkvorm onderlinge interactie mogelijk voor het gezamenlijk construeren van een betekenis die wordt gegeven aan een bepaald onderwerp (Bryman & Bell, 2015).

Een risico van deze werkvorm is dat deelnemers aan de focusgroep niet openlijk hun verhaal of kritiek durven te uiten Om dit te voorkomen gelden dezelfde randvoorwaarden toegepast zoals aangegeven bij individuele interviews. Kort wordt een introductie gegeven over het doel van het onderzoek, het doel van de focusgroep en wordt toestemming gevraagd om de audio van de focusgroep op te nemen, zodat het de focusgroep kan worden getranscribeerd en gecodeerd. De

resultaten worden vervolgens anoniem verwerkt. Daarnaast is om dezelfde reden voor het creëren van een veilige omgeving ervoor gekozen om medewerkers uit dezelfde afdeling uit te nodigen. In de focusgroep zijn alleen medewerkers van de afdeling informatiemanagement uitgenodigd, inclusief teamhoofd. Een tweede risico die kan voorkomen is dat een respondent dominant is of veel aan het woord komt. Ook dit is aan de onderzoeker om de focusgroep goed te faciliteren en ervoor te zorgen dat iedereen aan het woord komt.

De inhoudelijke bespreking van de focusgroep is als volgt. Respondenten worden van te voren gevraagd om een afbeelding mee te nemen die volgens de respondent de ideale samenwerking voorstelt zodat organisatie en IM elkaar begrijpen. Dit geeft de mogelijkheid aan de respondent om over het onderwerp na te denken zonder hierbij te veel beïnvloed te worden door anderen. In geval een respondent vergeet deze afbeelding mee te nemen, neemt de onderzoeker een aantal afbeeldingen mee waaruit de respondent kan kiezen, zie bijlage C1. Na de algemene introductie over het onderzoek worden vervolgens drie vragen gesteld:

1. Hoe zie je de ideale afdeling IM voor je?
2. Welke kenmerken maakt dat dit een ideale afdeling is?
3. Welke belemmeringen zie je voor je?

Vervolgens wordt ingegaan op de bevindingen en gevonden patronen die volgen uit individuele interviews. In een ideale situatie zijn de interviews geanalyseerd en worden bevindingen uit deze analyse gebruikt als onderwerp voor verdere discussie. Echter vanwege de beschikbare tijd voor het schrijven van deze scriptie is gekozen voor het tonen van geanonimiseerde uitspraken die betrekking hebben op specifieke factoren. De focusgroep wordt vervolgens gebruikt om deze factoren verder te duiden. Een risico voor deze benadering is dat wordt ingegaan op de uitspraak en niet op resultaten die volgen uit de analyse, hierdoor kan de duiding een vertekend beeld geven en respondenten een vertekend beeld geven.

3.4.4 Selectie van respondenten

Voor steekproefverzameling wordt gebruik gemaakt van a priori purposive sampling (Bryman & Bell, 2015). Op basis van criteria en eigen beoordeling worden respondenten geselecteerd die relevant zijn voor het onderzoeksdoel, het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag en het toetsen van hypothesen uit het theoretisch kader. Aan deze beoordeling liggen een aantal criteria ten grondslag. Het selecteren van respondenten op basis van criteria beperkt het risico dat respondenten worden geselecteerd op basis van persoonlijke voorkeur en eigen belang, dit kan namelijk een vertekend beeld geven.

Voor dit onderzoek wordt zoveel mogelijk een brede steekproef van geïnterviewde respondenten geselecteerd. Breed wil zeggen niet specifiek van een afdeling of niveau van organisatie. Deze keuze is gemaakt om een mogelijk risico zoals bijvoorbeeld "Elite bias" te beperken. Elite bias is een eenzijdige selectie van respondenten met een formele hoge status binnen de organisatie (van der Elst, 2016). Om dergelijke vertekeningen te voorkomen wordt als uitgangspunt het negenvlaks-model gebruikt. Respondenten worden vervolgens evenredig geselecteerd op verschillende niveaus (strategisch, tactisch en operationeel) en op verschillende onderdelen (organisatie, informatiemanagement en ICT). Vervolgens werd met het teamhoofd en een beleidsmedewerker van informatiemanagement besproken welke respondenten hierin passen. Nadruk lag op het selecteren van respondenten op basis van de volgende criteria:

1. Uit de organisatie en ICT

Voor het meten van factoren zijn minimaal respondenten van zowel de organisatie als uit ICT vereist. Daarnaast geldt in de context van **interorganisatiele samenwerking** en de VRR als organisatie dat het niet om een organisatie gaat, maar om de facto meerdere organisaties. Ook hierin wordt geselecteerd aan de hand van een zo evenredig mogelijke verdeling tussen verschillende organisaties. Voor informatiemanagement wordt een aparte focusgroep georganiseerd. Impliciet betekent het selecteren van respondenten op basis van dit criteria dat er geen respondenten worden geselecteerd buiten de VRR. Uitzondering hierop is een respondent die van buiten de organisatie betrokken is bij het professionaliseringstraject. De resultaten van deze respondent wordt niet gebruikt voor het empirisch onderzoek, maar wordt gebruikt om aanbevelingen te geven en om een vergelijking te maken met de resultaten van dit onderzoek: Wat er al aan wordt gedaan in de praktijk. Het gaat dan om welke factoren worden meegenomen in het professionaliseringstraject en hoe dit zich verhoudt met de bevindingen uit dit onderzoek. Dit wordt nader toegelicht in paragraaf 3.4.5.

2. Relatie met informatiemanagement

Voor een interview moet de respondent minimaal een relatie hebben met informatiemanagement. In een ideale situatie worden op verschillende niveaus en onderdelen hetzelfde onderwerp besproken, maar is vanwege het beperkte aantal respondenten¹² gekozen voor een evenredige verdeling volgens het negenvlaks-model en niet voor een bepaald onderwerp. Voor deze overweging is gekozen zodat bevindingen geen bias vertonen naar een specifieke samenwerking op een onderwerp, maar factoren in zijn algemeenheid worden onderzocht. Een nadeel van deze overweging is dat niet in diepte kan worden ingezoomd op hoe een specifieke onderwerp kan doorwerken tussen verschillende niveaus en onderdelen, bijvoorbeeld hoe een professionaliseringstraject van strategisch niveau uitwerking heeft op de geografische informatievoorziening op het operationele niveau of hoe aanwijzingen van dezelfde geografische informatievoorziening vanuit het operationele niveau worden afgehandeld binnen het tactische niveau.

Wanneer wordt gekeken naar samenwerking tussen organisatie, informatiemanagement en ICT dan kan het gaan om de volgende onderwerpen: Professionaliseringstraject, A3 jaarplannen, het inrichting van voorzieningen zoals business intelligence, een centrale geografische voorziening, ICT voorzieningen, betrokkenheid bij ICT projecten of raakvlakken die een respondent heeft in zijn dagelijkse werkzaamheden met ICT. Denk bijvoorbeeld aan beheer of wetgeving zoals de AVG. De relatie met informatiemanagement dient als gesprekstof voor een interview.

3. De verdeling van respondenten met betrekking tot de factoren

Voor het selecteren van respondenten is daarnaast gekeken naar de factoren die gevonden zijn in de literatuur in hoofdstuk 2. Algemeen geldt dat zowel data verzameld moet worden van respondenten van verschillende organisaties als van ICT om uitspraken te kunnen doen over de factoren. Het gaat dus om een verdeling van respondenten over de organisatie als ICT. Daarnaast geldt specifiek voor de factor *Locatie* dat gekozen wordt voor selectie van

¹² Verschillende organisaties / afdelingen binnen de VRR hebben verschillende thema's en onderwerpen met IM.

respondenten die komen van verschillende locaties om uitspraken over deze factor te kunnen maken.

De selectie van respondenten is te vinden in bijlage A. Hierbij moeten er enkele kanttekeningen worden gegeven. Aan de hand van de gekozen criteria is te zien dat een evenredige verdeling niet altijd mogelijk is. Bijvoorbeeld bij een evenredige verdeling van het niveau is er slechts een beperkt aantal respondenten op strategisch niveau beschikbaar, terwijl op het tactische -en operationele niveau meer respondenten beschikbaar zijn. Hetzelfde geldt ook voor de verdeling tussen organisatie en ICT. Het aantal respondenten dat uit de populatie organisatie gehaald kan worden is groter dan de populatie ICT. Bij de verdeling van de organisatie valt op dat het aantal respondenten bij de *Algemeen/Concerntaken* groter is dan overige organisaties. Dit komt doordat alle respondenten van de afdeling IM gevraagd zijn voor een interview via de focusgroep. Voor locatie geldt dat het aantal respondenten op locatie bij het hoofdkantoor meer is dan het aantal respondenten op een andere locatie. Het verschil in het selecteren van een evenredige selectie is niet hetzelfde als een selectie die representatief is voor de populatie. Daarnaast moet rekening worden gehouden met het persoonlijk netwerk en bereik van de onderzoeker en de bereidheid van respondenten om deel te nemen. Ondanks het streven naar een evenredige selectie, hangt het selecteren van respondenten hiervan hangt af en kunnen resultaten een vertekend beeld geven.

3.4.5 Bureauonderzoek, observatie en interview van het professionaliseringstraject

Voor het beantwoorden van deelvraag 5,

“ Hoe kan de sociale dimensie van business-IT alignment worden verbeterd bij de VRR? ”

wordt gebruik gemaakt van bureauonderzoek, observatie en interview als methode van dataverzameling. Het beantwoorden van deelvraag 5 gebeurt door een combinatie van bevindingen die volgen uit het empirisch onderzoek, aangevuld met bevindingen die voortkomen uit het professionaliseringstraject. Door dit te combineren kunnen overeenkomsten en verschillen tussen onderzoek en praktijk beter worden uitgelicht. Het professionaliseringstraject worden middels bureauonderzoek, observatie en interview getoetst aan de factoren die volgen uit het conceptueel model volgens het theoretische kader.

Voor bureauonderzoek wordt gebruik gemaakt van secundaire bronnen (Bryman & Bell, 2015). Dit zijn bronnen die niet zijn opgesteld voor dit onderzoek, maar kunnen wel waardevolle informatie bevatten (Bryman & Bell, 2015). Dit betreft documentatie die in het kader van het professionaliseringstraject ter beschikking kunnen worden gesteld voor dit onderzoek. In overleg met directe betrokkenen van het professionaliseringstraject¹³ zijn de volgende documenten geselecteerd:

- Voorstel IM professionaliseringsagenda 2018-2019 (Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2018);
- VRR IM professionaliseringsagenda 2018-2019 (M&I partners, 2018);
- Resultaten Nulmeting 5 juli 2018 (M&I partners, 2018).

In het kader van het professionaliseringsagenda vinden reguliere overleggen plaats tussen vertegenwoordigers van de afdeling Informatiemanagement en betrokken teamhoofden vanuit diverse afdelingen vanuit de VRR. Deze overleggen worden ook wel het “bouwteam” overleg

¹³ 1 Interne respondent en 1 externe respondent. In totaal hebben 3 overleggen plaats gevonden.

genoemd. Teamhoofden van het bouwteam zijn geselecteerd in onderling overleg tussen o.a. het teamhoofd IM, de CIO en M&I partners. Het bouwteam overleg gaat in op specifieke thema's die volgen uit het professionaliseringstraject. Een voorbeeld van zo'n thema is het prioriteren van projecten bij de afdeling IM. Voor het beantwoorden van vragen uit deelvraag 5 is een bouwteam-overleg geobserveerd en zijn aantekeningen gemaakt. Deze worden ook aan de factoren uit het conceptueel model getoetst.

Tenslotte wordt één respondent geïnterviewd om verdere duiding aan de bevindingen te geven. Voor het interview gelden dezelfde condities voor het interview als andere respondenten zoals beschreven in paragraaf 3.4.2. Ook wordt gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interview en wordt dezelfde vragenlijst gehanteerd als bij overige respondenten. Op deze manier kunnen dezelfde factoren getoetst worden, maar gaat in dit geval het beantwoorden van de vragen over het professionaliseringstraject.

3.4.6 Data analyse

Zoals in paragraaf 3.4.2 is aangegeven worden interviews, de focusgroep getranscribeerd. Van de observatie van het bouwteam overleg worden aantekeningen gemaakt. De verzamelde data worden vervolgens gecodeerd. Dit coderen wordt digitaal gedaan met de applicatie ATLAS.ti. Bij coderen wordt het proces doorlopen in stappen van open coderen, axiaal coderen en vervolgens selectief coderen. Bij open coderen worden alle fragmenten die relevant worden geacht voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag gelabeld met codes. Het selecteren van relevante fragmenten gebeurt op intuïtieve wijze. Bij axiaal coderen wordt vervolgens geordend en gegroepeerd, hierbij gelden de factoren als uitgangspunt. Het kan dan voorkomen dat een antwoord van een vraag over factor x gecodeerd wordt bij factor y. Bijvoorbeeld wanneer een vraag over de factor *locatie* wordt gesteld, dan kan het toch voorkomen dat een respondent bij het beantwoorden van dezelfde vraag het over de factor eigen *behoefte* heeft. Bij selectief coderen worden vervolgens de gegroepeerde codes uitgewerkt in een conceptueel model die volgt uit empirisch onderzoek.

Opgemerkt moet worden dat volgens Bryman & Bell (2015) het is wenselijk om tussen open, axiaal en selectief coderen nieuwe data te verzamelen zodat tussen gevonden patronen kunnen worden getoetst en gespecificeerd. Dit gebeurt bij dataverzameling door de focusgroep plaats te laten vinden nadat individuele interviews zijn gehouden zodat gevonden patronen beter kunnen worden geduid. Vanwege de beschikbare tijd is dit helaas niet gelukt. Hier wordt verder op ingegaan bij paragraaf 3.6.

Voor het toetsen van het conceptueel model aan het theoretisch kader wordt gebruik gemaakt van pattern matching (Yin, 2014), hierbij worden gevonden patronen in de interviews vergeleken met de verwachte patronen die volgen uit de hypothesen. Daarnaast wordt ook gekeken naar de frequentie van het gevonden patroon en het aantal respondenten dat aangeeft dat een bepaalde patroon voorkomt. Hierbij wordt een criterium aangehouden van minimaal 6 respondenten, het minimum aantal respondenten dat vereist is om een significant verband te kunnen aangeven (Verschuren & Doorewaard, 2010). Een hypothese wordt dus aangenomen als wordt voldaan aan:

3. Mechanisme uit dataverzameling en analyse komt overeen met mechanisme uit het theoretisch kader.
4. Het patroon wordt minimaal door 6 respondenten benoemd.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Deze paragraaf beschrijft de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek. Onderscheid wordt gemaakt in interne validiteit, externe validiteit, betrouwbaarheid en overige risico's. Al in eerdere paragrafen is ingegaan op de validiteit en betrouwbaarheid. Deze paragraaf is een samenvatting die ingaat op deze onderwerpen, aangevuld met risico's en mogelijke mitigerende maatregelen.

3.5.1 Interne validiteit

De interne validiteit heeft betrekking op de kwaliteit van de onderzoeksmethode en in hoeverre observaties daadwerkelijk overeenkomen met theoretische concepten (Bryman & Bell, 2015). Om de interne validiteit te verhogen wordt de focusgroep te gebruikt voor verdere duiding van de gevonden patronen uit individuele interviews. Daarnaast is eerder bij de dataverzameling beschreven dat interviews semigestructureerd worden gegeven. Op deze manier kan ingegaan worden op de specifieke factoren en waarbij er ruimte is om verdiepende vragen te stellen. Zo kan worden nagegaan of de onderzoeker en respondent dezelfde invulling hebben over een bepaalde factor. Daarnaast worden voor interviews ook een zo veilig mogelijke omgeving gecreëerd zodat de respondent zich niet belemmerd voelt tijdens de interview en sociaal wenselijke antwoorden gaat geven. Tenslotte zijn afspraken gemaakt het interview niet verder wordt verspreid, uitspraken anoniem zijn en dat er geen derden personen kunnen meeluisteren tijdens het interview. Hetzelfde geldt voor de focusgroep.

3.5.2 Externe validiteit

Bij externe validiteit gaat het om generaliseerbaarheid van de bevindingen (Bryman & Bell, 2015). De externe veiligheid kan verhoogd worden door meerdere cases te gebruiken voor onderzoek. In dit onderzoek is de overweging gemaakt om te kiezen voor een enkelvoudige casestudy. Dit heeft te maken met het type onderzoek dat wordt uitgevoerd. Voor het vinden van factoren die een verklaring kunnen geven in relatie tot de sociale dimensie van business-IT alignment heeft een enkelvoudige casestudy de voorkeur. Wanneer het gaat om een interorganisationele samenwerking, dan zijn slechts een beperkt aantal cases beschikbaar. Daarnaast geldt ook dat gekozen is voor een verdiepende onderzoek om inzichten te krijgen in het onderzoeksonderwerp. Naarmate meerdere cases worden onderzocht wordt deze verdieping minder vanwege de beschikbare tijd voor het uitvoeren van het onderzoek. Om de externe validiteit te verhogen zou een vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden door de bevindingen te toetsen op generaliseerbaarheid.

Bij externe validiteit bestaat daarnaast het risico van bias door de steekproef selectie van respondenten. De steekproef kan een bias vertonen t.o.v. hoe deze steekproef de populatie representeert. Zoals eerder besproken is gestreefd naar een zo evenredig mogelijke selectie van respondenten, maar is in de praktijk niet mogelijk omdat de selectie van respondenten waaruit gekozen kan worden afhankelijk is van het persoonlijke netwerk van de respondent en bereidheid van respondenten zelf om deel te nemen. Mogelijke risico's kunnen zijn bias naar een bepaald niveau (tactisch niveau), bias van locatie (hoofdkantoor) en bias veroorzaakt door het persoonlijke netwerk zelf.

3.5.3 betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft betrekking op de reproduceerbaarheid van de bevindingen van het onderzoek (Bryman & Bell, 2015). De betrouwbaarheid wordt verhoogt door in dit onderzoek gebruik

te maken van bestaande methoden en technieken zoals beschreven in (Bryman & Bell, 2015; Yin, 2014; Verschuren & Doorewaard, 2010). Het gebruik maken van bestaande methoden en technieken verhoogt namelijk de transparantie in hoe dataverzameling heeft plaats gevonden, data wordt geanalyseerd en vervolgens wordt vertaald naar bevindingen. Daarnaast wordt bij dataverzameling gebruik gemaakt van semi-gestructureerde interviews met standaard vragen. Dezelfde standaard vragen zouden opnieuw toegepast kunnen worden om de reproduceerbaarheid van de bevindingen te controleren.

3.5.4 Overige risico's

Overige risico's heeft betrekking op risico's die kunnen voorkomen bij het onderzoek en een impact kunnen hebben op de uitkomst van de bevindingen van het onderzoek. Een voorbeeld van zo'n risico is bijvoorbeeld dat tijdens een interview opname apparatuur niet naar behoren werkt. Dit heeft tot gevolg dat het interview niet opgenomen kan worden en vervolgens niet kan worden getranscribeerd. Indien dit risico zich voordoet en er geen aantekeningen zijn gemaakt, dan wordt het interview niet meegenomen voor verder onderzoek.

Een andere risico is dat een respondent door onverwachte omstandigheden niet aanwezig kan zijn bij een interview. Een respondent kan bijvoorbeeld ziek zijn en daarom niet meer beschikbaar zijn voor een interview. In dit geval kan ervoor gekozen worden om het interview schriftelijk af te nemen. Het risico bij een schriftelijke interview is dat de ruimte voor diepgaande vragen niet meer mogelijk is. Indien dit risico zich voordoet wordt op intuïtieve wijze bepaald of een schriftelijke afname voldoende is om deze mee te nemen voor het onderzoek.

3.6 Respons

Risico's genoemd in het voorgaande hoofdstuk kunnen in de praktijk uitkomen. In deze paragraaf wordt beschreven welke risico's zijn voor gekomen, welke maatregelen zijn genomen en wat dit voor gevolgen heeft voor de validiteit of betrouwbaarheid van het onderzoek. In totaal zijn 28 respondent uitgenodigd voor het onderzoek, daarvan hebben er uiteindelijk in totaal 19 respondenten gereageerd. Om het aantal respondenten minimaal op 19 te houden of bij voorkeur te verhogen naar het oorspronkelijke aantal is nogmaals een herinnering uitgestuurd, hetzij per email, hetzij door te vragen in persoon.

In algemene zin heeft de afname van het aantal respondenten ten eerste gevolgen voor de externe validiteit. Een grotere steekproef van respondenten verhoogt doorgaans de externe validiteit van de bevindingen. Ten tweede heeft de afname van het aantal respondenten ervoor gezorgd dat de steekproef selectie voor een andere verdeling heeft gezorgd en hiermee een andere representativiteit van de populatie. Wanneer naar de representativiteit van het niveau wordt gekeken, dan is de verhouding vanuit het strategisch niveau relatief groot, voor de verdeling organisatie, IM en ICT is de selectie van respondenten vanuit de organisatie kleiner geworden en zijn respectievelijk de respondenten van de Gemeenschappelijke meldkamer en de AZRR weggevallen. Voor locatie is in verhouding het aantal respondenten vanuit de hoofdlocatie in verhouding minder dan op andere locaties. Door de verandering van de verdeling van respondenten kan mogelijke bias voorkomen, met name het weggevallen van respondenten vanuit Gemeenschappelijke Meldkamer en de AZRR maken uitspraken op interorganisationele niveau minder representatief.

Van de 19 respondenten die zijn geïnterviewd zijn ook andere risico's voorgekomen. 1 van de respondenten was ziek geworden. In overleg is met de respondenten besloten om het interview per mail te versturen. Het afnemen van data via een vaste vragenlijst per email i.p.v. een fysieke interview heeft nadelen in de zin dat in bij een vaste vragenlijst er geen ruimte is om verdiepende vragen te stellen en dat er tevens geen ruimte is om de interpretatie van de vragen af te stemmen tussen onderzoeker en respondent. Na ontvangst van de data (antwoorden) van de respondent is de overweging gemaakt om de data mee te nemen en zodoende de steekproef met 1 respondent te verhogen of de data niet mee te nemen vanwege de nadelen die spelen bij een schriftelijke vragenlijst. Gekozen is om de data van de respondent niet mee te nemen.

Van 1 respondent heeft het afnemen van het interview meer tijd gekost dan de beschikbare tijd die ervoor was gesteld. Gevolg hiervan was dat niet alle vragen konden worden gesteld. Gezien de beschikbare tijd van de respondent was geen vervolgggesprek ingepland, wel was het aanbod om de vragen per email te beantwoorden. Hiermee wordt het hetzelfde risico gelopen als bij de vorige respondent. Gekozen is om de verzamelde data van de respondent wel mee te nemen, rekening houdend dat het deels beantwoorden van de vragen een vertekend beeld kan geven en is gekozen om niet in te gaan op het bod om de vragen per email te beantwoorden.

1 respondent heeft aangegeven zich wel beschikbaar te stellen voor het onderzoek, maar heeft geweigerd om de interview te doen met audio opname. Van deze respondent is gekozen om aantekeningen te maken tijdens het interview en deze als data te gebruiken voor verdere analyse.

Bij 1 respondent is vanwege de beschikbare tijd een interview telefonisch afgenomen. Hierbij is gevraagd om op de condities te letten die een "veilige omgeving" creëren door geen derden te dezelfde ruimte te hebben die konden meeluisteren. Tijdens dit interview was de kwaliteit van de telefonische verbinding echter dermate slecht dat het verschillende malen opnieuw moest worden opgestart. Uiteindelijk is na 3 pogingen besloten om het interview niet door te zetten. Van de antwoorden die zijn gegeven op de vragen is besloten om deze niet verder mee te nemen voor empirisch onderzoek.

Voor de focusgroep hebben 3 van de 7 respondenten zich afgemeld. 2 respondenten hebben zich ziek gemeld en 1 respondent had verlof op moment van de focusgroep. Gekozen is om de focusgroep met 4 respondenten voort te zetten. De oorspronkelijke opzet was om data verzameld uit individuele interviews te coderen en de gevonden patronen vervolgens verder te duiden tijdens deze focusgroep. Vanwege de beschikbare tijd was het coderen van de individuele interviews niet afgerond voordat de focusgroep plaatsvond. Als alternatief is gekozen om citaten die betrekking hebben op specifieke factoren te selecteren uit individuele interviews. Deze citaten zijn gebruikt om een selectie van factoren nader te duiden. De factoren zijn geselecteerd op intuïtieve wijze. De keuze voor dit alternatief heeft als risico dat niet ingegaan wordt op de gevonden patronen uit analyse, maar op de citaten zelf. Om dit risico te beperken wordt tijdens de focusgroep nader toelichting gegeven waar de citaat betrekking op heeft.

Uiteindelijk zijn 18 respondenten geselecteerd voor het empirische onderzoek. Van de respondenten waarvan data wordt verzameld, maar niet wordt meegenomen voor het empirische onderzoek zijn mogelijk wel citaten meegenomen. Deze citaten worden gebruikt om de bevindingen verder te duiden en nader toe te lichten.

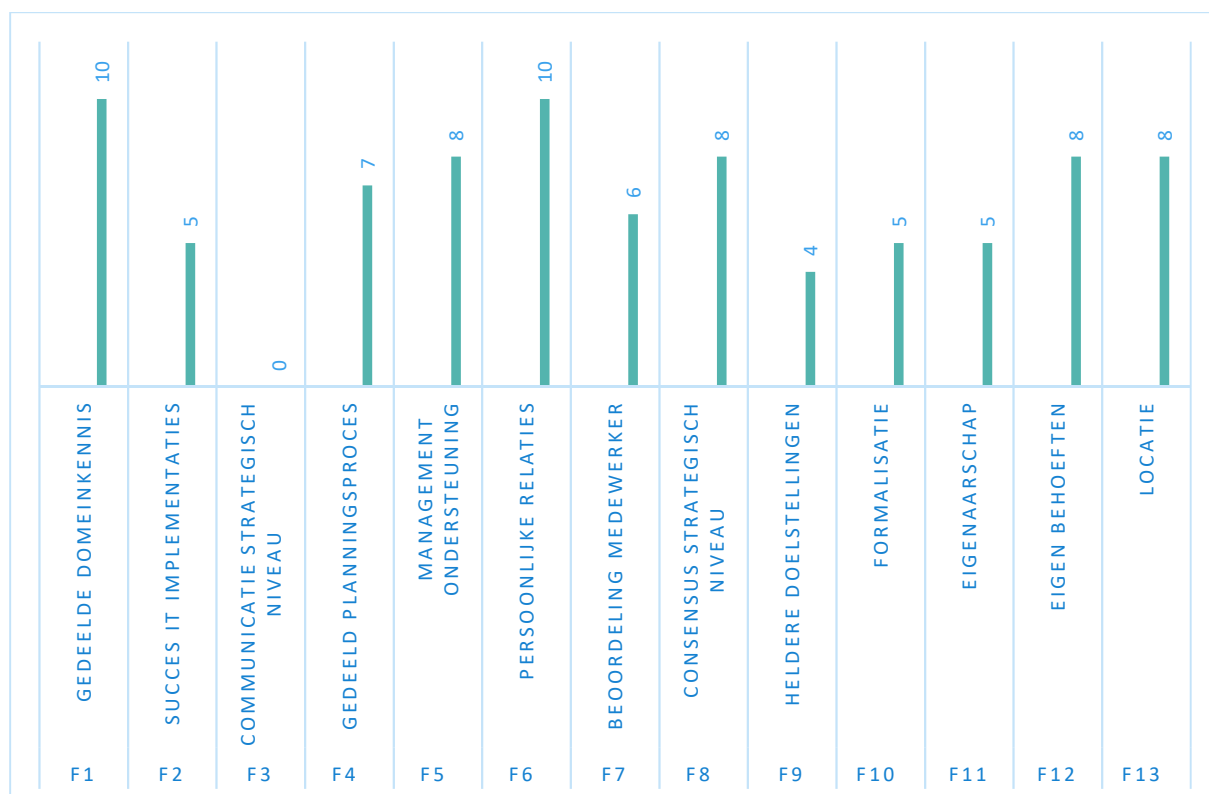
4. Empirisch onderzoek

Het empirische onderzoek beantwoordt de deelvraag 3 “Welke invulling krijgt de sociale dimensie van business-IT alignment binnen de VRR?” door nader in te gaan op de bevindingen die volgen na dataverzameling en data analyse. In paragraaf 4.1 wordt ingegaan op de individuele factoren. Paragraaf 4.2 gaat nader in op de kansen en knelpunten bij interorganisatorische samenwerking. Paragraaf 4.3 op het professionaliseringstraject. In dit hoofdstuk worden citaten gebruikt om de factoren, context en spanningen verder te illustreren. Personen en teksten zijn geanonimiseerd door [geanonimiseerd] of [...] te zetten i.p.v. persoonsgegevens die herleidbaar naar de identiteit van een respondent.

4.1 Factoren

In onderstaande tabellen zijn de factoren uit de literatuurstudie nogmaals gesommeerd. In de tabel is aangegeven welke van de factoren volgens de respondenten een rol bij de sociale dimensie van business-IT alignment.

Tabel 10: Aantal respondenten die een factor als significant benoemen



4.1.1 F1: Gedeelde domeinkennis

Over domeinkennis geven 10 respondenten aan dat het een belangrijke factor dat de samenwerking bevordert en om elkaar beter te begrijpen. Een van de respondenten geeft bijvoorbeeld aan:

“Jazeker. Ik denk dat ik geluk had dat ik die opleiding heb gehad. Ik denk als je wil starten zonder die achtergrond, dat het dan lastig is geweest. Ik kan me wel heel goed plaatsen in wat er op je afkomt. Ik denk dat mensen vanuit de brandweer, die mij nog kennen en weten dat ik een brandweerachtergrond heb, dat ze eerder naar mijn zouden komen dan iemand anders.”

Aan respondenten is vervolgens doorgevraagd hoe zij dan vervolgens deze domeinkennis zien, gaat het bijvoorbeeld om een keer koffie drinken bij je collega, een dienst meelopen of moet je bijvoorbeeld echt beroepsbrandweer zijn om te begrijpen hoe het werk in elkaar zit? Een meerderheid van de respondenten geven aan dat voor domeinkennis het niet noodzakelijk is om de beroepsgroep zelf uit te oefenen, domeinkennis zou bijvoorbeeld ook verworven kunnen worden daar werkervaring binnen de VRR. 3 van de respondenten gaven in specifiek aan dat dit niet haalbaar is vanwege praktische haalbaarheid. Als voorbeeld wordt de volgende citaat van een respondent gebruikt:

“Ja ik heb vaak de term voorbij horen komen, van skin-in, dat je in de beroepsgroep zit. Ik denk zeker dat het twee kanten op goed zal zijn, we hebben weinig mensen waar weinig mensen in rond lopen. Als je gaat kijken gaat kijken naar de brandweer als beroepsgroep, dan heb je veel mensen. Maar als je kijkt naar iemand die brandweer is en eigenlijk ook ICT en HR, of het liefst zou je dan mensen in dat vak hebben, zodat ze begrijpen van welk domein het is. Volgens mij hebben wij die niet, dan doe je er goed aan om zoveel mogelijk mensen vanuit de brandweer mee te nemen in ICT ontwikkelingen, in HR ontwikkelingen, in huisvesting verzin maar en alles wat alle dingen waarin nieuwe dingen ontwikkeld. Het zou goed zijn dat je er als brandweer ook van weet. Weet je het zijn ondersteunende diensten, want het zijn dan zo goed als zo kwaad het gaat onderdompelt in de brandweer issues of VRR issues. Zodat je steeds meer hoe langer je meer ergens werkt, dan wordt je ook skin-in.”

Wat verder opvalt is wanneer het om domeinkennis gaat, dat vaak het onderscheid wordt gemaakt tussen repressie (hulpverlening) en in bijzonder de brandweer en kantoormedewerkers. In totaal 6 respondenten gaven dit onderscheid als voorbeeld. Dat als voorbeeld brandweer wordt gebruikt kan te maken hebben met de selectie van respondenten¹⁴. Uitspraak van onderstaande respondent illustreert dit:

“Voor mij lastig in te schatten, ik kom zelf uit het brandweer-vak. Ik kan me voorstellen voor mensen die op kantoor werken, het soms lastig te bevatten is hoe het is als je een oproep hebt en dingen functioneren niet goed, dat vooral op ICT-vlak. Als de TomTom het niet doet, dan denk hoe is van als je onderweg en je bent op vakantie en midden in Parijs valt je TomTom uit en hoe voel je je dan ongeveer. En dat is niet het meest gelukkige gevoel wat je boven haalt. Dus als je bij wijze van op zoek kan gaan naar vergelijkingen voor mensen die misschien niet het operationele snappen, maar misschien als je het zo kan zeggen, dan kom je ook een heel eind, dat je een beetje snapt van... Maar volgens mij is het soms lastig en staan we ver af van elkaar. Letterlijk ook van kantooruimtes en ook elkaar zien, mensen van ICT vlak en van operationeel vlak en mensen die vanuit operaties zitten. Volgens mij helpen dingen als de inspiratiemaand om dicht bij elkaar te komen. Helpt het ook als je regelmatig met elkaar afspreekt en dilemma's met elkaar bespreekt. Dan is te makkelijk om te zeggen je bent niet van de brandweer en je begrijpt ons toch niet.”

¹⁴ Geen respondenten uit de Gemeenschappelijke meldkamer en AZRR.

Tenslotte gaven 2 respondenten verder aan dat gedeelde domeinkennis als vereiste geldt dat te maken heeft met de beroeps cultuur:

Respondent 1: "Dit is het oude denken. Ik denk eerder dat er nu binnen IM, sterker nog ik denk dat IM heel goed snapt hoe de brandweer werkt, alleen wat hier het probleem is, is dat de brandweer wat wil en IM kijkt er anders naar en de kans om het anders of beter te doen. Dan zegt zo'n afdeling misschien wel je luistert niet naar me, je snapt niet wat ik wil. Die voelen zich dan op een van der manier niet geholpen. Terwijl je eigenlijk met elkaar het gesprek aan moet. Is het een goed idee, ja, is het alleen voor jullie, ja want niemand anders wil, ja prima, maar zodra we merken dat het iemand op organisatiebreed interessant is om het breder te doen, dan moet de afdeling snappen. Dat is de rol van IM, dan moeten we er breder moeten denken. Dan denkt de afdeling als ze het niet snappen. Ik wordt niet gehoord."

Respondent 2: "Het gaat echt te ver om iemand een manschap opleiding te geven. Maar dat is wel de grote snorren mening. Gezag binnen een brandweerorganisatie is wat old-school en dan helpt het ook als je wat ervaring hebt als brandweerman. [...] . Dus je moet geen brandweerman een IM'er maken en van een IM'er geen brandweerman. Ik vind het helemaal niet leuk om met cijfers te werken, maar weet voldoende van cijfers om te kunnen sturen. En als ik hulp nodig heb kom ik wel bij een expert. Ik kan geen dashboard bouwen, Als ik een dashboard wil bouwen kom ik bij IM."

Wat geconcludeerd kan worden bij de factor domeinkennis, is dat deze factor de sociale dimensie van business-IT alignment kan bevorderen, ook in de context van interorganisatiele samenwerking. Op dit laatste aspect wordt in paragraaf 4.2 nader op ingegaan. Daarnaast worden door respondenten ook aan aangegeven dat deze factor raakvlakken heeft met andere factoren, maar zijn het aantal respondenten die raakvlakken benoemen onvoldoende om conclusies te kunnen geven.

4.1.1 F2: Succes IT implementaties

Deze factor heeft betrekking op het succes en falen van ICT implementaties. 5 respondenten hebben aangegeven deze factor een verklarende factor te geven. Als voorbeeld wordt onderstaande uitspraak weergegeven:

"... succes en falen. Ik denk als ik het vergelijk met een paar jaar geleden, ... niet goed anticiperen op meldingen, communicatie, vele factoren. Vooral in vergelijking met 8 jaar geleden is facilitair bedrijf stuk professioneler geworden. Vooral van de slechte reputatie is het moeilijk om van af te komen. Vooral vroeger ging het niet goed. En daar moeten we hard werken om ervan af te komen. Vooral verschil tussen ICT en Servicedesk duidelijk. Vergelijk het met 8 jaar geleden dan zijn we veel verbeterd, maar het is lastig om van reputatie af te komen."

Wat verder opvalt is dat deze factor vaak wordt gerelateerd aan de factor "Eigen behoeften" en aan "Cultuur". Van de 5 respondenten die succes (en falen) van ICT implementaties als verklarende factor gaven voor het bevorderen of beslechten van samenwerking, gaven 3 respondenten aan dat dit te maken heeft met eigen behoeften en 4 respondenten dat dit aan cultuur lag. Onderstaande uitspraak illustreert hierin het volgende:

“Het klopt je hebt helemaal gelijk. Je ziet het in kleine beetjes ontstaan. Maar IM in dat geval. IM komt van heel ver. Dat was een club die niet werd geaccepteerd in dit bedrijf. Want iedereen weet heel veel van computers zelf, iedereen weet heel veel van software zelf. Iedereen weet heel goed wat ze zelf willen. En liefste bouwen we ook zelf en dan zoeken we een partij buiten die het voor ons kan regelen. Geld hebben we genoeg. Maar die samenwerking was er niet. Hadden we te maken met het feit dat het beeld van IM. Als je IM ging betrekken bij een idee, dan ging het de verkeerde kant op. Want dan zei IM, het mag niet, het pas niet, of we willen het niet. Of we snappen het niet. Die periode hebben we achter ons gelaten. Je ziet nu dat er volgens mijn beeld dat van IM nu is, ze helpen je, ze snappen het, en de buitenwereld snap ook dat IM ook op de rem trapt, kan het niet anders.

“De sfeer is anders, maar we zijn er nog lang niet. Waar we zouden er moeten zijn, want het zou moeten zijn, dat je met plezier IM naar je toe haalt, omdat je weet dat IM je echt met alles gaat helpen. En dat betekent dat je de klant centraal moet stellen als IM. Wat wil de klant en hoe goed kunnen we dat faciliteren. En daar zitten natuurlijk ook weer grenzen. Je kunt niet zeggen je kunt alles in dit bedrijf zomaar doen. Want het moet ook nog in harmonie zijn met elkaar, en ook met elkaar aansluiten en dat is ook een heel ondankbare taak van IM, die moet soms ook zeggen het past gewoon niet en dan gaan we het ook niet doen. En dan kom ik weer terug op onze organisatiecultuur, de cultuur van dit bedrijf is. Als ik wat bedenken en ik krijg niet de medewerking dan doe ik het gewoon zelf. Dat moet er een beetje uit.”

Uit de tweede alinea van bovenstaande uitspraak wordt kort gerefereerd aan de complexiteit van interorganisatorische samenwerking. De respondent haalt hierin naar voren, dat als er organisatiebreed wordt gekeken, dat de afdeling IM te maken heeft met meerdere belangen en dat daarom niet altijd op de wens van een afdeling kan worden ingegaan. Het risico dat hierbij wordt gelopen is dat vervolgens een afdeling kan besluiten om zelf aan de slag te gaan zonder IM, wat de samenwerking beslecht. Gezien er 5 respondenten aangaven dat deze factor een verklarende factor is en niet minimale vereiste van 6 van respondenten haalt, is besloten om deze factor niet als significant te beschouwen.

4.1.2 F4: Gedeeld planningsproces (en F3: Communicatie strategisch niveau)

Bij het analyseren van de data is gebleken dat de factoren *gedeeld planningsproces* en *communicatie strategisch niveau* vaak hetzelfde waren. Bij coderen werden nagenoeg dezelfde fragmenten met beide factoren gelabeld. Dit maakt het scheiden van factoren lastig en is ervoor gekozen om het onder dezelfde noemer van de factor *gedeeld planningsproces* te houden. 7 respondenten hebben aangegeven een gedeelde planningsproces als verklarende factor te geven voor de mate van business-IT alignment. Echter tegelijkertijd worden door 3 respondenten aangegeven dat ICT niet altijd wordt betrokken bij een gedeelde proces. Een respondent omschrijft dit als volgt:

“In het gehele proces. Het voorgedeelte is helemaal voorgekauwd. Oh we vergeten nog ICT nog erbij te betrekken. Maar de hele voorgeschiedenis staat al vast. Wat gebeurt er, dan moet ICT consensus gaan doen om het toch nog voor elkaar te krijgen. En als het niet gaat krijg je frustratie. Ja je probeert het doorheen te drukken, ja je wil dit en dit en dat kan helemaal niet. Dan klapt het een beetje. Ja. Sommige projecten gaan dan toch door. Ja. Omdat wij dan op een gegeven moment gaan bijschakelen om het maar voor elkaar te krijgen dat het maar gebeurt.”

Een mogelijke verklaring dat ICT te laat bij het proces wordt betrokken wordt gegeven door een andere respondent, waarin wordt uitgelegd dat IM en ICT ondersteunende afdelingen zijn. Een respondent omschrijft dit als volgt:

“...Ja dat hebben we zelfs aan de voorkant nadrukkelijk onderzocht. Als je het hebt over ICT en IM wat minder. Dat is gelijk interessant. Aan de voorkant een stakeholder analyse gedaan, dat gaat dan meer, dan kijk je meer naar de gebruikerskant. Dus brandweermensen die het straks moeten gebruiken, [geanonimiseerd] is een stakeholder bij dit project, dat is een gebruiker, die toetst meer of de juiste informatie in het systeem komt. Het [...] komt dit ook gebruiken, die werken al zo, dus ook gewoon een belang. [...], die hebben ook een belang. Omdat zij straks de informatie straks met ons moeten gaan delen en alle bedrijven doen dat. ... Het is een systeem wat al X jaar oud is. ... Nu doen ze dat op een ander manier. Daar zit ook wel een belang. Dan heb je het puur over gebruikerskant. Als je kijkt naar ICT en IM belang is, dat vind ik lastig, dat vind ik ondersteunende afdelingen van het primaire product wat we maken. Dus voor de operationele voorbereiding van bijvoorbeeld hulpdiensten. Dat zijn vaak projecten die ik vaak oppak, die gaan over operationele voorbereiding van hulpdiensten. Vaak ook multidisciplinair, meerdere diensten, brandweer, GHOR. En als ik een systeem of applicatie moet ontwikkelen dan ga ik eerst bij IM en vervolgens ICT navragen om te ondersteunen, maar wat hun belang is, geen idee. Dus dat is eigenlijk het antwoord. Ja. Ik heb vooral gekeken naar de belangen van de gebruikers.

Een problematiek die daarnaast speelt bij een gedeeld planningsproces is de verklaring van praktische haalbaarheid, 3 respondenten gaven aan dat de capaciteit onvoldoende is om een gedeelde planningsproces te bewerkstelligen. Een respondent zegt hierover het volgende:

“Na ja, met ICT daar worstel zelf ook mee, want die krijg ik niet goed betrokken. En ik weet niet ja, wat ik, het is ook een tijdje zo, dat [geanonimiseerd]. Die had volgens mij teveel werk om goed te kunnen sturen op medewerkers. ... Als mensen veel te veel, ik heb nog een ander voorbeeld. Bij facilitair bedrijf. Een clustercommandant, ik weet even zijn naam niet. Een clustercommandant die is daar interim werk gaan doen als hoofd, materieel huisvesting, logistiek, zo'n soort functie is die daar interim gaan doen. Hij was tegelijkertijd ook Clustercommandant, en hij heeft ook wel andere dingen. Dat gebeurt weleens binnen de VRR, dat afdelingshoofden waarnemen binnen de VRR. Dat ze waarnemen en dat duurt weleens 1 of 2 jaar. Met [...] hetzelfde verhaal. Eigenlijk heeft die een veel te grote workload gehad denk ik. Had die moeten beslissen of had iemand had moet besluiten. Daardoor mis een stuk aansturing. Ik denk niet dat iemand dat helemaal kan overzien.

Dan [...] bijvoorbeeld. Die krijgt het dadelijk nog drukken, want die krijgt een deel van de taken en die heeft al teveel werk. En zo sijpelt dat door naar beneden ook. En ja goed, als je dan ook nog onderbezetting hebt, denk ik. We hebben meer werk dan we aankunnen heb ik het idee, dan wordt het wel heel moeilijk om nog dingen te blijven doen, is mijn idee.

...Ik vraag me af of dat dan wel handig is, om een teamleider in een project te laten meedoen, want hij moet zijn mensen aansturen denk ik. Maar blijkbaar doet die ook inhoudelijke zaken. Waarom is dat dan? Is het dan omdat in zijn team onvoldoende expertise zit om dat ook te kunnen, dat weet ik niet. Want hij heeft er eigenlijk geen tijd, want hij heeft maar een paar uur tijd gehad. En heeft die wel af en toe meegekeken. Het was echt heel waardevol, de uren die die eraan heeft bestaat. Maar liever had ik iemand van ICT in mijn

projectteam gehad. Zeker in de komende periode is dat nodig, we hebben nu ook iemand die dat doet.”

De factor gedeelde planningsproces wordt verder ook aangehaald in de context van interorganisatorische samenwerking. Dit wordt besproken in paragraaf 4.2.

4.1.3 F5 Management ondersteuning

8 respondenten hebben aangegeven dat management ondersteuning een belangrijke voorwaarde is voor verdere samenwerking. Hierbij werd ook voornamelijk onderscheid gemaakt tussen inhoudelijke -en niet-inhoudelijke ondersteuning. Management ondersteuning is vooral niet gewenst wanneer het gaat om inhoudelijke ondersteuning, dit wordt meer gezien als bemoeienis dan als ondersteuning. Een respondent beschrijft bijvoorbeeld hierover het volgende:

“Wat je nu zegt kan leiden tot micromanagement. Wat ik verwacht van een management is gaan we nu wel of geen systemen koppelen of gaan we werken aan een datawarehouse. Die keuze verwacht ik, voor de rest moet je mij laten uitzoeken welke dingen ik nodig heb. Snap je die? Hoe meer een directie gaat bepalen, hoe minder vrij ik me voel. En we werken hier in dit bedrijf met de bedoeling en wat is nou de bedoeling van de brandweer en daar moet alles in ten dienst staan in het INK systeem. Heb je de A3 weleens gezien? Dat is opgebouwd volgens het INK principe. Dus daar heb je 3 hoofdgebieden. ... Dus als je die velden van de A3, dat is opgebouwd volgens het principe van de A3, dat zijn de mensen, de middelen en de leiderschap en de laatste stap is de strategie. Dit moet de leiding bepalen en de rest overlaten. Dus als je de strategie bepaald, dan moet je kijken of alles in het nut is van de strategie. Dus als wij vinden dat IM belangrijk is en dat we alles moeten beveiligen, dan moeten we strategie en beveiliging, dan moet je bij de kazerne komen en kijken waar de c2000 portofoons liggen, want die zitten hier. Die kun je zo meenemen. Dus in relatie tot jouw vraag, ik verwacht dat die richting geeft. Je moet richting geven. En bij de brandweer en defensie noemen we dat de commanders intent. Wat wil je bereiken. En laat hun dan vooral over hoe en dan ga ik over het wat, over het wat en dan bepaal ik wel hoe ik dat ga doen. Ga ik boven langs of onderlangs. Dat is dan mijn zorg, als ik maar kom bij de intent van die directie. Ga vooral niet aan micromanagement doen en ga vooral niet in dingetjes zitten schieten.

Bij niet-inhoudelijke ondersteuning, bijvoorbeeld bij het prioriteren of beschikbaar stellen van capaciteit kan de conclusie worden getrokken dat dit een bepalende factor is voor verdere samenwerking. Twee uitspraken van respondenten illustreren dit:

Respondent 1: “Ja, maar er zit wel groot verschil in. Als de directie zich ermee gaat bemoeien en dit gaat er gebeuren het is duidelijk, tuurlijk. Dan wordt er over gesproken. Ja. En wat je veelal hoort is, maar ik heb daar niet zoveel uur. Of ik heb daar niet de financiën voor. Nu wordt gezegd, maak je geen zorgen daar zorgen wij voor. En dan krijg je rust. Dat is een hele andere benadering dan dat je op een gegeven moment project hebt, dit werk moet je doen, ja en nou moeten we zorgen dat binnen jullie afdeling past, dus ga daar maar uren voor vrij maken. Dan krijg je frustratie, waar gaan we wel uren aan besteden, dat gaan we doen, dat gaan we bevallen. Dan krijg je teleurstelling, iedereen heeft zijn project ingediend, maar uiteindelijk, moet je op een gegeven moment keuze maken, en daar heb ik niet voldoende uur voor, dus stoten we maar af. Dan wordt dat maar aangeboden. Of opgemaakt. En dat

project, dat wordt gewoon, boem neergezet. Dit zijn de voorwaardes, die moet je gewoon informatie voor wat je kan verstrekken als je zeg van joh, ik heb 1200 uur nodig, maar heb ze niet, prima dien gewoon in. We gaan niet de discussie voeren wat welke afdeling nog moet besteden, dat maakt de afdeling. Dan staan de projecten zo.”

Respondent 2: “Ja, het geeft heel veel duidelijkheid. Aan [Geanonimiseerd] geeft dat ook veel duidelijkheid als opdrachtgever. Ik denk dat ze dat wel prettig vindt, heeft ze ook wel aangegeven. [...] is gedelegeerd opdrachtgever, dat is ook heel fijn. Hij zit op de werkvloer en daar kan ik gewoon naartoe lopen en hoe denk je hier over en daarover. Als [...] er niet is, dan kan ik wel naar [...]. En als ik moet escaleren, kan ik wel telefoneren naar [...], dan gaat zij iets doen, dat is wel fijn. Dus als je zegt ik ben medewerker, [...] is afdelingshoofd, [...] is directeur, zo schakel ik in die lijn. Ik hoop dat die andere afdelingen dat ook doen. Daar heb ik een stuurgroep, die op redelijk hoog niveau zitten om te sturen, de ene doet het wel, de andere niet.

4.1.4 F6: Persoonlijke relaties

Van de factor *persoonlijke relaties* hebben 10 respondenten aangegeven het een verklarende factor te vinden wanneer het gaat om het bevorderen van de sociale dimensie van business-IT alignment. Wat opvalt is dat deze factor veel relatie vertoont met andere factoren, een eenduidige relatie met een specifieke factor is hierin niet te duiden. Hieronder worden enkele voorbeelden van respondenten te gegeven.

Respondent: “Ja heel erg, heel erg, de persoonlijke relatie. What’s in it for me, dat zit ook wel als ik jou nu wat geef en ik help jou, en dat doe ik drie keer, dan weet ik dat op enig moment als ik bij jou aanklop, dat je dan mij helpt.”

Interviewer: “Dan is het meer een quick-win. Niet perse dat we in het verleden hebben samengewerkt.”

Respondent: “Zou kunnen, niet perse. Het is en en. Ik denk dat je op moment dat je zeg maar iemand kent en iemand belt jou, goh, ik ben daar en daar mee bezig, kun je me helpen? We hebben altijd een goeie relatie gehad, maar dat zit er ook wel in mijn karakter. Ik ben wel zo’n sufferd die ja zegt, terwijl ik nee moet zeggen. Of dat ik dan te druk heb, van ja hallo dit dient niet mijn bedrijfsbelang.”

Interviewer: “Dus met mensen wie je in het verleden, ik weet van die persoon al die levert veel kritiek, die heeft er een andere kijk erop.”

Respondent: “Ik denk dat het in de praktijk heel vaak gebeurt. Dat heb ik zelf ontdekt. Dat heeft met mijn leeftijd te maken denk ik. Dat ik ook wel dat je snapt dat het handig is om juist het tegengeluid te organiseren. Want aan meelopers heb je niks. Dus als ik alleen maar mensen heb in mijn omgeving, zeker als je [geanonimiseerd] hebt. En je hebt alleen maar mensen die ja zeggen omdat je [...] bent, dan heb je er geen bal aan. Ik wil dus juist mensen die zeggen, ja [...] dapper besluit van je, maar heb je goed nagedacht of zou je dat VRR breed trekken of kijken hoe een andere organisatie dat doet. Dat helpt je meer, maar dat moet je wel organiseren. Nou zijn er volgens mij een paar mensen aan wie ik echt hekel. Ik heb niet zoveel mensen, ik probeer het ook wel uit te spreken met mensen.”

In de bovenstaande fragment van het interview geeft een respondent aan dat een persoonlijk netwerk helpt om hulp te krijgen van een andere collega. Daarnaast heeft een persoonlijk netwerk ook te maken met vertrouwen, iemand uit het persoonlijke netwerk wordt ook vaak gezien als een persoon die zijn of haar daadwerkelijke blik durft te geven, i.p.v. alleen maar sociaal wenselijke antwoorden te geven. Ook onderstaande respondent geeft aan dat een persoonlijke netwerk als smeerolie kan dienen voor de samenwerking.

“Dat doe je wel, alleen doe je dat niet actief kopjes koffie drinken. Ik heb het erover met mensen met wie ik regelmatig contact heb. Dus ik weet hoe persoon X erin staat, hoe persoon Y erin staat, dus met mensen met wie je contact hebt, maar niet apart van die sessie bijvoorbeeld een kopje koffie gedronken. ... Ik ben het met je eens, het zal wel werken. Het 1 op 1 het gesprek aangaan, een kopje koffie drinken, dat is echt wel een goeie tool”

Een aantal respondenten zijn vervolgens ingegaan op waar dan deze smeerolie-factor dan vandaan komt. Hierbij wordt aangegeven dat in geval van een persoonlijk netwerk je niet alleen het hebt over het werk, maar ook over niet-werk gerelateerde zaken. Deze andere kant van een medewerker zorgt vervolgens voor meer begrip naar collega's toe over hoe zij staan in het werk.

Respondent 1: “Je leert wat meer over hoe die ander wat voor ander de belemmeringen tegen komt, hoe die in zijn schoenen staat en je kunt je er makkelijker in verplaatsen. Als je alleen over AVG en privacy hoort, dan stel ik alleen vragen als het er iets mee te maken heeft. Dan kan ik mij niet verplaatsen in de rest van je werk. Maar als je ook andere problemen hebt, thuis gaat niet goed, of teamleider werkt niet mee. Als ik hier je meer terloops spreek dan weet ik iets meer over dat je een pak wil hebben en dat het gelukt is en dan heb je toch een ander inlevingsvermogen. Dan kun je je beter in verplaatsen.”

Respondent 2: “Ja heel veel gebeurt dus ook informeel en dat gaat dus ook, ... Dus weet je als je ze kent, dan heb je er begrip voor. Dan vind je het ook vervelend, maar net anders. Als je weet dat je weet dat de burens gewoon een keer in de week even los moet het harde muziek, dan weet je ach dit is het uurtje”

Het fragment van de onderstaande persoon geeft daarnaast aan dat persoonlijk relatie vooral ingezet kan worden om hiërarchie en bestaande formele structuren te doorbreken.

Respondent: “Ja dat gebeurt ook wel. In mijn functie als [geanonimiseerd] waar ik verantwoordelijk ben voor [...]. Eigenlijk schaaak ik op drie borden. Op persoonlijke relatie die ik heb met andere mensen. Dat werkt soms, maar ook niet altijd. Soms slaat ook de hiërarchie toe, dan beslis ik dat en het bijzondere aan de ontwikkeling van de [...] functie in dit bedrijf is, is dat het nog niet echt positie heeft. Dus als ik een besluit neem, dan zie je en het besluit is niet het gewenste besluit van een van de kolommen graag wil. Dan zie je dat er per direct weerstand is. Waarom kan hij dat beslissen. Hij is mijn baas niet.

Interviewer: “Hoe ga je ermee om?”

Respondent: “Dat is heel ingewikkeld. Ik probeer het altijd langs de lijn van de beïnvloeding en van de relatie te regelen. En ik wil ook graag ook niet op de lijn van de hiërarchie gaan zitten, want dat is nooit een goeie lijn en een lijn die lang blijft volhouden.”

Conclusie is dat de factor *Persoonlijke relaties* een verklarende factor is. Bovenstaande uitspraak is met name bijzonder wanneer het gaat om interorganisatiele samenwerking. Hierop wordt verder ingegaan op paragraaf 4.2.

4.1.5 F7: Beoordeling medewerker

Over de factor *Beoordeling medewerker* hebben 6 respondenten aangegeven dat beoordeling op organisatiedoelen een bevorderende factor speelt bij samenwerking en het verhogen van de mate van business-IT alignment. De interpretatie van deze factor was niet eenduidig. Deze factor werden bij sommige respondenten geïnterpreteerd als organisatiedoelen versus afdelingsdoelen, terwijl andere respondenten deze factor opvatte als organisatiedoelen versus persoonlijke doelen.

Wanneer het gaat om organisatiedoelen versus afdelingsdoelen zijn bijvoorbeeld doelen, dan wordt aangegeven dat doelen op afdelingsniveau tegenstrijdig met elkaar zijn wat organisatiebelangen in de weg kan staan. Ter illustratie wordt onderstaande voorbeeld gegeven.

“Daar zie je bij ons nog wel onbegrip. Dat die brandweermannen, traditionele brandweermannen, die zijn alleen maar gekomen voor die incidenten. Dat klinkt heel raar, brandjes blussen daar worden ze helemaal vrolijk van. Dan zie je preventisten dat er minder branden moeten zijn. Dat vinden ze diep in hun hart toch minder leuk. Uiteindelijk wil je toch wel een veiligere samenlevingen, dat je wil dat ze samenwerken, dat is het doel. En die vertaling is soms wel nodig om dat uit te leggen en daar die mensen in het is een beetje afhankelijk van onderwerp zit ik nu te bedenken. Wij hebben als doel een veilige leefomgeving. Dat is een van onze strategieën. Dat noemen we dan succes bepalende factoren. Veilige leefomgeving. En daar zetten we heel erg in aan de voorkant op dat het al niet gaat leiden tot ongelukken of niet gaat leiden tot branden of tot waterongevallen of tot grote escalaties bij evenementen. Daar zetten we op in. Daar kunnen we wel wat meer doen om die mens om die operationele mensen die echt op de kazerne zitten en daar eigenlijk denken dat ze daar alleen voor zitten om die daar meer bij te betrekken. Om de repressie en preventie beter samen te laten komen. En dan zou je inderdaad meer mee moeten denk ik, ook door die medewerkers daar misschien zelf verantwoordelijk voor te maken. Dus ook een win-win situatie te laten zien. Dan zou je wel kunnen zeggen, nou dat neem je ook wel mee in de doelen die zij moeten gaan halen. Bijvoorbeeld het aantal bezoeken die zij brengen bij ouderen om te kijken in die woningen om te kijken of het allemaal wel veilig is, dat soort zaken.”

Wanneer wordt gekeken naar organisatiedoelen versus persoonlijke doelstellingen, dan werd het publieke karakter van de VRR aangehaald waarin werd aangegeven dat persoonlijke doelstellingen geen rol spelen. 2 respondenten hebben persoonlijke doelstellingen als voorbeeld gebruikt. Ter illustratie:

Respondent: “Banken zijn eigen gebouwen waar heel veel individuele medewerkers werken die een eigen prestatie moeten leveren en het niet boeit hoe ze die prestatie halen, want het bepaald hun salaris. Dat zie je heel veel van commerciële instellingen. Dan krijg je ook bankfraudes, met vreemde producten die niet deugden. Noem het allemaal maar op. Dat is een perverse prikkel. Die prikkel zit hier niet.”

Interviewer: “Als je dan op afdeling niveau kijkt?”

Respondent: "Dan zit die prikkel er ook niet. Je hebt wel te maken met ambities. Een afdeling heeft ambitie x en dan echt volledig anders zijn dan bij afdeling y. Als een afdeling heel sterk is, iedereen wil het hetzelfde, dan zijn ze ook in staat om het verschil te maken. Maar je zou willen, dat zo'n afdeling die zo'n prikkel heeft, dat ze dat ook willen delen met de anderen. En dat gebeurt niet altijd. Want als je het gaat delen, raak je de controle kwijt."

Alhoewel 6 respondenten hebben aangegeven dat beoordeling op organisatiedoelstellingen de samenwerking en de mate van business-IT alignment kunnen verhogen, vraagt de factor toch nader onderzoek gezien het verschil in interpretatie, zeker voor deze factor een aantal keer is aangehaald als een mogelijke factor die kan meespelen in de context van interorganisatiele samenwerking.

4.1.6 F8 Consensus strategisch niveau

8 respondenten hebben aangegeven dat consensus op strategisch niveau een belangrijke voorwaarde is voor samenwerking het bevorderen van de sociale dimensie van business-IT alignment. Hierin worden vooral voorbeelden gegeven dat wanneer er geen strategische consensus is dat deze onenigheid doorwerkt op het tactische en operationele niveau. Daarnaast wordt aangegeven dat consensus op Strategisch niveau een rol kan spelen bij interorganisatiele samenwerking. Dit wordt verder besproken in paragraaf 4.2. Onderstaand voorbeeld geeft een beschrijving hoe strategische consensus een rol speelt:

Respondent: "We zetten er wel een aantal neer, aan sommigen werken we ook. Als we kijken naar plan brandweezorg. Daar staan we allemaal achter. Daar zijn we van overtuigd dat moet er gebeuren. Dan zie je ook dat we dingen in halen. Maar een ander voorbeeld, optimaliseren van de bluswatervoorziening. Dat loopt al vier jaar en er zijn al hoeveel projectleiders opgezet, maar we vinden het eigenlijk niet belangrijk genoeg om het op te pakken. Er is maar een groep die het belangrijk vind, de rest vind het niet zo belangrijk. Dus dan komt dat ook niet tot stand. Als je kijkt naar innovatie. Dat is van we willen innovatief zijn, maar daar is geen consensus over. Dus je ziet bij de groep die dat omarmt, die willen wel stappen maken. Maar de groepen die dat niet omarmen die pakken dat niet op. Dus die samenwerking daarin is eigenlijk heel laag. En dan moet je als directie en dan zie je vaak dat er maar 1 of 2 directeuren zijn die dat omarmen en de rest bekijk het maar, die moeten er dan heel hard aan trekken om het voor elkaar."

Een ander voorbeeld die beschrijft hoe strategische onenigheid kan doorwerken op andere lagen binnen de organisatie. Hierbij wordt ook de relatie getrokken met de factor Eigenaarschap. 2 respondenten hebben aangegeven dat het bepalen van eigenaarschap samenhangt met strategische consensus.

Respondent: "Dat is ook wel ambtelijk. Zo'n dossier dat tussen wal en schip blijft liggen. ... Maar bijvoorbeeld datawarehouse (dwh) is een goed voorbeeld dat blijft ook tussen wal en schip hangen. Dat de relatie eerder is dat het dwh dingen voor omgeschreven, andere aftakcodes, maar dat komt dat ook niet echt aan of wordt niet opgenomen, dan is definitie niet goed en gaat kwaliteit zich er ook tegen aan bemoeien, dat zijn dan toch geen incidenten, dan blijft iedereen tegen zijn eigen belangen zitten. En dat is dan ook ingewikkeld hoe IM staat en is. Het blijft dan een beetje rondzingen en rondhangen op ambtelijk niveau. Boven blijft het abstract en hoeveel het kost, maar wordt daar dan ook geen knoop

doorgehakt. Als iemand er last van heeft op hoog niveau, wat ook als probleem door iemand als probleem ervaren wordt, anders komt er geen sturing.”

Interviewer: “Is er dan niemand die zich geen eigenaar voelt van het probleem.”

Respondent: “Nee.”

Interviewer: “Bij wie zou je dit moeten oplossen?”

n. Er zijn er allerlei verschillende elementen aan, iedereen is eigenaar van een stukje. En ja, voor mijn tijd [geanonimiseerd] heeft hij er veel aan gedaan en voelt hij zich eigenaar en heeft hij veel tijd erin gestoken. En heeft hij iets vanuit zijn kant gebouwd. Want dan niet overgenomen wordt of waar dan geen tijd voor is of niet in programma past of niet voldoet aan wensen van andere belangen. Ja dan landt dat ook niet en wat dingen en mensen. Iedereen lost dan op z'n eigen eiland op. [...] geeft dan eigen rapportage en clustercommandant zegt dit klopt niet wat er staat en lost dan op eigen manier op. Wij bouwen dan een filter in zodat het naar oude definities gaat, zodat wij dan niet het gezeik over ons heen krijgen. En niemand is echt eigenaar echt van eigen ding. Niemand heeft soort van een probleem om het helemaal vlot te trekken. En van hogeraf voelen ze de pijn nog niet om er iets mee te doen.

4.1.7 F9 Heldere doelstellingen

Over heldere doelstellingen hebben 4 respondenten aangegeven het een verklarende factor te vinden. Een van de respondenten beschrijft bijvoorbeeld:

“Dat herken ik. Weet je, je kunt, voordat ik [geanonimiseerd] dan was ik [...] en dan merk je gewoon dat het heel lastig was om een gezamenlijk MT onderwerp te hebben. En [...] en [...] die hebben een gemeenschappelijk doel, want die hebben dezelfde wet en regelgeving en die lopen uit elkaar, maar hadden een aantal dingen gemeenschappelijk. Maar af en toe moesten die met elkaar. En dat deden ze buiten MT om. [...] en [...] die hebben allebei iets van we moeten met meerdere netwerkpartners samenwerken en hebben allebei een belang bij. Daar zag je die hadden veel meer met elkaar van doen. Dan had je in een MT eigenlijk twee groepen en die groepen hadden weer last van elkaar. Ik zie dit bij de brandweer dat dat crisisbeheersing maakte een multidisciplinair plan, daar moet een stukje brandweer in en dat vinden we heel lastig, want het plan levert ons niks op, dus ik moet echt heel veel moeite doen om het stukje brandweer erin op te nemen.”

Bij deze factor valt verder op dat er veel samenhang is met andere factoren, bij vragen over de factor *heldere doelstellingen* wordt ingegaan op de factoren *ondersteuning directie, eigen behoeften of strategische consensus*. Voor deze factor zijn er te weinig respondenten om verder mee te nemen voor het toetsen van het theoretisch kader.

4.1.8 F10 Formalisatie

De factor formalisatie heeft voornamelijk betrekking op formalisatie van processen. Op formalisatie van gedrag ging slechts 1 persoon in. Dit wordt daarom bij het empirisch onderzoek verder buiten beschouwing gelaten. Wanneer het gaat om formalisatie van processen, dan hebben 5 respondenten aangegeven dat formalisatie van processen een belangrijke factor kan spelen in de sociale dimensie

van business-IT alignment. Een respondent geeft hierin twee voorbeelden waarom formalisatie van processen juist handig is.

“Informatiemanagement is goed. Ja, het wordt wel op voorhand bepaalde zaken getoetst zeg maar, maar wat je nu ziet en merkt, is zeg maar zij zijn onder de capaciteit, maar wij ook. Wij hadden voorheen kwaliteitsmedewerker binnen de ICT club zeg maar om bepaalde processen binnen goeie banen te begeleiden. Nu is het zo, je krijgt een incident en alles wordt op een incident gegooid zeg maar. Maar je hebt ook projecten en dat zijn geen incidenten, dat zijn Request For Change (RFC) en in sommige gevallen, wordt dat rechtstreeks bij ICT neergelegd, terwijl je dit eigenlijk via IM dat moeten gaan beoordelen is dat ook een wens vanuit een organisatie en hoe moeten we dat aanvliegen, want je merkt gewoon dat bepaalde, we werken niet volgens een bepaalde ITIL of Prince2 principe en dat vind ik wel jammer. En dat kun je voor een groot deel toepassen. ITIL en Prince2, maar je kunt niet alles gebruiken, maar als je daar een deel van gebruikt, dan kun je al een aantal processen begeleiden. Het moet natuurlijk niet zo zijn, dat het een bureaucratie wordt, aan de ene kant wel en aan de andere kant niet. Je trekt geen lijn. IM zou zich voor mij wat sterker in gaan opereren.”

In een ander geeft de respondent aan hoe dit de samenwerking in de praktijk belemmert en voor elkaars onbegrip zorgt.

Respondent: “Kijk MOI is ooit begonnen als speeltuin. De speeltijd, daar kwamen steeds meer opties in naar voren van, ja het ziet er mooier uit en willen dit erbij en dat erbij. Tekeningen naar noem maar op, waar brandweer persoon aan wat zou hebben zeg maar. Na dat is steeds verder gaan uitgroeien. Andere diensten bijvoorbeeld een DCMR een andere organisatie een Havenbedrijf, die zagen dat natuurlijk ook en wilden daar ook op inprikken om die informatie te krijgen. Dus zijn ze ook nog eens een keer verder gegaan, van ok, maar we willen ook de bootjes zien varen van havenbedrijf en we willen de ambulance zien die er rijden. Dus het werd alleen maar groter.

Interviewer: “Nu je ook terugkomt op die RFC, ik mis dat in de MOI, we willen ambulances zien, wil je dat realiseren in een formele proces doen dan dien je een RFC in.”

Respondent: “Inderdaad en dan zou je op een gegeven moment. Want we hebben een test omgeving en een live omgeving. En wat er op een gegeven moment gebeurde is dat in een live omgeving heel veel dingen werden getest. Ik heb toen ook gezegd, je moet dat eigenlijk in een testomgeving want dat heb je daarvoor. Alleen de testomgeving daar zijn er maar een aantal mensen die het gaan testen. In de live omgeving heb je de hele organisatie. Je bevraging is ook heel anders dan echte omgeving. In het begin heb je, ja in een testomgeving heb je maar vier of vijf personen inloggen van je allemaal ziet. In de live omgeving heb je meer dan honderd. Dan komt de stabiliteit ook naar voren, houdt die het wel. Op een gegeven moment werd het steeds belangrijker. Moeten we dan niet een tweede server erbij halen zodat je dan redundantie hebt. Ja dat is wel realiteit. Dat is dan steeds verder gegaan. Het lijkt wel alsof we nog steeds in de ontwikkelfase zitten en tevens in de productiefase zitten.

Tegelijkertijd geeft een andere respondent aan dat het formaliseren van processen alleen nut heeft als het ook daadwerkelijk wordt gebruikt. In de praktijk blijkt dit echter niet het geval.

Respondent: “Vind ik wel een lastige. Organisatiebreed leggen we genoeg zaken vast. Niet teveel maar worden wel veel instructies gemaakt voor manschappen. Binnen ons team veel

afspraken gemaakt en documentatie beschreven. Ik denk binnen deze organisatie. Veel informatie moet je krijgen en moet je ook ophalen. Vooraf het zelf ophalen leeft niet binnen deze organisatie. Als ik bijvoorbeeld kijk naar ICT instructies. Die staan ook op internet. Daar is geen hond die ernaar kijkt, je moet ze zelf ophalen. Dat bedoel ik een beetje met veel vastgelegd en beschreven alleen mensen halen het niet.

Interviewer: "Waardoor komt het, gemak?"

Respondent: "Servicedesk doet het wel, niet genoeg over gecommuniceerd. Dat niet vaak genoeg herhaald wordt, mooi kennissysteem we maken er wel gebruik van. Dat er lange tijd niks over wordt gezegd en dan ebt het weer weg. Misschien om die reden niet goed werkt. Pas geleden een opschoningsactie gehad veel documentatie eruit gehaald. Veel oude documenten worden niet bijgehouden, een verbeterpuntje, mensen kunnen het zelf ook bekijken. Naast IM, Servicedesk en ICT weet niemand hiervan af. Je kan termen opgooien van het softwarehuis, maar dan blijft het heel erg stil."

Een uitspraak van een derde respondent beschrijft hierin dat procesomschrijving vaak kan worden aangehaald als communicatiemiddel om anderen te begrijpen, echter de respondent vermeld tevens dat het in de praktijk geen meerwaarde heeft en dat beter naar andere alternatieve middelen kan worden gezocht die vanuit het communicatieve aspect wel meerwaarde kunnen bieden.

"Dat is het andere, dan weet je wat een ander doet en helpt het dan om uit te schrijven. Dus als communicatiemiddel om het uit te schrijven. Is het dan meerwaarde om het helemaal op te schrijven? Ja, dat is retorisch. Ik denk niet dat het bij de meeste niet genoeg helpt. Dan kun je beter op een andere manier beeld van krijgen. Bijvoorbeeld een presentatie geven die het proces omschrijft. Want op zichzelf hebben die niet zo'n meerwaarde. Dat is niet zo geregeld binnen de brandweer dat de processen zo uniform of strak zijn, de processen zijn heel abstract en dan helpt ook niet in het dagelijkse werk. Dat geloof ik niet zo in. In procesomschrijving."

Gezien het aantal respondenten wordt deze factor niet als significante factor beschouwd binnen dit onderzoek.

4.1.9 F11 Eigenaarschap

Voor de factor *Eigenaarschap* hebben 5 respondenten aangegeven dat dat eigenaarschap een verklarende rol speelt. Hierin hebben 3 respondenten expliciet aangegeven dat eigenaarschap van ICT gerelateerde projecten bij IM moest liggen en 1 respondent heeft aangegeven dat eigenaarschap bij de organisatie moest liggen. Wat verder opvalt is dat niet zozeer eigenaarschap bij IM, ICT of organisatie een bepalende factor is, maar dat het beleggen van eigenaarschap bij een partij een belangrijke factor is. Ter illustratie wordt onderstaande fragment van een interview als voorbeeld gebruikt:

Respondent: "In principe maakt het geen bal uit, waar het neergelegd wordt. Het idee is dat je met elkaar zegt, wij vinden het belangrijk dat de MOI wordt doorontwikkeld ofzo, naja, goed. Dus dat ding moet worden doorontwikkeld. Dus de leverancier moet worden aanbesteed. Dus iets als een ondersteunende afdeling kan leveren omdat daar veel meer kennis zit, omdat ze de aanbesteding en projectleiderschap, en bij de ambulance en RC, ze hebben daar meer kennis en ervaring. Dan zou dat eerder mijn voorkeur hebben, maar wel, en daar zijn we niet goed in, in het over en weer en vraag en aanbod. Want wat vraagt dan

de brandweer, maar kan ook ambulance en meldkamer zijn, wat vraag ik aan IM. En daar moet je met elkaar goed gaan zitten, want bedoel je dan en wat doe je dan en waarom wil je dat. Dat moet je als brandweer dit niet als vervelend ervaren, maar dan moet ik denken oh ja waarom wil ik dit eigenlijk.

Gezien het aantal respondenten wordt deze factor niet als significant beschouwd voor verder onderzoek.

4.1.10 F12 Eigen behoeften

Wanneer er wordt gekeken naar eigen behoeften dan geven 8 respondenten aan dat het meenemen van eigen behoeften een belangrijke voorwaarde is voor samenwerking en wederzijds begrip. Samenwerking komt ook pas op gang wanneer partijen die betrokken zijn in hun afdeling worden voorzien in hun eigen behoeften. Zie voorbeeld van onderstaande respondent.

“Wanneer ben je bereid om er tijd in te steken als je ook een win situatie voor jezelf ziet, ik denk dat het in 98% van de gevallen wel zo zijn. Er zijn ook wel onderwerpen waar je aan meehelpt, ook al je er direct niet iets aan. Meer in de goede doelen sfeer. In grootste gedeelte bij mij persoonlijk, zit er een drijfveer whats in it for me. Ik zie het in heel de organisatie ook heel sterk gebeuren. Een onderwerp wat al heel lang speelt is dat we continuïteitsplannen hebben. Dus hoe blijven we als organisatie doordraaien als de stroom uitvalt. Of als we totaal ICT storing hebben of noem maar op. Dat is voor heel veel onderdelen echt wel relevant. Maar als die niet direct het gevoel hebben we schieten er iets mee op. [Geanonimiseerd] trekt sleutel tien jaar aan de organisatie om die continuïteitsplannen opgesteld te krijgen, maar verschillende onderdelen in de organisatie zien niet direct wat het hen oplevert, omdat het zijn plannen die in de kast verdwijnen. Die komen eruit wanneer de stroom uitvalt, die gaan. Wanneer valt de stroom nu uit, en zolang dat het ook problemen oplevert. Dat is lang niet gebeurt. Die win-win situatie wordt niet gevoelt en dus verdwijnt het elkaar jaar weer uit de jaarplannen. En zo zijn er heel veel onderwerpen. Ook met A3. Heel veel afdelingen hebben alleen maar going concern en ja en dan going concern past niet in A3. A3 is voor growing concern. Ik heb geen zin om de plannen naast elkaar te houden, dus alleen maar lastig, dus doe ik niet mee, ik zet het nu even zwart wit, maar dat is wat er gebeurd.”

Echter 6 respondenten geven vervolgens aan, zelfs wanneer partijen een gemeenschappelijke belang hebben gevonden bovenop hun eigen belang, dan is het nog steeds niet zo dat samenwerking op gang komt. Zij geven aan dat vervolgens praktische belemmeringen zoals capaciteit in de weg zit. Onderstaande respondent geeft dit als volgt weer.

“Ik denk wel dat we daar misschien wel beter, het gaat over begrip hebben voor elkaar, snappen waarom dat iets voor de ander belangrijk is, het uitleggen en verschillende belangen. De brandweer heeft een ander belang, ik heb zo een afspraak met iemand die veel met de politie bezig is, terrorisme gevolg bestrijden. Ik zeg sorry gaat me niet lukken in 2019 of we moeten extra budget krijgen, ik kan niet 1400 man terrorisme laten oefenen. Dat lukt me niet. Ik moet wat voorbereiden, ik heb er geld voor nodig, ik heb planning nodig. 2020 Q1 ben je de eerste en dan bereid ik voor in 2019. Ja en dan is iemand teleurgesteld. En dan niet omdat ik niet wil samenwerken, maar dan omdat ik het niet kan. Dan vind ik wel wat massage overheen en ja. Maar het waarom ik denk wel het gaat heel veel over begrip en

eigen belangen en ja, hoeveel capaciteit om die samenwerking echt vorm te geven. En ik denk, heb ik nog niet gezegd, ik denk wel dat in deze organisatie en hier en daar nog rek zit als we slimmer met elkaar zouden samenwerken. Zouden we minder vaak 3x met elkaar terug zouden komen, dan hebben we ook meer tijd en niet zo druk.”

Een andere respondent geeft daarnaast aan dat met name ondersteunende afdelingen, zoals IM, juist door deze factor het bijzonder lastig maakt.

Respondent: “Je ziet ook met de discussie en jaarplannen, dat niemand kan benoemen hoeveel ondersteuning en capaciteit heb je nou nodig. Dat is ook heel lastig, want die afdelingen zijn ook niet afgestemd en op elkaar ingericht. [...] Er is nog niemand naar me afgestapt, ik heb jou zoveel nodig. Bij IM hebben ze dat wel gedaan, en daar komen ze 1000 uur tekort. Dus geef mij maar mijn fte en dan kunnen we hebben. En zo gaat dat dus eigenlijk niet. Maar je merkt gewoon iedereen is zwaar aan het focussen op primaire proces. En de ondersteuning is er niet leidend in.

Interviewer: “Denk je dat dan de directie daar geen prioriteit aangeeft? Of is het praktisch?”

Respondent: “Ik denk dat het praktisch is. Ja merkt het gewoon, de prioriteiten heeft bezuinigingen gelegen op primaire proces en alles wat een beetje te duur was en wat niet hoorde tot primaire proces is bezuinigd. Het eerste zo’n beetje de ondersteunende afdeling. En ja dat hakt er gewoon wel in. Ja, we willen dan nog eens. We zijn heel hoe onze organisatie ingericht. Het primaire proces in de lijn en als afzonderlijke organisatie en onderdelen en ondersteuning hoe we dat buitenom hebben georganiseerd, dan is wel de vraag of dat handig. Dat is een eenrichtingsvraagstuk.”

De factor *Eigen behoeften* wordt ook genoemd in interorganisationale context. Dit wordt verder meegenomen in paragraaf 4.2.

4.1.11 F13 Locatie

Bij *locatie* hebben 8 respondenten aangegeven dat een verklarende factor te geven waarom werken op verschillende locaties een belemmering is voor samenwerking en business-IT alignment en samenwerken op 1 locatie bevorderlijk is voor de samenwerking. Onderstaande voorbeelden ter illustratie:

Respondent 1: “Dat is wat je vaak ziet he, Dan pak ik de piketgroep daar is het meest evident voor. We hebben veel mensen piket draaien en daarmee gebonden zijn aan het gebied waar ze mogen verblijven. En sommige afspraken worden eigenlijk al gauw in het WPC gehouden, omdat een groot deel van het kantoorpersoneel in het WPC zit. Dat is nou net het gebied waar je niet makkelijk kan blijven als OvD, of stafofficier. En als je dan voorstelt, waarom zou je dan niet naar Frobenstraat of Vlaardingen bij een van de kazernes kunnen komen. Ja dan moeten we met z’n allen komen. Dan heb je een overleg met 6 man, dan moeten 5 man naar Vlaardingen komen. We zijn een operationele organisatie, het zou fijn zijn als... Maar kun je dat niet ruilen, dat is niet de oplossing voor alles bij overleggen. We hebben meer overleggen ook als we niet piket, maar ruilen is iemand anders gebonden aan dat gebied. Het kost gewoon tijd ruilen. Dus ja weet je locaties, het helpt als je soort van balans vindt en elkaar tegemoet komen zodat je ene keer naar WPC komt zodat mensen niet hoeft te reizen en op moment dat iemand dienst heeft afreizen waar iemand

anders, dan geeft je ook een beetje, al is het op een zachte manier aan bij iemand die dienst heeft.”

Respondent 2: “Ik denk dat, je merkt dat nu overal vragen ontstaan. En wat wel heel grappig is, en als je dan ergens komt een paar keer gewoon op Frobenstraat werken. Dan merk je dat ze je ineens aanschieten, nu je hier toch bent, hoe zit het hier en daar mee. Je merkt toch wel dat daar gewoon dat qua aanwezigheid, ja in ieder geval aanknoping geeft om wat knelpunten die zij ervaren en vragen die er leven gewoon te stellen.”

5 respondenten hebben daarnaast aangegeven dat wanneer het om locatie gaat, dat de factor *Persoonlijke relaties* een belangrijke rol kan spelen. Met name op locatie werken. Een respondent beschrijft dit als volgt:

Respondent: “Ja, wij hebben ook dingen samen op te lossen. Zeg niks over de klik, maar we zitten af en toe aan tafel, dat bevordert de samenwerking. Dat is de werkrelatie, je zoekt niet meer dan, ik zit hier nog af en toe ofzo als je zeg maar een hoofdkantoor ofzo en op een andere plek. Bij de koffie ofzo dan kom je elkaar nog tegen en bouw je een relatie op. Vanuit de kazernes is dat minder. Die bellen de servicedesk en bellen ict en hebben verder geen contact met die jongens.”

Interviewer: “In de literatuur wordt ook locatie als beperkende factor genoemd.”

Respondent: “Ja, iig het informele gaat minder makkelijk, dan gaat het formele ook minder makkelijk.”

Interviewer: “Dus dan zou je je zeg maar als je veel op Berkelse poort zou zitten dan zou je veel meer klikken met Berkelse poort dan met Spijkennisse of Frobenstraat?”

Respondent: “Ja, dus dan bouw je meer een relatie op buiten het werk om. Informeel los van op je iets wil oplossen. Het helpt natuurlijk wel. Ja, dan er is altijd een knip. Zeker de repressieve dienst die zitten nu eenmaal verspreid, dus dan krijg je aan de andere kant weer problemen. Dus ook wel een waterbed effect. Het helpt wel, maar als je het ergens beter maakt, dan gaat het ergens ook weer slechter.”

Interviewer: “Merk je dan ook elkaar even zien helpt al heel veel om elkaar te begrijpen, dan per email of telefoon?”

Respondent: Ja, dan heb je een functionele vraag. Als je bij de koffie zit, dan is de klik anders. Dan heb je ook even, die teamleider is wel heel vervelend vandaag. En dan heb je toch een ander beeld dan iemand waar hij tegen aan loopt en zijn ander werk. Als je functioneel bij elkaar zit, dan heb je toch een praatje en dan ga je toch dat probleem oppakken. Dan als je elkaar spontaan elkaar tegenkomt op de gang.

Interviewer: “Dan heb je veel meer nuance. Een koffieprijtje helpt elkaar begrijpen omdat je meer de problemen van je maakt het contact makkelijker.”

Respondent: “Misschien ook wel, maar ik ben niet perse goed in contact ofzo. Eigenlijk minder ik heb er minder beeld bij. Je leert wat meer over hoe die ander wat voor ander de belemmeringen tegen komt, hoe die in zijn schoenen staat en je kunt je er makkelijker in verplaatsen. Als je alleen over AVG en privacy hoort, dan stel ik alleen vragen als het er iets mee te maken heeft. Dan kan ik mij niet verplaatsen in de rest van je werk. Maar als je ook

andere problemen hebt, thuis gaat niet goed, of teamleider werkt niet mee. Als ik hier je meer terloops spreek dan weet ik iets meer over dat je een pak wil hebben en dat het gelukt is en dan heb je toch een ander inlevingsvermogen. Dan kun je je beter in verplaatsen.”

Interviewer: “Dat is dan niet alleen vergadering, maar ook even koffie drinken en dan komen ook andere onderwerpen aan bod waar je je veel beter kan verplaatsen in de persoon.”

Respondent: “Doe je ook wel rond een afspraak, maar minder als je elkaar tegen komt bij de koffie. Bij een afspraak heb je toch een aantal ik zeker ik ben niet zo sociaal. Daar kom ik voor en dan ga ik liever op de inhoud in. Maar dat bij elkaar zijn helpt sowieso, zeker telefonisch dan worden het al hele verhalen, dat helpt al zeker niet, dan ga je ook naar dat probleem vragen. Dus dan stuur je een mailtje naar de Servicedesk, dan is het niet hoe gaat het met je kinderen, maar meer van mijn computer doet het niet. Maar als je daar een keer zit, op de Frobenstraat dan zie je hoe druk mensen het hebben met telefoontjes en welke gekke dingen je tegen komt en heb je er meer begrip voor.

In het tweede gedeelte van het fragment gaan de interviewer en respondent in op de relatie tussen communicatievoorzieningen. Hierin wordt aangegeven dat respondent de voorkeur heeft face-to-face gesprekken dan het gebruik van communicatievoorzieningen. Ook 2 andere respondenten hebben dezelfde relatie aangegeven.

4.1.12 Nieuwe factoren

Uit nader onderzoek blijkt dat bij dataverzameling en analyse verder dat respondenten nieuwe factoren benoemden die niet in het theoretische kader genoemd zijn. Deze nieuwe bevindingen vraagt nader onderzoek.

Informatievoorzieningen / communicatiemiddelen

In totaal hebben 9 respondenten aangegeven dat face-to-face gesprekken en informele overleggen een belangrijke factor kunnen zijn en het gebruik van communicatiemiddelen zoals telefoon of email een belemmering kunnen vormen omdat de nuance in deze conversaties ontbreekt.

“Bij mij wel. Ik merk wel dat als je. Ik vind email heel handig om feitelijke dingen heen en weer te sturen, zo van volgende week komt de koningin, ik zeg maar wat. Maar als het gaat om de uitwisselingen van meningen en ideeën, dan is het prima waar iedereen enthousiast over is, maar als het gaat om een onderwerp is wat gevoelig is, dan hoef je maar net twee woorden anders in een zin te plaatsen en een andere kant en degene die het leest daar barst bijvoorbeeld een bom. En dan is het niet zo bedoeld, en je ziet het ook niet, iemand wordt buiten jou zicht boos zonder dat je het merkt, en dus ik vind wat dat betreft email is heel handig als het gaat om feitelijke uitwisseling van informatie, maar het wordt te vaak gebruikt om in het kader van polderen te gebruiken.”

Cultuur

In totaal hebben 7 respondenten aangegeven dat cultuur een belemmerende factor is voor verdere samenwerking. Hierin wordt er vooral onderscheid gemaakt tussen de warme -en de oude kant en hiermee respectievelijk de hiërarchische cultuur en kantoormedewerkers cultuur. Onderstaande fragmenten ter illustratie.

Respondent 1:

Respondent: "De afstand waar we het over hadden. De afstand en begrip over en weer over elkaar is niet zo heel groot, dat zou beter kunnen, hiërarchie is ook wel een dingetje wat in de weg zit. Als jij secretaresse bent en je zit op een kazerne, dan ben je toch maar de secretaresse en ga je nergens over. Dat vind ik laag dunkend of, terwijl ik denk maakt helemaal niet uit welke rang je hebt, je moet dingen met elkaar doen, want secretaresse zorgt voor de kleine kast, voor de administratie van de uren en zorgt dat de medailles worden uitgedeeld."

Interviewer: "En dat zie je bij de hele organisatie?"

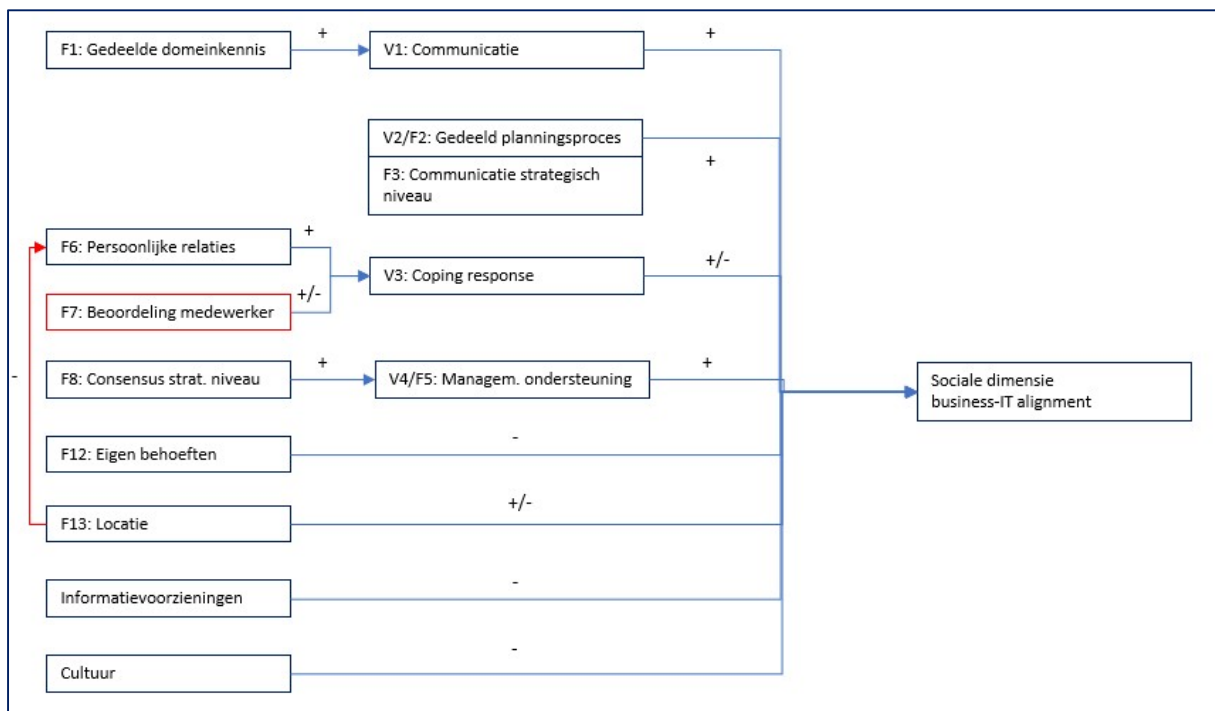
Respondent: "Bij de repressieve deel is dat. Dat is wel aan het veranderen hoor. Het lijkt wel een kommer en kwijl verhaal, [...], maar zit wel in de cultuur, ik heb meer strepen dan jij en dan ben ik belangrijk. Ze zullen het voor een deel ontkennen, maar ik merk gewoon en ik zit in overleg en er zit een koude baas, dat je denkt alle officieren zijn gelijk, maar nee, want mijn afdelingshoofd zit erbij en ik zeg niks, want mijn afdelingshoofd zit erbij. Terwijl je denkt bij officieren overleg, bijvoorbeeld bij OD teamgroepen heeft overleggen. En een van die officieren is afdelingshoofd en het is ook nog eens afdelingshoofd, dan ga je toch niet zeggen wat je denkt, als je het er niet mee eens bent."

Respondent 2:

Respondent: "Ja, daar zit ook wat in. De koude kant wordt vaak verweten dat ze het niet snappen, dat ze de warme kant niet snappen. Soms is dat ook zo. Ik denk vaak dat heel vaak helemaal zo is en van de andere kant. Dat is wel interessant om erover na te denken. Kijk, we leiden mensen op, zeker in de operationele kolom, zeker bij de brandweer en daar speelt het meest en bij de brandweer academie wordt je opgeleid om de baas te zijn in de warme en de koude organisatie. Ik zie heel veel warme leidinggevende die het op straat heel goed doen. Die heel erg directief aansturen. Brand zo gaan we doen, begin. Als je zo in je koude organisatie de afdeling aanstuurt, zegt de afdeling, dat gaat niet werken. Want ik wil ook gehoord worden en ik wil er samen over nadenken en ik heb een beter idee. Op straat werkt dit niet zo, want het moet snel en moet gebeuren en er zijn allemaal procedures. Dus mijn stelling is, een goede leidinggevende buiten wil niet altijd een goede leidinggevende binnen zijn. En daar moeten we echt mee aan de slag. Want je helpt namelijk de leidinggevende die het buiten goed kan helemaal niet door een grote afdeling binnen te laten managen als dit niet kan. Andersom werkt dat ook zo. Dus je moet naar gedifferentieerd leiderschap. Sommige mensen kunnen buiten leiding geven, moet je vooral laten doen, maar vooral niet binnen hoogopgeleiden leidinggeven, dat gaat niet werken, dan worden ze helemaal. Gek."

4.1.14 Samenvatting

In figuur 7 worden de bevindingen die volgen uit het empirisch onderzoek weergegeven. Hierin zijn alleen significante factoren opgenomen in het figuur. Daarnaast zijn twee nieuwe factoren toegevoegd: *Informatievoorzieningen* en *cultuur*. In de figuur is daarnaast ook de factor *Beoordeling medewerker* de relatie tussen de factoren *Persoonlijke relaties* en *Locatie* rood gemarkeerd. Deze rode markeringsvragen vragen nader onderzoek.



Figuur 7: Conceptueel model die volgt uit empirisch onderzoek

4.2 Kansen en knelpunten bij interorganisationale samenwerking

In de vorige paragraaf zijn de factoren vanuit empirisch onderzoek beschreven. Sommige van deze factoren gingen in specifiek in op de interorganisationale context. Deze worden hieronder verder beschreven.

4.2.1 Domeinkennis

Zoals in vorige paragraaf werd beschreven wordt het begrijpen van elkaars domeinkennis als een belangrijke factor gezien om interorganisationale samenwerking op gang te brengen. Activiteiten die hierop zijn gericht worden dan ook aangemoedigd door bijvoorbeeld het organiseren van een *Inspiratiemaand*: Een maand waarin afdelingen de mogelijkheid geven en krijgen om bij andere afdelingen een kijkje in de keuken te gaan nemen met als doel elkaars werk beter te begrijpen. Onderstaande respondent geeft bijvoorbeeld weer dat juist een combinatie van verschillende verbindingen vervolgens bijdragen in het begrijpen van elkaars werk, belangen en drijfveren wat vervolgens zorgt voor samenwerking.

Interviewer: "Dat IM begrijpt wat de brandweer doet en dat de brandweer begrijpt wat IM doet. Hoever gaat dit. Gaat het dan om een inspiratiemaand, ...?"

Respondent: "Al dit soort dingen helpen wel, voor de verbinding. Maar soms zijn de belangen ook echt zo anders, dat het wel heel ingewikkeld wordt om er echt chocolade van te maken. De wil en belangen zijn ook anders. En dan soms gaat het belang tijd, het moet nu gewoon, roept de brandweer. En IM vindt dat misschien helemaal niet. En de brandweer zegt, we willen het nu. Ja en dat blijkt dat het achteraf niet helemaal nu heeft gemoeten en dat het ook later kan. En dit is hier in dit bedrijf ook wel interessant. Opdrachtgeverschap in dit bedrijf is een heel interessant thema om naar te kijken. Dit bedrijf zegt ik bepaal en ik wil dat het zo gaat. Terwijl een goeie opdrachtgever heeft een iets ruimere blik, die weet welke

targets die moet halen en of het zo moet, of via een u-bocht. De treinreis die je aflegt van station a naar b, kan ook via c, d t/m z kan ook. Wij denken hier van dit is a, dat is b, in een rechte lijn, ik wil geen interferentie van IM, of communicatie. Dat vind ik allemaal niet belangrijk, dat werkt niet zo in een onze bedrijf.”

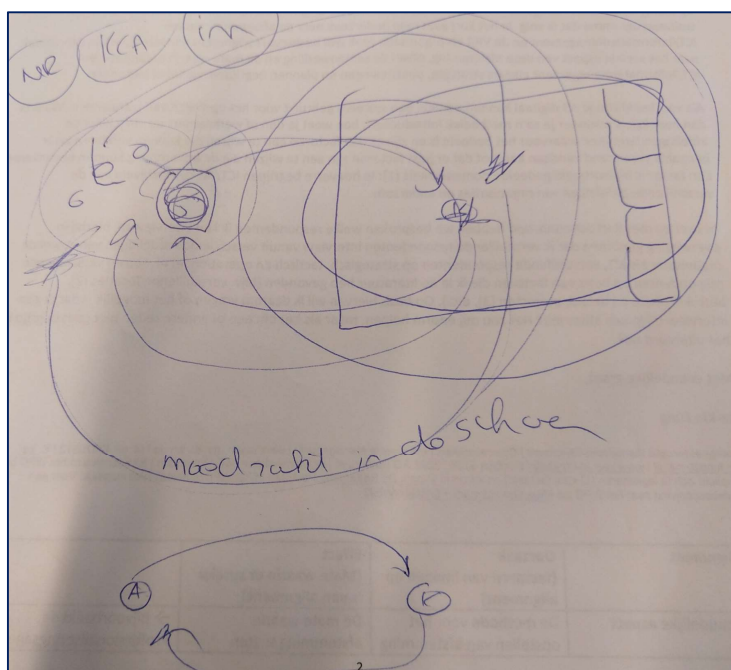
4.2.2 Gedeelde planningsproces

Respondenten hebben in de vorige paragraaf aangegeven dat een gedeelde planningsproces een belangrijke factor is bij interorganisationale samenwerking. Echter bij verdiepende vragen blijkt dat er wel processen en structuren voor bestaat, maar dat de invulling van dit gedeelde planningsproces, of een andere afdeling meenemen niet altijd op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd. Ter illustratie onderstaande fragment.

Respondent: “Ja en daarin moeten we nog echt wel wat leren, want afstemmen wordt niet altijd begrepen in hoe we dan zouden moeten werken. Want dan zijn ze met agendapost ergens langs geweest en dan heeft iemand ja geroepen. Dat zal wel goed zijn. Dat is niet afstemmen. Afstemmen is echt wel alle consequenties van jou agendapost goed doornemen en ook van wat betekent dit dan, dat is over en weer niet altijd scherp. Een voorbeeld. [Persoon X] ging een agendapost opstellen over [...]. Die moet in de agendapost advies van HR. En ja dan heeft die een keer een gesprek [persoon Y] en die zegt als je dit en dit doet dan kan het. Dus zet [persoon X] in haar agendapost, HR akkoord. Terwijl het enige wat [persoon Y] gedaan heeft, is zeggen hier moet je naar kijken, maar [persoon X] heeft niet met [persoon Y] alle consequenties doorlopen en op een gegeven moment lag die agendapost op tafel en er staat HR akkoord en [persoon Y] ziet het stuk, die zegt, hier heb ik helemaal geen akkoord op gegeven. Ik heb alleen maar geholpen om scherp te krijgen overal waar op moet letten. En daar schort het nog weleens aan binnen de organisatie.

Respondent: “Kijk dan willen we iets, bijvoorbeeld we willen van rode naar paarse brandweerauto's en je kunt op 10 vingers natellen dit willen we niet bij de brandweer. Maar hoe dan ook ze moeten paars worden. Wat doen we dan, dan maken we een agendapost die allerlei voordelen om naar paars toe gaan groter zijn dan de nadelen. Dan zoeken we de mensen uit die niet al te lastig zijn en dat is niet de bedoeling. Ik schrijf een agendapost over brandweerauto's die paars moeten worden, die agendapost moet dan bij de brandweer op tafel komen, die moeten dan een uitspraak doen bij zoiets groots en dat gebeurt te weinig. Want als we dat doen, dan gebeurt dat in de directieraad wel, want dan zou meteen [...] de vinger opsteken, van hohoho, ik weet niet wie jullie hebben gevraagd om advies maar niet mij, dus de agendapost gaat dan de prullenbak in en dat zie je dan best vaak. Dus wat je moet opzoeken bij agendapost is die kritische meekijker. En dat doen we te weinig want dat vinden we ingewikkeld.

Uit voorgaande paragrafen blijkt verder, dat een gedeeld planningsproces wel als belangrijk wordt ervaren en wordt uitgevoerd, maar dat het ontbreken van een governance over hoe dit dan zou moeten plaatsvinden ontbreekt. Dit wordt weergegeven aan de hand van onderstaande fragment:



Figuur 8: Uitleg van respondent over gedeelde planningsproces

Respondent: "Dit zou je moeten bespreken. Ja. (Respondent pakt papier, zie figuur 8). Ik zit hier en jij zit hier. Ik zeg kijk dit heb ik nodig bij de brandweer. En dan zeg ik jij snap wel wat ik bedoel toch. Nou de [...] vraagt me wat, dus ik ga aan de slag, dan lever jij het aan. Maar dan zeg ik dit is het niet hoor, dan kom jij nog een keer dapper terug en in de tussentijd dan heb ik [persoon X] en [persoon Y], jongens denk eens even mee, ben jij gek, dat gaan we zo doen, dus dan vraag ik doe nog een keer, en hier zakt bij jou de moed in de schoenen. Toch. En wat denk jij op enig moment, en jij schiet mij op de gang aan of zoals nu met een afspraak dan loopt het 10 minuten uit en gebeurt tien keer, die [...] met die opdracht, weet jij wat, en onderin de la en je ziet [...], ik zie een andere opdracht, die heeft een strakkere opdracht, weet je wat..."

Interviewer: "Is het dan zeg maar bijvoorbeeld van een eigenschap van een persoon zelf dat die ermee om moet kunnen gaan?"

Respondent: "Dit is in de hele organisatie"

Interviewer: "Zou het kunnen helpen als je iedere een klein succesje zien. Dan zou het kunnen helpen dat we iedere keer die stapjes..."

Respondent: "Ja, weet je wat we doen, we maken het project heel groot en in plaats van dat we allemaal vierkantjes doen en we doen iedere keer iets. Nee dit is het en gaande weg maken we het nog een beetje groter. En dan zeg ik je bakt er helemaal niks van. En jij moet op een gegeven moment hopeloos, wat gaan we doen, ik heb je inmiddels alle kanten opgestuurd. En dan ben je bijna klaar en dan zeg ik heel blij aangeleverd, dan zegt HR je bent dit vergeten, zegt KCA waar haal je het geld vandaan. Dan zegt IM we hebben geen capaciteit, omdat je hier niet goed begint. En dat gaat over relaties, joh we hebben een goed gesprek, ik heb een leuk klusje voor je. En dan zeg je ik vind het best een leuke [...] ik doe het klusje voor je en in de tussentijd, dit doen we in de hele organisatie."

Volgens respondent is een gedeelde planningsproces op dit moment nog veel te ad hoc, wat tot gevolg heeft dat iedere afdeling wel de mogelijkheid kan krijgen om zijn aandeel in het proces te brengen, maar dat tegelijkertijd door het ontbreken van een governance of vaste structuur op dit proces afstemming bijzonder lastig maakt bij interorganisationale samenwerking. Het risico bestaat bijvoorbeeld dat een project veel te groot wordt aangepakt en vervolgens in de la van de archiefkast verdwijnt.

4.2.3 Ondersteuning directie en consensus op strategisch niveau

In vorige paragraaf is aangegeven dat ondersteuning vanuit directie belangrijke verklarende factor kan zijn om samenwerking op gang te brengen, hetzij door richting te geven, hetzij door belemmeringen op interorganisationale niveau te doorbreken. Twee voorbeelden van respondenten:

Respondent 1: "Dat kwartje is pas afgelopen jaar gevallen bij de directie en maar dan moet die nog verder. Dan heb je op dat niveau dat daar nu is doorgedrongen, ja he we hebben maar zoveel uur. En jullie wil dit allemaal, dus ga dan maar aangeven even aangeven wat je wil, en dan is het nog de zaak dat het nu nog verder naar beneden moet komen."

Respondent 2: "Het helpt, daar ben ik wel achter. Als ik zeg binnen de brandweer, als binnen de directie, dit is een directielid wat hier een push aangeeft, dan werkt het wel. Dan zeg ik joh [directielid A] en [directielid B] en ik heb iemand van jou nodig en van jou nodig, dan duurt het wel even. Het gaat dan niet over onwil, maar ook dat we gewoon mensen overbelasten. En dat het heel lastig is dat we in een organisatie met een paraplu veiligheidsregio en kolommen met eigen taken, er komen allerlei nieuwe taken bij en als je niet herijkt wat de oude taken waren en je doet alles komt er bij bi bij, en je hebt capaciteit en middelen erbij, dan gaat het op een gegeven meer. Dus je moet met elkaar zeggen, luister we deden ooit toen we 10 jaar geleden begonnen, we hebben dit takenpakket en nu is het een stuk groter geworden en wat moet er van af? En dat vind ik wel een ding van de directie. [...] Zeg maar overzicht in welke producten leveren we en welke stoppen we mee. Bijvoorbeeld Cyber doen we erbij, energietransitie doen we erbij."

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat ondersteuning van de directie afhankelijk is van consensus van verschillende partijen. Een respondent geeft hierover het volgende weer:

Respondent: "En ook al deze drie niveaus lukt dat ons nog niet. Want de directie is daar niet gezamenlijk sluitend in. In wat we, we zeggen het wel. [...], maar de manier waarop en de route waarop we dat gaan doen en wat het voor elke kolom het moet opleveren, daar lopen de meningen nog wel over uiteen. Dus daarmee heb je ook niet dezelfde kaders met elkaar besproken. En daarmee zie je ook dat als er boven in de top nog veel over gediscussieerd wordt, dat het in de organisatie dat het op het niveau van organiseren en doen ook lastig wordt."

Interviewer: "Vind je het ook een bepalende factor?"

Respondent: "Wel degelijk. Het is niet voor niks dat er nu in het hele proces van big data, BI, IM, een stuurgroep hebben gemaakt. Een stuurgroep waar ook weer de hele directie inzit aangevuld met een aantal experts die een verantwoordelijkheid hebben om ook met elkaar om vanuit 1 manier van kijken, deze ontwikkeling inzet. Dit is een niet een ontwikkeling die 1 tot 2 maanden duurt, maar we zijn dan 3 tot 4 jaar voor onderweg, en dan hebben alleen nog maar het begin gemaakt. Dan hebben we de organisatie ingericht, dan hebben we de systemen

ingericht. Dan is samenwerking ook hopelijk ingericht en dan pas gaan we beginnen. We zijn er echt nog niet.”

Naast strategische consensus wordt aangegeven dat er ook een tijdsfactor inzit. Het creëren van draagvlak en consensus is een proces van lange adem dat inzit en continue aandacht vraagt van betrokken partijen om samenwerking op gang te zetten.

4.2.4 Persoonlijke relaties

De factor *Persoonlijke relaties* werd eerder aangegeven dat dit een smeerolie-functie heeft bij interorganisationale samenwerking. Het doorbreekt makkelijker barrières doordat de ingang makkelijker is bij specifieke afdelingen of organisaties. Een respondent hieronder beschrijft hoe persoonlijke relaties haar helpt in haar dagelijkse werkzaamheden.

Respondent: “Ja het helpt wel, Ja jawel. Ik zit even te denken, met [...] heb ik bij een afdeling Industriële Veiligheid gewerkt. Omdat het een project is wat een industrie is, ben ik even daar even langsgegaan en er even over gehad, dit project ga ik doen, wie ga ik benaderen. Je moest ook nog iemand van die afdeling deelnemen. Dus dat is ook wel gelukt om daar contacten. Daar heb ik goeie contacten. Bij de bedrijven zelf waren het al mensen die ik kende, bij de DCMR heb ik ook wel contacten, maar die had ik niet heel erg nodig denk ik. Dus op die manier gaat het wel beter denk ik. Dus dan verschillende afdelingen ken ik ook wel mensen. Dus [...] was mijn collega bij CB, dus die is ook wel makkelijk te benaderen. Dus het helpt wel. Binnen de brandweer ook ken ik ook wat mensen.”

Deze factor kan dan ook worden gezien als een kans om barrières te doorbreken. Hoe dit ingevuld kan worden staat is niet nader op ingegaan, een mogelijkheid zou bijvoorbeeld kunnen liggen bij het zoeken naar specifieke competenties van medewerkers.

4.2.5 Beoordeling organisatiedoelen en persoonlijke doelen

Uit navraag van de factor *organisatiedoelen en persoonlijke doelen* blijkt dat deze factor op verschillende manieren ingevuld kan worden. Wanneer wordt gekeken naar interorganisationale samenwerking, dan kunnen afdelingsdoelen als tegenstrijdig worden ervaren. Om deze knelpunt te doorbreken is het gewenst om naar organisatiebrede doelen te werken. Voor een afdeling als IM als ondersteunende afdeling wordt dit als knelpunt ervaren, dit ook omdat verschillende doelstellingen juist bij ondersteunende afdelingen terecht komen. Dit terwijl er tegelijkertijd centrale voorzieningen worden aangeboden aan afdelingen die betrokken zijn bij het primaire proces. Ter illustratie de uitspraak van onderstaande respondent.

Respondent: “En waarom willen we een datawarehouse dan? Kijk [persoon X] stuurt op hele andere dingen, [persoon Y] op andere dingen, die stuurt op hoeveel adviezen geven wij per jaar af. En als je dat allemaal samenvoegt. Om je een voorbeeld te geven, als wij bij een pand komen, dan is er iets mis bij preventie, en dan zetten ze dat in IRS en gaat het rechtstreeks door naar [persoon Y] en [persoon Z], en kijken wanneer we voor het laatst wanneer is er controle geweest en dan vindt er terugkoppeling plaats naar mijn mensen, joh we zijn er geweest en hebben dat en dat gedaan. Als mijn mensen in een pand komen en ze kunnen niet erin komen en als er tot aan het plafond vol ligt met troep, dan melden we dat aan de gemeente Rotterdam en dan gaat het uiteindelijk een keer leiden tot het schoonmaken van de pand, want als ik dat niet doe dan krijg je elke keer brand en hebben mensen er last van en hebben wij zelf die verbinding al gemaakt op onderdelen van het

proces waarvan wij belangrijk vinden om aan te sluiten bij andere afdelingen van het primaire proces. En in hoeverre gaat het datawarehouse mijn daarin verder helpen?"

4.2.6 Eigen behoeften

Samenhangend met de voorgaande factor, het stellen van eigen doelstellingen of doelstellingen per afdelingen zorgt ervoor dat afdelingen een bepaalde eigen behoeften hebben. Op deze doelstellingen worden vervolgens capaciteit en uren ingezet. Samenwerking is dan vervolgens beperkt mogelijk, het moet een bepaalde behoefte dienen en tegelijkertijd zijn er weinig capaciteit en uren beschikbaar. Een respondent geeft hierover het volgende weer (dit fragment is een herhaling van eerdere beschreven fragment).

Respondent: "Je ziet ook met de discussie en jaarplannen, dat niemand kan benoemen hoeveel ondersteuning en capaciteit heb je nou nodig. Dat is ook heel lastig, want die afdelingen zijn ook niet afgestemd en op elkaar ingericht. [...]. Er is nog niemand naar me afgestapt, ik heb jou zoveel nodig. Bij IM hebben ze dat wel gedaan, en daar komen ze 1000 uur tekort. Dus geef mij maar mijn fte en dan kunnen we hebben. En zo gaat dat dus eigenlijk niet. Maar je merkt gewoon iedereen is zwaar aan het focussen op primaire proces. En de ondersteuning is er niet leidend in.

Interviewer: "Denk je dat dan de directie daar geen prioriteit aangeeft. Of is het praktisch?"

Respondent: "Ik denk dat het praktisch is. Ja merkt het gewoon, de prioriteiten heeft bezuinigingen gelegen op primaire proces en alles wat een beetje te duur was en wat niet hoorde tot primaire proces is bezuinigd. Het eerste zo'n beetje de ondersteunende afdeling. En ja dat hakt er gewoon wel in. Ja, we willen dan nog eens. We zijn heel hoe onze organisatie ingericht. Het primaire proces in de lijn en als afzonderlijke organisatie en onderdelen en ondersteuning hoe we dat buitenom hebben georganiseerd, dan is wel de vraag of dat handig. Dat is een eenrichtingsvraagstuk."

Respondent: "Nou. Je merkt dat een heleboel mensen afgerekend worden op de producten waar de afdelingen voorstaat. Je merkt ook dat IM zich terugtrekt tot wat zij kunnen realiseren. Wat [persoon X] ontzettend IM de boot aan het afhouden is. Goh ik heb geen tijd ik heb geen tijd ik heb geen tijd, ik heb mijn eigen producten die ik moet maken. En als iedereen dat zo doet, dan kun je de vraag stellen, bereiken we met z'n allen de goeie dingen. Als er een, als je elkaar nodig hebt en je zegt tegen elkaar ik heb geen tijd, dan maak je toch je product zonder inbreng van een ander. Dan heb je toch een product wat jammer dat je dat we elkaar niet gevonden hebben.

Deze factor is samenhangend met de factor *Beoordeling organisatiedoelen en persoonlijke beoordeling*, ook hier, juist omdat IM een ondersteunende afdeling is komen verschillende behoeften bij elkaar en moeten verschillende belangen afgewogen worden gemaakt.

4.2.7 Cultuur

De factor *Cultuur* zijn door respondenten zelf genoemd. Het gaat dan om de specifieke cultuur van de VRR. Wat opvalt is dat er vaak onderscheid wordt gemaakt tussen de warme kant en koude kant. Bij verdiepende vragen, dan wordt duidelijk dat er bij de warme kant er sprake is van een gemeenschappelijke doel die verschillende belangen van afdelingen overstijgt, namelijk hulpverlening. De urgentie en noodzaak maakt ook dat samenwerking noodzakelijk is. Aangegeven

wordt ook dat juist deze noodzaak en urgentie aan de koude kant ontbreekt. Dit wordt door de volgende respondent als volgt omschreven.

“Heel wisselend. Op sommige punten heel laag en op sommige punten heel hoog. Waar we hoog scoren is denk ik op het moment dat er een incident is, dan hebben we allemaal heel scherp wat onze doel van de organisatie is en dan gaat iedereen voor elkaar lopen. Als dat niet het geval is, dan mis je echt het zichtbare doel en dan heeft iedereen zijn eigen focus. Ik denk dat je van een goeie samenwerking kunt spreken, maar dat kan altijd beter. Op het moment dat er echt een groot incident is, dan gaat ook iedereen lopen, dan zie je ook iedereen bij het facilitair bedrijf helpen en de dingen doen, en op het moment dat dat er niet is, bij going concern dat heeft het FB zijn eigen voorkeur en dan heeft iedereen zijn eigen voorkeur, brandweer, R&C, dan jaagt iedereen zijn eigen belang na en heeft men weinig oog voor de ander die jou niet kan helpen, die een groot probleem heeft dat vinden we dan lastig om daar begrip voor te hebben. Dus ik denk dat samenwerking op sommige punten best slecht is. We hebben nog een hoop te doen binnen deze organisatie.”

Tegelijkertijd betekent dit niet dat samenwerking aan de koude kant, waar ook de afdeling IM zit, dat samenwerking lastig is. Een respondent geeft hierin het volgende weer:

Respondent: “Een grote hobbel die er is, een beetje lollige opmerking die wel een serieuze ondertoon heeft is, communicatie is dicht mogelijk langs elkaar heen praten. Wij zitten hier in de WPC, bijna echt een ivoren toren, wij werken voor de manschappen die levens reddend handelingen doen en brandjes blussen en noem maar op, en niet andersom. Maar zij kijken en zien een grote afstand naar het WPC en het WPC komt bijna nooit in het veld, behalve als je piketfunctionaris bent, dus dat is dan wel weer top. Maar nooit uit het oog verliezen dat je dat wij hier voor de manschappen werken en niet andersom. Wij moeten heel goed begrijpen wat dat voor mensen zijn, en we moeten ook proberen te vertellen wat wij hier doen. Want de manschappen op de kazernes hebben geen idee wat hier eigenlijk gebeurt. Het ligt ook aan hun hoor, dat interesseert hun ook niet. Kijk alle manschappen hebben een emailadres. Ik heb er al een paar gesproken die nooit hun email bekijken, nooit. Ook niet een keer in de week, nee nooit.”

Wanneer het om interorganisationele samenwerking gaat, dan kaart de respondent aan dat communicatie tussen kantoormedewerkers en repressieve medewerkers een knelpunt is. De eerdere verbindende activiteiten zoals een inspiratiemaand zouden hierin dit knelpunt kunnen verminderen.

4.2.8 Praktische haalbaarheid

Een andere factor die wordt aangekaart is praktische haalbaarheid, respondenten hebben aangegeven wel te willen samenwerken, maar geven aan dat dit praktisch gewoon niet mogelijk is. Een respondent schrijft hierover het volgende:

Respondent: “Dat vind ik een stuk lastiger, ieder heeft zo zijn eigen doelstellingen en ook zo zijn eigen resultaten behalen. Dus het is moeilijk om capaciteit te krijgen. Ik denk in de lijn met de projectorganisatie een beetje botst, want projecten komen er altijd bij, lijn weet je wat je doen, dat zijn de primaire taak van je afdeling. Mensen hebben hun eigen dossiers en takenpakketten. Daarmee is 100 % van je capaciteit waarschijnlijk al benut. Dus als er een project komt van buiten. Ja heb je iemand die expertise heeft daarop en daarop en ik wil dit project een jaar lang trekken en dan verwacht ik zoveel uur, dan vind ik dat best wel lastig en dan gaat de lijnactiviteit voor. Daar is nog wel, daar zijn we binnen de VRR nog wel in

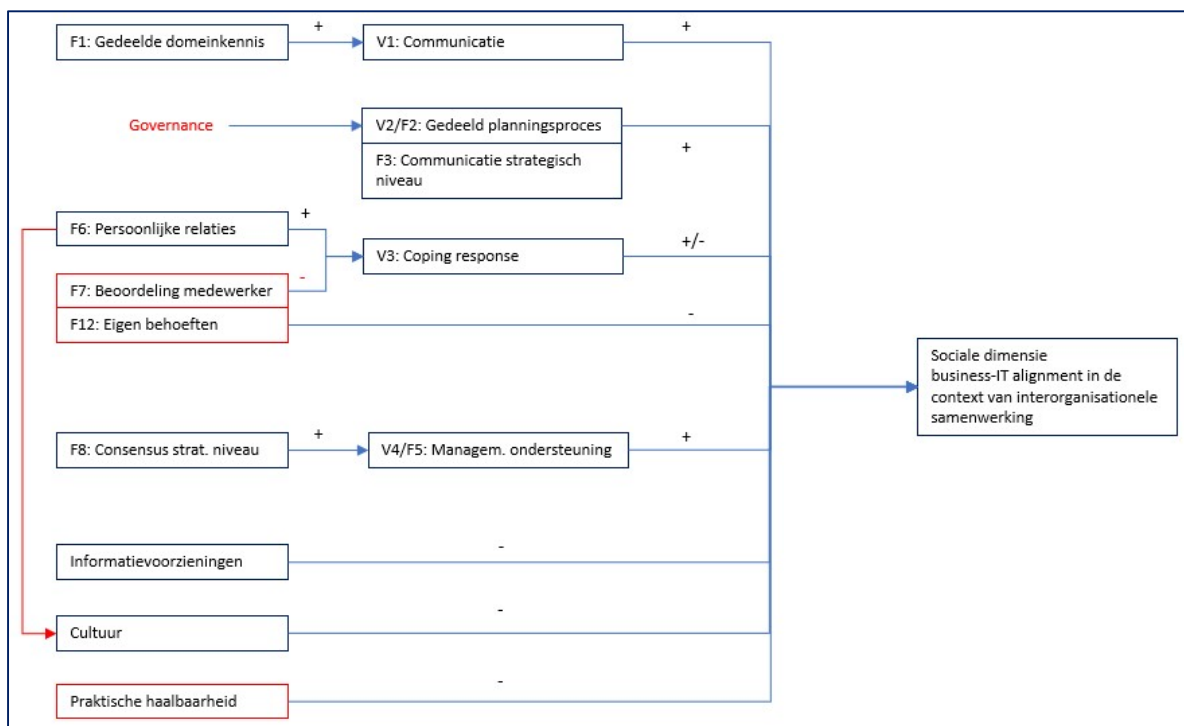
zoekend, we zijn nog niet een projectmatige organisatie, we zijn nog afdelingen met muurtjes. Die verbindingen worden nu wel gelegd, maar duurt wel lang. Omdat het zo'n grote organisatie is, heb je daar niet zoveel grip op. Dan is het per medewerker op zich hoe dat dan loopt. Ja. Snap je wat ik bedoel? Ik zie alle mensen van de VRR als collega's. Er zijn ook mensen die alleen hun afdeling als collega's. En dat is bij de brandweer ook. Binnen de afdelingen en binnen de brandweer vinden mensen alleen hun brandweer collega's en brandweer is belangrijker dan de VRR. Dat is de perceptie die er meestal heerst. Eerst was er brandweer en wij zijn overgenomen door de VRR, maar dat leeft nog steeds."

In het fragment worden aangegeven dat de beperkte capaciteit te maken heeft met de organisatie inrichting. Als met de stelling wordt meegegaan, dan zou dit betekenen dat er ook projectmedewerkers in dienst moet worden genomen die afdeling overstijgend werken. Ook wordt aangegeven, juist omdat de organisatie inrichting niet is ingericht voor interorganisatorische samenwerking, dan zijn medewerkers veel meer afhankelijk van persoonlijke relaties. Dit kan een reden zijn waarom de factor *Persoonlijke relaties* zo'n belangrijke rol speelt bij de VRR.

4.2.9 Samenvatting

In figuur 9 wordt een samenvatting gegeven van factoren die een rol spelen bij interorganisatorische samenwerking. Belangrijke factoren zijn rood gemarkeerd en vragen nader onderzoek:

- Een gedeeld planningsproces vraagt om governance;
- Persoonlijke relaties helpen om de bestaande cultuur (werken in kolommen) te doorbreken;
- Bij beoordeling van medewerkers wordt nadruk gelegd op afdelingsdoelen, dit maakt dat de factoren *Beoordeling medewerker* en *Eigen behoeften onder een noemer kunnen worden gezet*.
- Samenwerking is niet mogelijk vanwege praktische haalbaarheid die wordt bepaald door de huidige organisatiestructuur (geen projectorganisatie).



Figuur 9: Factoren die een rol spelen in de context van interorganisatorische samenwerking

4.3 Professionaliseringstraject

Het professionaliseringstraject is een traject die is gestart vanuit de afdeling Informatiemanagement i.s.m. M&I partners. Het doel van het professionaliseringstraject zijn het identificeren van knelpunten die er nu spelen tussen de afdelingen IM en de VRR als organisatie om vervolgens tot verbetervoorstellen te komen. In dit traject worden deze verbetervoorstellen ook wel “Het gezamenlijk bouwen aan een hoger volwassenheidsniveau genoemd”. In deze paragraaf wordt ingegaan op dit traject.

4.3.1 Nulmeting

Voordat het professionaliseringstraject is gestart is een nulmeting uitgevoerd. Tijdens deze nulmeting worden vertrekpunten geïdentificeerd, welke worden gebruikt bij het opstellen van een professionaliseringstraject. Geïdentificeerde knelpunten die nader aandacht vragen zijn (M&I partners, 2018):

- **Besturing (governance) van de informatievoorziening**
Het besluitvormingsproces van nieuwe idee tot realisatie is niet ingeregeld en verloopt stroef. Om dit te verbeteren vraagt dit o.a. duidelijke afspraken over taken, rollen en bevoegdheden tussen team IM en afdelingen, structurele afstemming op tactisch en strategisch niveau, VRR breed overzicht van alle projecten en het stellen van VRR-brede prioriteiten. Daarnaast vraagt het om duidelijke spelregels en een investering in de kennis en kunde van alle betrokkenen in het proces.
Factoren: Gedeelde planningsproces
- **Vraagarticulatie (behoeftestelling vanuit afdelingen)**
Afdelingen beseffen dat ze zelf een belangrijke opdracht hebben bij het formuleren van hun processen en informatiebehoeften. Hier geeft ieder afdeling op zijn eigen manier en met wisselend succes invulling aan. Afdelingen erkennen dat dit capaciteit en meer kennis/kunde vraagt. Aan de kant zal IM dichterbij de klant is gepositioneerd moeten worden om mee te denken. Deze rolverdeling en afbakening tussen team IM (centraal) en afdelingen (decentraal) moet verder vormgegeven worden.
Factoren: Eigen behoeften, praktische haalbaarheid.
- **Advisering over informatievoorziening aan afdelingen**
Team IM wordt steeds beter betrokken bij de projecten en kwaliteit advies neemt toe. Desondanks blijft advisering beperkt tot bepaalde dossiers, ad-hoc en nog te veel op afstand/annotaties. Om te voldoen aan de verwachtingen zijn heldere keuzes en meer capaciteit nodig op strategisch (architect) en uitvoerend/tactisch niveau (informatiemanagers), zodat team IM ook deel kan nemen in de uitvoering en advisering van projecten. Daarnaast moet team IM zich meer positioneren als ‘business partner, dichterbij de afdelingen.
Factoren: Praktische haalbaarheid, gedeelde planningsproces, eigenaarschap
- **Functioneel beheer**
Het nut en noodzaak van functioneel beheer wordt ingezien door de afdelingen en er zijn functioneel beheerders aangesteld, maar is nog steeds ondergeschoven kindje. Op het gebied van samenwerking en kennisdeling tussen de functioneel beheerders onderling, de afbakening van het takenpakket en opleiding vallen de nodige concrete stappen te zetten.

- **Gegevensbeheer**

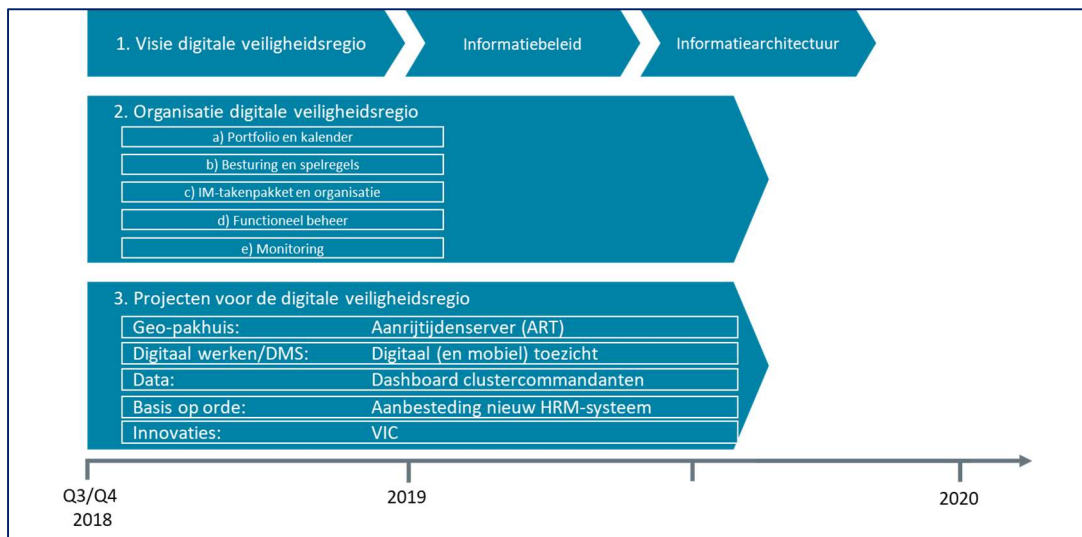
Afdelingen hebben op hoofdlijnen een beeld van de gegevens die ze gebruiken en uitwisselen in de processen. Ze benadrukken de behoefte en knelpunten die ze ervaren op het gebied van het uitwisselen, beheer, eigenaarschap en kwaliteit van informatie. De problematiek blijft echter abstract/hoog-over en op basis van nulmeting lastig te bepalen waar nu echt de ‘pijn’ zit en te beginnen.

In vergelijking met het theoretisch kader, dan valt op dat geïdentificeerde knelpunten betrekking hebben op de factoren *Gedeelde planningsproces, praktische haalbaarheid, eigen behoeften en eigenaarschap*. De factoren bij behorende bij de geïdentificeerde knelpunten zijn in *Schuin* gemarkeerd.

4.3.2 Professionaliseringstraject

Het professionaliseringstraject geeft vervolgens invulling in hoe knelpunten uit de nulmeting opgelost kunnen worden (M&I partners, 2018; Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond, 2018). Figuur 10 geeft een beschrijving van hoe het professionaliseringsagenda eruit ziet. Ingezet wordt op drie sporen:

- Het opstellen van een visie
- Het opzetten van een organisatie
- Het uitvoeren van projecten met betrekking tot IM.



Figuur 10: Voorstel IM-professionaliseringsagenda 2018-2020

Deze documenten zijn net als de interviews en focusgroep gecodeerd. Hierop valt op te maken dat ingegaan wordt op de volgende factoren:

- **Gedeelde domeinkennis** door een vertaling te maken te maken organisatiebeleidsplannen naar informatievoorziening. Hierbij is buiten scope de Gemeenschappelijke meldkamer en AZRR.
- **Gedeelde planningsproces** Vooral op dit aspect wordt ingezet door zowel governance op te zetten bij het prioriteren van projecten, portfoliomanagement, besturing en spelregels.

- **Ondersteuning directie** De directie wordt meegenomen in het professionaliseringstraject door deelname in de stuurgroep.
- **Strategische consensus** Door alle teamhoofden in het planningsproces mee te nemen in een bouwteamoverleg en de combinatie met een stuurgroep wordt gewerkt aan consensus op strategisch niveau.
- **Gemeenschappelijke kaders** Onderdeel van het professionaliseringstraject is het opstellen van een visie over de digitale Veiligheidsregio.
- **Formalisatie van processen** Een streven van het professionaliseringsagenda is een verandering van werkwijze door structurele samenwerking mogelijk te maken door werkafspraken, heldere taakopvatting en rolverdeling.
- **Eigenaarschap** Samenhangend met het formaliseren van processen. Eigenaarschap door het beschrijven en verduidelijken van rollen en taken.
- **Praktische haalbaarheid** door het opstellen van een projectenoverzicht. Er wordt dus ingespeeld op de capaciteit door het aantal projecten die op hetzelfde moment moeten worden uitgevoerd te verminderen.

Hierbij dient de aantekening te worden gemaakt dat het professionaliseringsagenda een wenselijke situatie beschrijft. Er wordt summier ingegaan in hoe de professionalisering van IM daadwerkelijk plaatsvindt.

4.3.3 Traject in uitvoering

Naast bureauonderzoek heeft er ook observatie plaatsgevonden van een bouwteam overleg. Tijdens zo'n bouwteam overleg vindt interactie plaats en geeft meer duiding hoe vanuit verschillende deelnemers naar het professionaliseringstraject wordt gekeken. Een respondent beschrijft hierin waarom juist zo'n bouwteam overleg belangrijk is.

“Zo'n bouwteam en zo'n team met elkaar in gesprek. Draagvlak is in dit bedrijf een heel belangrijk principe. Dat heb ik ook nooit nergens zoveel ervaren als hier. De tijd dat ik bij de [...] werkte, dan was besluit van de [...], zo gaan we het doen. En tuurlijk werd er wel energie gestoken in snap je waarom we dit als [...] willen? Maar in dit bedrijf gaat dit ook in het extreme door, dat je bijna niet kunt beslissen. Er zijn ook groepen die zeggen, ik ben het er niet mee eens, dus ik ga het ook niet doen. Dat heeft te maken met dat er nog steeds teveel waterscheidingen en kolommen zijn en dat men wel zegt dat ze willen samenwerken, maar dat niet altijd laat zien.”

Tijdens het bouwteam overleg zijn de volgende factoren geobserveerd, citaten kunnen helaas niet worden weergegeven omdat er alleen aantekeningen zijn gemaakt:

- **Gedeelde domeinkennis** Het bouwteam overleg geeft de mogelijkheid tot interactie. Dit zorgt ervoor dat domeinkennis wordt overgebracht. Tegelijkertijd wordt het ook duidelijk als dit niet het geval is, een respondent geeft dan aan *“Ik weet alleen hoe het zit met mijn projecten”*.
- **Gedeeld planningsproces** Het gedeelde planningsproces wordt nadrukkelijk gedeeld tijdens het bouwteam overleg. Veel tijd wordt besteed aan hoe verschillende betrokkenen te betrekken.
- **Praktische haalbaarheid** Tijdens zo'n bouwteam overleg krijgen deelnemers de mogelijkheid om hun belemmeringen weer te geven. Een aantal keren werd de beperkte capaciteit als argument gegeven waarom niet kan worden samengewerkt. Tegelijkertijd wordt gezamenlijk naar een oplossing gezocht of wordt er geprioriteerd.

- **Eigen behoeften** Een bouwteam overleg geeft de mogelijkheid om de eigen behoeften op tafel te brengen. Zodoende kunnen afwegingen met elkaar worden gemaakt en kan er gezocht worden naar gemeenschappelijke belangen.

4.3.4 Samenvatting

Uit bureauonderzoek en observatie van een bouwteam overleg kunnen de volgende factoren worden meegenomen bij het professionaliseringstraject.

- Gedeelde domeinkennis
- Gedeelde planningsproces incl. governance.
- Ondersteuning directie
- Strategische consensus
- Gemeenschappelijke kaders
- Formalisatie van processen
- Eigenaarschap
- Praktische haalbaarheid
- Eigen behoeften

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de hoofdvraag, deelvragen 4 en 5. In dit hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gegeven. In paragraaf 5.1 worden het conceptueel model uit het theoretisch kader getoetst aan de hand van hypothesen. Vervolgens wordt ingegaan op het aspect van interorganisationele samenwerking. In paragraaf 5.2 worden aanbevelingen gegeven aan de hand van de bevindingen uit het theoretisch kader en empirisch onderzoek.

5.1 Conclusies

In deze paragraaf worden in paragraaf 5.1.1 de hypothesen uit het theoretisch kader getoetst. Vervolgens wordt in paragraaf 5.1.2 antwoord gegeven op de hoofdvraag.

5.1.1 Factoren

Tabellen 11 en 12 geeft de toetsing van hypothesen weer.

Tabel 11: Toetsing van hypothesen (1/2)

Mechanisme	Empirische toets
<p>Hypothese 1: Communicatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F1: Gedeelde domeinkennis draagt bij aan een goede communicatie.</p> <p>F3: Met name communicatie op strategisch niveau draagt bij aan een goede communicatie op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>-</p> <p>Hypothese is geaccepteerd</p> <p>Factor is vervallen.</p>
<p>Hypothese 2: Een gedeeld planningsproces heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F2: Het succes van IT implementaties zorgt ervoor dat IT vaker wordt betrokken bij een gedeeld planningsproces.</p> <p>F4: Idem hypothese 2.</p>	<p>Hypothese is geaccepteerd</p> <p>Hypothese is verworpen</p> <p>-</p>
<p>Hypothese 3 en 4:</p> <p>F6: Persoonlijke relaties hebben een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F7: Beoordeling op organisatiedoelen hebben een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>Hypothese is geaccepteerd</p> <p>Hypothese is geaccepteerd</p>

Tabel 12: Toetsing van hypothesen (2/2)

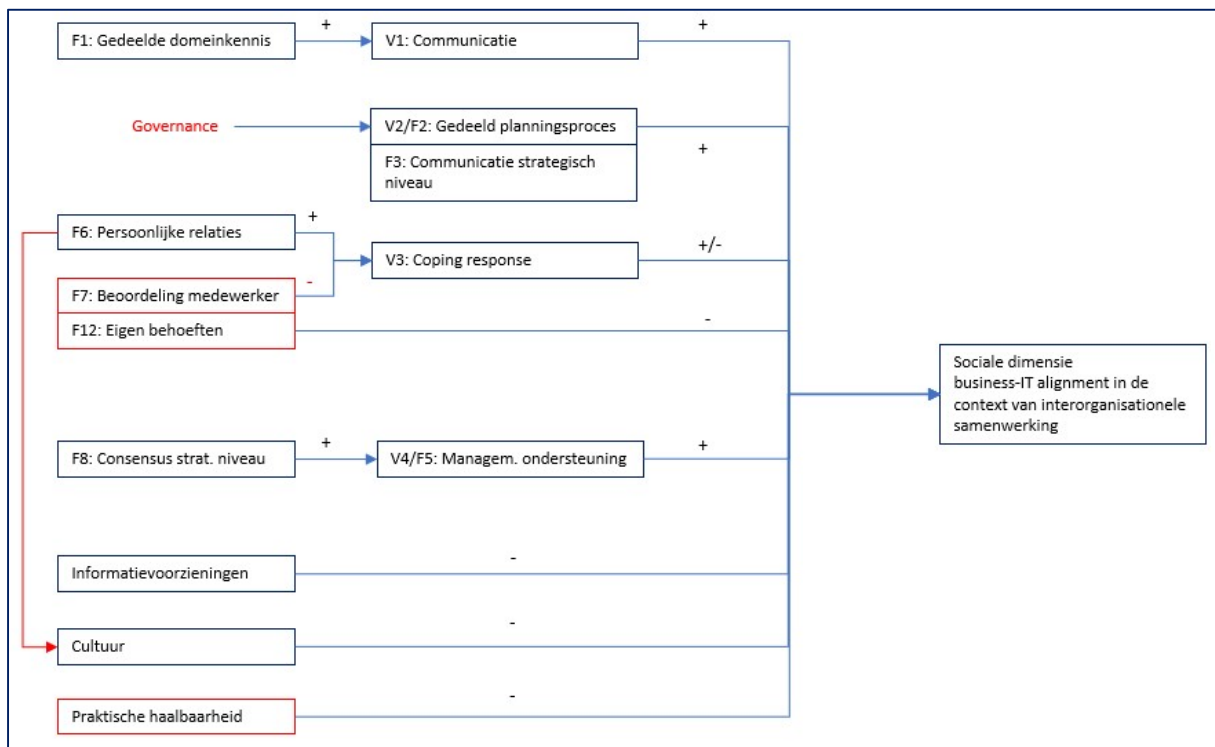
Mechanisme	Empirische toets
<p>Hypothese 5: Management ondersteuning heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>F5: Idem hypothese</p> <p>F8: Consensus op strategisch niveau maakt management ondersteuning mogelijk.</p> <p>F9: Heldere doelstellingen dragen bij aan een goede management ondersteuning.</p>	<p>Hypothese is geaccepteerd</p> <p>-</p> <p>Hypothese is geaccepteerd</p> <p>Hypothese is verworpen</p>
<p>Hypothese 6a → als communicatiemiddel Formalisatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>Hypothese 6b → starheid Te veel Formalisatie heeft een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>Hypothese is verworpen</p> <p>Hypothese is verworpen</p>
<p>Hypothese 7a: Eigenaarschap bij de organisatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p> <p>Hypothese 7b: Eigenaarschap bij ICT heeft een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>Hypothese is verworpen</p> <p>Hypothese is verworpen</p>
<p>Hypothese 7: Eigen behoeften van afdelingen hebben een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>Hypothese is geaccepteerd</p>
<p>Hypothese 8: Een onafhankelijke locatie heeft een positieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.</p>	<p>Hypothese is verworpen</p>

Uit empirisch onderzoek kan worden geconcludeerd welke hypothesen worden geaccepteerd en welke hypothesen worden verworpen. Geconcludeerd kan worden dat de volgende factoren een significante rol spelen in het bevorderen al dan niet beslechten van de sociale dimensie van business-IT alignment: *Gedeelde domeinkennis, Persoonlijke relaties, Consensus op strategisch niveau en het voorzien in eigen behoeften*. De factor *Locatie* is verworpen vanwege de stelling die volgt uit de hypothese. Uit empirisch onderzoek blijkt namelijk dat locatie wel een rol speelt, maar hangt niet af van de onafhankelijkheid van de locatie.

Voor de factor *Beoordeling medewerker* wordt nader onderzoek gevraagd. Dit geldt ook voor de relatie tussen de factoren *Locatie en persoonlijke relaties*. Daarnaast zijn er uit empirisch onderzoek twee nieuwe factoren naar voren gekomen: *Informatievoorzieningen en cultuur*. Ook deze factoren vragen nader onderzoek.

5.1.2 Interorganisationele samenwerking

In paragraaf 4.2 wordt aangegeven welke factoren een rol spelen bij de sociale dimensie van business-IT alignment in de context van interorganisationele samenwerking. Deze afbeelding wordt nogmaals hieronder gegeven.



Figuur 11: Factoren bij interorganisationele samenwerking

Figuur 11 geeft hierin antwoord op de eerste deel van de hoofdvraag:

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisationele samenwerking en hoe kan deze alignment verbeterd worden?

Deze factoren zijn:

- **Gedeelde domeinkennis**
- **Gedeelde planningsproces** incl. governance
- **Persoonlijke relaties** Daarnaast speelt in bijzonder bij interorganisationele samenwerking dat persoonlijke relaties een belangrijke rol kunnen spelen in het doorbreken van bestaande culturen. In geval van de VRR is dit de hiërarchische cultuur.
- **Beoordeling medewerker op organisatiedoelen** Organisatiedoelen die over doelen van afdelingen heen stijgen spelen een belangrijke rol. Dit is met name belangrijk bij interorganisationele samenwerking waar eigen behoeften een grotere rol spelen.
- **Eigen behoeften** Bij interorganisationele samenwerking worden eigen behoeften sterker benadrukt. Dit heeft een negatieve effect op de sociale dimensie van business-IT alignment.
- **Consensus op strategisch niveau**

- **Informatievoorzieningen** Bij interorganisatorische samenwerking heeft het gebruik van informatievoorzieningen zoals email en telefoon een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment.
- **Cultuur** Bestaande culturen hebben een negatieve invloed op de sociale dimensie van business-IT alignment. De heersende hiërarchische cultuur werkt samenwerking tegen. Een oplossing is de inzet van persoonlijke relaties.
- **Praktische haalbaarheid** Bestaande organisatiestructuur maakt het onmogelijk om interorganisatorische samenwerking op gang te brengen. Dit komt doordat capaciteit vaak al voor een groot deel wordt ingezet in going concern zaken.

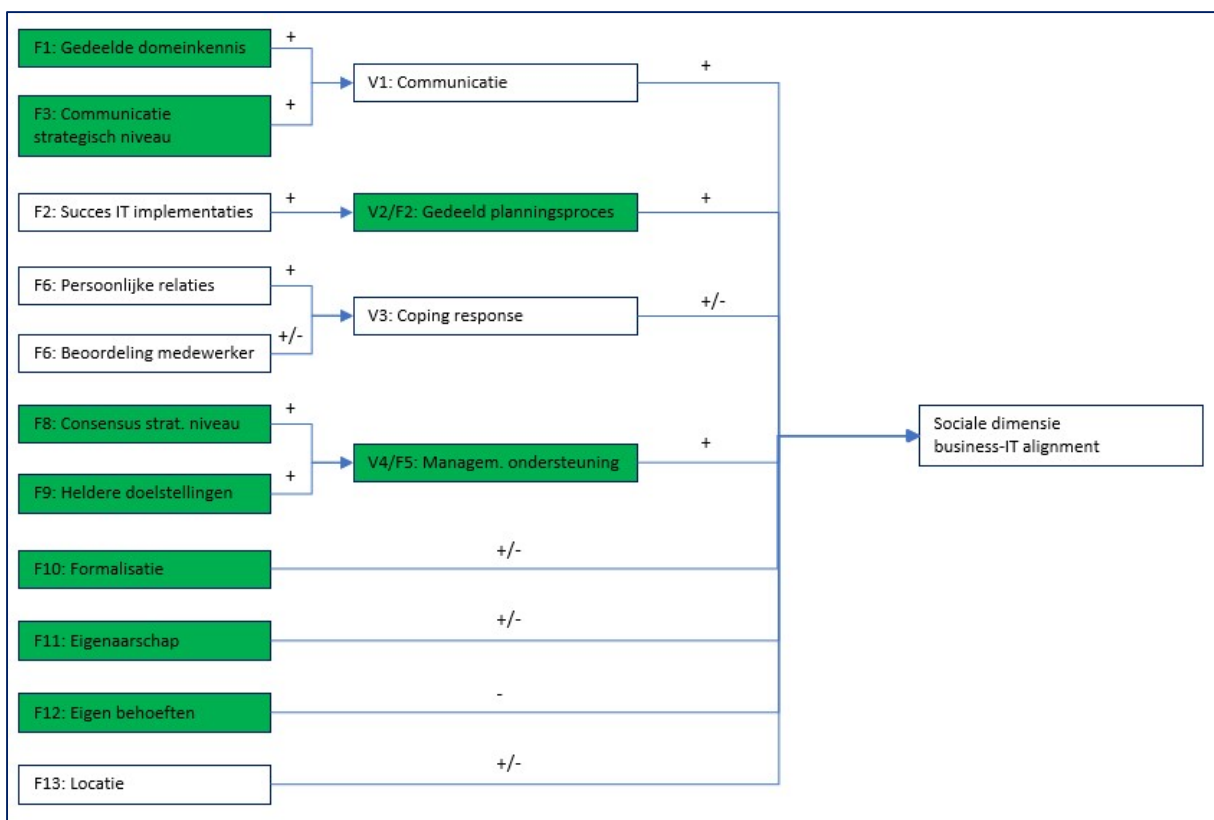
Nader onderzoek is nodig om in kaart te brengen hoe zo'n governance bij een gedeeld planningsproces eruit ziet. De noodzaak van een governance bevestigt de conclusie van Katzy (2011) dat een network-IT alignment nodig is.

5.2 Aanbevelingen

Bij interviews is ook gevraagd hoe respondenten de sociale dimensie van business-IT alignment en samenwerking bij de VRR inschatten. 3 respondenten gaven aan dat de samenwerking *Hoog* is, terwijl 8 respondenten aangaven dat de samenwerking een *Midden* scoort. Op de vraag waar dan verbeterd kan worden hangt samen met de 4^{de} deelvraag:

Geven de factoren (uit de literatuur) een verklaring voor de tekortkomingen in de sociale dimensie van business-IT alignment?

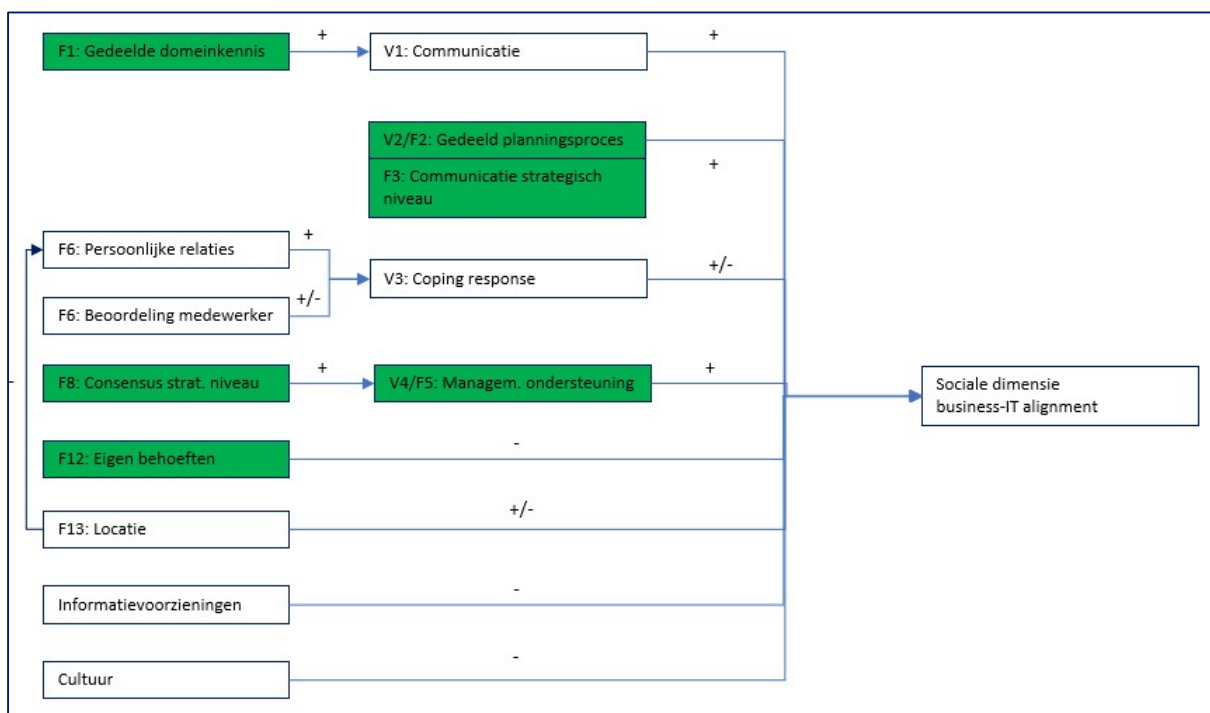
Het antwoord wordt met behulp van figuren 12 en 13 weergegeven.



Figuur 12: Professionaliseringstraject en het conceptueel model (theoretisch kader)

In figuur 12 is te zien welke factoren van het professionaliseringsagenda van toepassing zijn, deze zijn groen gemarkeerd. Wanneer wordt gekeken naar het conceptueel model van het theoretisch kader, dan zouden de niet-groen gemarkeerde factoren als tekortkomingen kunnen worden gezien. Dit zou dan gaan om de factoren:

- **Succes van IT implementaties** Het professionaliseringstraject zou hierop kunnen ingaan door te kijken naar projecten in het verleden.
- **Persoonlijke relaties** Het professionaliseringstraject zou hierop kunnen inspelen door te kijken naar competenties van medewerkers.
- **Beoordeling medewerker op organisatiedoelen** Het formuleren van visie een goede start, vervolgens moet naar een manier worden gezocht om deze factor hard te maken. Een respondent geeft hierin bijvoorbeeld weer om IM meer zeggenschap te geven.
- **Locatie** Een mogelijke oplossing is om overleggen op verschillende locaties te houden.



Figuur 13: Professionaliseringstraject en bevindingen uit de empirie

In figuur 13 is te zien welke factoren van het professionaliseringsagenda van toepassing zijn, deze zijn groen gemarkeerd. Wanneer wordt gekeken naar bevindingen uit empirisch onderzoek, dan zouden de niet-groen gemarkeerde factoren als tekortkomingen kunnen worden gezien. Bovenop de tekortkomingen uit figuur 12, dan zou het nog in specifiek gaan om de volgende factoren:

- **Informatievoorzieningen** In het professionaliseringstraject wordt al deels op deze factor ingegaan. Het kiezen van een bouwteam overleg waar betrokkenen elkaar fysiek spreken is zo'n voorbeeld hiervan. Tegelijkertijd is niet specifiek nagedacht over hoe informatievoorzieningen een rol kunnen spelen. Dit zou wel mogelijk zijn bij de uitwerking van het professionaliseringsagenda.
- **Cultuur** Hier wordt niet op ingegaan in het professionaliseringsagenda. Het gaat dan in bijzonder om activiteiten die gericht zijn op het doorbreken van de bestaande (hiërarchische) cultuur.

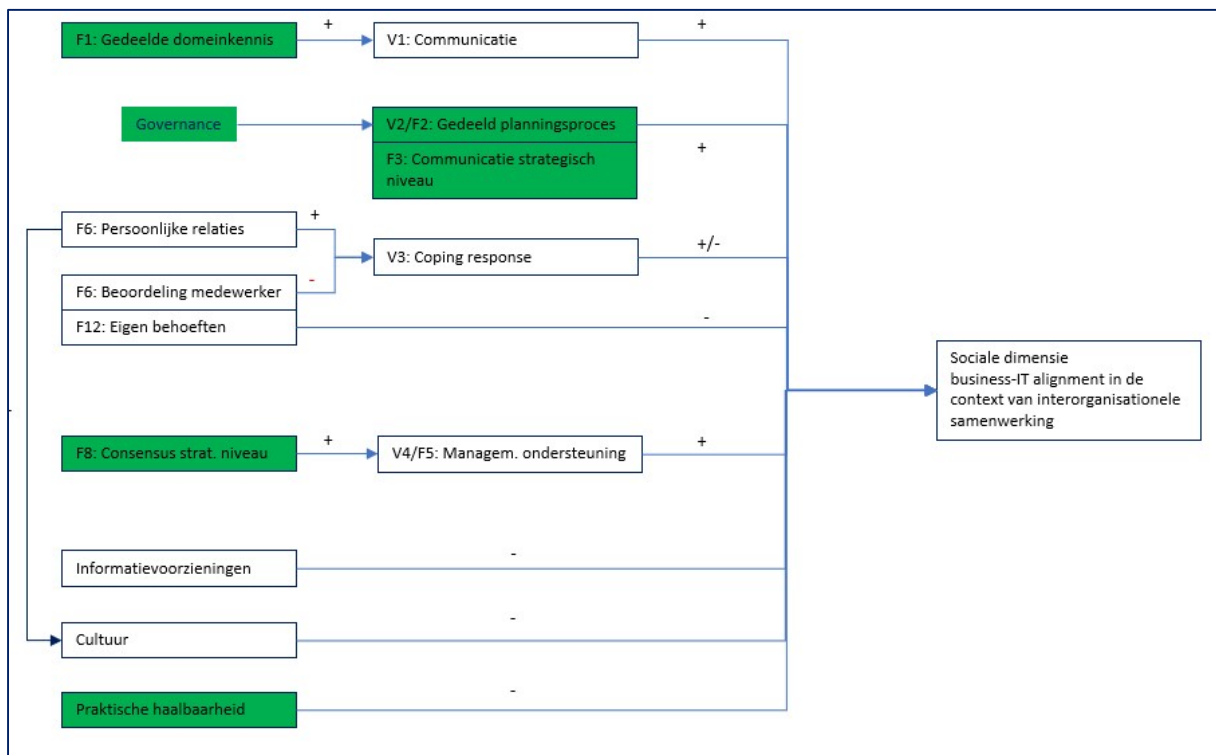
Voor het beantwoorden van het tweede deel van de hoofdvraag

Welke factoren beïnvloeden de sociale dimensie van business-IT alignment bij veiligheidsregio's in de context van interorganisationale samenwerking en hoe kan deze alignment verbeterd worden?

Ofwel de 5^{de} deelvraag

Hoe kan de sociale dimensie van business-IT alignment worden verbeterd bij de VRR?

Wordt figuur 14 gebruikt. Figuur 14 geeft het professionaliseringstraject weer in relatie tot factoren die een rol spelen bij de sociale dimensie van business-IT alignment in de context van interorganisationale samenwerking.



Figuur 14: Professionaliseringstraject en interorganisationale samenwerking

Te zien is dat het professionaliseringstraject inspeelt op factoren die te maken hebben met interorganisationale samenwerking. Op de vraag hoe de sociale dimensie van business-IT alignment verbeterd kan worden, dan zou ingegaan kunnen worden op de niet-groen gemarkeerde factoren. Suggesties hiervoor zijn bij figuur 12 en 13 gegeven. Daarnaast speelt ook de vraag hoe in het professionaliseringstraject invulling wordt gegeven aan de groen gemarkeerde factoren. Een belangrijke aspect is bijvoorbeeld het invullen van de governance voor een gedeeld planningsproces.

5.3 Reflectie

In deze paragraaf wordt een reflectie gegeven op het onderzoek. Ten eerste een reflectie op generaliseerbaarheid van de resultaten en het onderzoeksoptzet. Al eerder is aangegeven dat de

resultaten beperkingen heeft in de generaliseerbaarheid door de keuze van een enkelvoudige casestudy, in overweging genomen dat meer diepte onderzoek kan worden verricht. In het onderzoeksontwerp blijkt dat de beperkte beschikbare literatuur over het onderwerp het lastig maakte om naar factoren te zoeken. De bevindingen kunnen echter een eerste inzicht geven voor verder onderzoek. In dit hoofdstuk zijn al een aantal suggesties gegeven voor nader onderzoek. n.a.v. het empirisch onderzoek zou een nieuw conceptueel model opgesteld kunnen worden voor toetsing.

5.3.1 Maatschappelijke relevantie

Terugkomend op de maatschappelijke relevantie wordt in het onderzoek aangegeven in hoeverre medewerkers betrokken zijn bij business-IT alignment. Een aanpak uit de intellectuele dimensie zoals het professionaliseringstraject vertoont ook aspecten vanuit de sociale dimensie. Om een business-IT alignment te realiseren kunnen betrokkenen er niet omheen. In dit onderzoek wordt niet alleen een conceptueel model getoetst, maar wordt ook de praktijk getoetst door bevindingen uit het empirisch onderzoek te vergelijken met activiteiten die worden verricht in het professionaliseringstraject.

Terugkomend op het pleidooi. Dit onderzoek maakt duidelijk waarom juist Informatiemanagement in de context van interorganisationele samenwerking zo lastig is. Juist in een organisatie als de VRR waar er sprake is van interorganisationele samenwerking komen verschillende belangen van afdelingen bij elkaar bij een ondersteunende afdeling als IM. Om hier een gemeenschappelijk belang in te vinden vraagt continue inzet en omgaan en een flinke dosis omgaan met frustratie.

5.3.2 Wetenschappelijke relevantie

Terugkomend op wetenschappelijke relevantie, dit onderzoek is ingegaan op een aantal aspecten. Onderzocht is welke factoren een rol kunnen spelen bij de sociale dimensie van business-IT alignment. Hierbij is met name ingegaan op literatuur van (Reich & Benbasat, Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives, 1996) en (Chan & Reich, IT alignment: What have we learned?, 2007). Op deze definitie zijn er geen aanmerkingen, behalve dan dat nieuwe inzichten zijn verkregen op het gebied van business-IT alignment vanuit de publieke sector.

Van andere literatuur zijn inzichten verkregen door deze te accepteren of te verwerpen. Het gaat dan om literatuur uit hoofdstuk 2 van o.a. Reich & Benbasat (2000), Chan (2002), Luftman (1996) De conclusie van Katzy (2011) wordt verder bevestigd, bij interorganisationele samenwerking is een network-IT alignment noodzakelijk om business-IT alignment te realiseren.

5.3.3 Samenwerking

Deze scriptie sluit af met een uitspraak van een respondent. In deze scriptie zijn vaak de termen samenwerking en elkaar begrijpen voorbij gekomen. Dat dit belangrijk is, wordt in onderstaande fragment duidelijk.

Respondent: "Het is nog iets diffuser maar samenwerken kost altijd energie. Want gewoon zelf een probleem oplossen binnen eigen invloedssfeer is vele malen eenvoudiger dan een wanneer je een relatie met iemand anders oplossen. En als er geen echt probleem, maar een klein beetje potentiële meerwaarde, dan is het heel veel werk voor een beetje meerwaarde, waar je ook niet ervaart dat het gelijk heel veel oplevert. Terwijl als je een probleem hebt en laten we het niet, dan wil ik graag ondersteuning en wil moeite voor doen. En samenwerken en samenwerken met ICT dan kunnen we wel een dagje samenzitten. En daar ervaar ik echt een probleem, maar dat kleine stukje verbinding tussen een en ander waar dan nog potentieel een beetje meerwaarde in zit, waar nog niet in kan duiden wat de doelstellingen

en probleem, een onderbuik gevoel. Samenwerken in integraal is beter, dat kost disproportioneel veel energie om samenwerken dan de winst die wij kunnen boeken. Ik vind dat het niet goed onderbouwd hebben wat nou de winst is. Dus samenwerking is niet zo heel erg goed en dat zou allemaal veel mooier en beter kunnen, maar willen we dat eigenlijk, wat lost dat nou op. Want dat kost heel veel energie en heel veel verminderde meer opbrengt, hoeveel beter wordt het dan.

En dat dwaalt altijd die python, dat preventie er iets van of niet of er een python is, maar advies gegeven dat er een python zit. Dat staat er dan en dan die python. Als voorbeeld repressie heeft dat dan geregistreerd dat het bij die huis. Dan zou je informatie kunnen borgen kunnen, [...] dat het een red flag oplevert of voor de volgende keer als er een python. Dan zijn ze behoed voor als er brand is, dat raam breekt, python los en nog dood en bij brandweer in de been zoiets van een scenario. Super kleine kans heel hypothetisch of die informatie nog klopt, nog valide is. Kost 2 fte om die informatiestroom in stand te houden, voor die potentiële kans en zeggen mensen achteraf zeggen mensen had je kunnen weten, 5 jaar geleden ook tegen gekomen, jullie schuld, jullie wisten het, een beetje bestuurlijke ellende, dat hun dat dan belangrijk vinden, dat kost dan zoveel energie voor dat kleine winst. Ik weet het niet of het een goed idee is. En lijkt heel makkelijk. Het is een soort van domeinkennis bij ICT en IM kant. Ja je kan er gewoon er rapportje van maken. Maar hoeveel uren werk erachter zit en hoeveel systemen erachter zitten daar wordt je niet goed van, hoeveel werk het is om zo'n pijplijn in stand te houden en geld erin zit. Ik weet het niet. Zeker als die doelstelling niet duidelijk is.

Als je nou ballpoints maakt en je wil de goedkoopste ballpoint hebben en je wil het uitkristalliseren en proces is duidelijk en kosten veranderd, en productie en transport en je kunt het doorrekenende en je weet dat het 1 cent scheelt als je een boutje veranderd. Dan weet je wat het oplevert. Dan is het een goeie beslissing en kun je optimaliseren. Bij ons is het zo'n kleine kans, zo diffuus zo veel factoren. Dat is een soort van filosofische benadering.

Literatuur

- Abcouwer, A., & Truijens, J. (2004). *Wat doet de baas eigenlijk? Over het werk van de informatiemanager en zijn CIO*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Abcouwer, A., Maes, R., & Truijens, J. (1997). *Contouren van een generiek model voor informatiemanagement*. PrimaVera Working Paper 97.
- 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.
- Chan, Y., & Reich, B. (2007). IT alignment: What have we learned? *Journal of information technology* 22, 297-315.
- Cibora, C. (1996). *Groupware and Teamwork*. New York: John Wiley and Sons.
- Ciborra, C. (1997). De Profundis? Deconstructing the concept of strategic alignment. *Scandinavian journal of information systems* 9, 57-112.
- De Bruin, J., & ten Heuvelhof, E. (2000). *Networks and decision making*. Utrecht: Lemma.
- de Leeuw, A. (1994). *Besturen van veranderingsprocessen*. Assen: van Gorcum.
- Demers, C. (2008). *Organizational theories. A synthesis*. Montreal: Sage Publications.
- Grant, G., Mc Knight, 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*, 522-538.
- Jenkin, T., & Chan, Y. (2006). *Exploring the IS Project Alignment Construct*. Queen's School of Business working paper.
- Katzy, B. (2011). *Alignment of IS and business strategies for interorganisational networks: The case of ARC Transistance*. Munich: University BW Munich.
- Knol, A., Janssen, M., & Sol, H. (2014). *A taxonomy of management challenges for developing shared services arrangements*. Berlin: Springer.
- Luftman, J. (1996). *Applying the strategic alignment model. Competing in the information age: strategic alignment in practice*. Oxford: Oxford university press.
- Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the association for information systems*, 1-50.
- Maes, R. (1999). *A generic framework for information management*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

- Maes, R. (2003). Informatiemanagement in kaart gebracht. *PrimaVera Working Paper* .
- Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O., & Goedvolk, H. (2000). *Redefining business-IT alignment through a unified framework*. PrimaVera Working Paper Series.
- Martin, N., Gregor, S., & Hart, D. (2005). Social dimension of business and IS/IT alignment: Case studies of six public sector organisations. *Australian Accounting Review* 15(3), 28-38.
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Pearson education.
- Nolan, R. (1997). Managing the crisis in data processing. *Harvard business review* 57 (2), 115-126.
- Oosterbaan, T. (2009). *Architectuurontwikkeling in ketens als agenda. Over het smeden van ketens in de publieke sfeer (proefschrift)*. Rotterdam: Center for public innovation.
- Orilowski, W. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research* 7(1), 63-92.
- Reich, B., & Benbasat, I. (1996). *Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives*. Minnesota: Management Information Systems Research Center, University of Minnesota.
- Reich, B., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 81-113.
- Silvius, A., de Waal, B., & Smit, J. (2009). *Business and IT alignment, answers and remaining questions*. PACIS 2009 Proceedings. Opgehaald van PACIS 2009 proceedings.
- van der Elst, S. (2016). *De afstemming van organisatie en ICT in Vlaamse stadsbesturen. Toetsing van een business-ICT interactiemodel in Mechelen en Genk (proefschrift)*. Gent: Universiteit van Gent.
- Van der Zee, J., & de Jong, B. (1999). Alignment is not enough: Integrating business and information technology management with the balanced business scoreboard. *Journal of management information systems* 16(2), 137-156.
- Vitale, M., Ives, B., & Beath, C. (1986). *Linking information technology and corporate strategy: An organization view*. San Diego: Proceedings of the seventh international conference on information systems.

Overige bronnen

Bryman, A., & Bell, E. (2015). *Business Research Methods*. Oxford University Press.

M&I partners. (2018). *VRR IM professionaliseringsagenda 2018-2019*. Rotterdam: M&I partners.

M&I partners. (2018). *Resultaten nulmeting*. 2018: M&I partners.

Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond. (2018). *Voorstel IM professionaliseringsagenda 2018-2019*. Rotterdam: Veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2010). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom | Lemma.

Yin, R. (2014). *Case study research. Design and methods*. Londen: Sage.

Bijlage A: Selectie en respons van respondenten

In tabel 13 de selectie en respons van respondenten.

Tabel 13: Selectie en respons van respondenten

	Gevraagd voor interview	Respons
Respondenten totaal	28	18
Respondenten voor interview	21	14
Respondenten voor focusgroep	7	4
Verdeling Intern / Extern¹⁵	28	18
Intern	27	18
Extern	1	0
Verdeling niveau	27	18
Strategisch	4	4
Tactisch ¹⁶	15	8
Operationeel ¹⁷	8	6
Verdeling organisatie en ICT	27	18
Organisatie	16	10
Informatiemanagement	8	5
ICT ¹⁸	3	3
Verdeling organisatie	27	18
Brandweer ¹⁹	6	4
Algemeen/Concerntaken ²⁰	11	7
Gemeenschappelijke meldkamer	2	0
AZRR ²¹	1	0
Risico en Crisisbeheersing ²²	4	4
ICT ²³	3	3
Verdeling locatie	27	18
Hoofdkantoor	20	14
Andere locatie ²⁴	7	4

¹⁵ In totaal zijn 28 personen gevraagd voor een interview waarvan 1 persoon extern is en niet wordt meegenomen voor het empirische onderzoek, maar wel voor advies op aanbevelingen.

¹⁶ Het aantal respondenten zijn de respondenten van zowel interviews (11 respondenten) als voor de focusgroep (4 respondenten).

¹⁷ Het aantal respondenten zijn de respondenten van zowel interviews (5 respondenten) als voor de focusgroep (3 respondenten)

¹⁸ Dit betreft respondenten die formeel binnen de ICT werkzaam zijn (3 respondenten). In de praktijk gaat het echter om meer respondenten. Dit zijn dan respondenten die niet een primaire rol vervullen binnen de afdelingen zoals het verlenen van vergunningen, maar ICT werkzaamheden uitvoeren voor de afdeling (4 respondenten), bijvoorbeeld functioneel beheer.

¹⁹ Binnen de brandweer zijn respondenten geselecteerd die raakvlakken hebben met de afdeling Informatiemanagement.

²⁰ Binnen Algemeen/Concerntaken valt de afdeling Informatiemanagement (7 respondenten)

²¹ Respondent vervult verschillende rollen, voor het interview is gevraagd naar de rol binnen de AZRR.

²² Binnen Risico en Crisisbeheersing zijn respondenten geselecteerd uit verschillende afdelingen die raakvlakken hebben met de afdeling Informatiemanagement.

²³ Idem voetnoot 41.

²⁴ Een kazerne of andere standplaats. De afdeling ICT is bijvoorbeeld op de kazerne van de Frobenstraat.

Bijlage B. Interviewvragen

Introductie

Toelichting op het doel van het onderzoek: Onderzoek is in het kader van de studie master publieke informatiemanagement in de publieke sector aan de Erasmus universiteit. Dit maakt onderdeel uit van het Traineeprogramma bij PBLQ. Bij interviews nadruk op samenwerking tussen afdelingen gelegd en wordt gekeken naar de vraag **hoe weet je dat ze elkaar begrijpen?** Om dit uit te zoeken worden factoren gevonden uit de literatuur getoetst. De vraag is of je hierin herkent en hierbij ook een voorbeeld kunt geven.

Factoren:

De factoren worden een voor een langs gegaan met respondent en vervolgens wordt gevraagd of respondent zich herkent in de factor en of respondent een voorbeeld kan geven.

Factoren en vragen

1. Samenwerking is alleen mogelijk als afzonderlijke partijen in **eigen behoeften** worden voorzien. Ziet u dit ook terug (bij het opstellen en uitvoeren van het professionaliseringsagenda)?
2. Samenwerking betekent dat je **input nodig hebt van zowel de organisatie als ICT**. Herkent u zich ook hierin?
3. Een factor die samenwerking bevordert is **een gedeeld planningsproces**, dit betekent dat verschillende afdelingen betrokken zijn bij verschillende momenten van het gehele proces, bijvoorbeeld bij het ontwikkelen van software, selectie en aanbesteding van software, beheer en uitvoering. In hoeverre ziet u dit terug?
4. Vindt u dat **persoonlijke relaties** een rol spelen bij samenwerking?
5. Heeft u een voorkeur voor bepaalde **informatievoorzieningen** wanneer het gaat om communicatie bij samenwerking, bijvoorbeeld telefoon, email, viadesk of face-to-face?
6. Vindt u dat **ondersteuning van directie of management** een belangrijke factor is voor samenwerking binnen de Veiligheidsregio?
7. Vindt u dat **consensus binnen de directie of management** een belangrijke factor is voor verdere samenwerking binnen de Veiligheidsregio?
8. In hoeverre vindt u dat **directie of management betrokken** moet zijn bij uw (dagelijkse) werk?
9. Bij wie vindt u dat **eigenaarschap** van ICT projecten moet liggen? Bij ICT, IM of bij de betrokken afdeling?
10. Maakt het volgens u uit voor de samenwerking of een medewerker wordt beloofd op **organisatiedoelen of op persoonlijke prestaties?**

11. Samenwerking kan mogelijk worden gemaakt door bijvoorbeeld werkafspraken of opgestelde beleid. Maakt het bij samenwerking volgens u uit of een **medewerker zich aan de afspraken** houdt of dat een medewerker **zich mag aanpassen aan veranderende omstandigheden** en hierdoor niet altijd aan de afspraken kan houden?
12. Een van de factoren die samenwerking kan bevorderen is **gedeelde domeinkennis**, dat bijvoorbeeld in de samenwerking ICT begrijpt wat het werk van een afdeling inhoudt en dat een afdeling begrijpt wat het werk van ICT inhoudt. In hoeverre vindt u gedeelde domeinkennis een belangrijke factor voor samenwerking?
13. Een van de factoren is het **formaliseren van processen en procedures**. Op deze manier weten afdelingen wat ze van elkaar kunnen verwachten. Vindt u dat deze factor de samenwerking bevordert of juist beslecht?
14. Een van de factoren is het **formaliseren van gedrag**, wat horen we wel en niet te doen. Op deze manier weten medewerkers wat ze van elkaar kunnen verwachten. Vindt u dat deze factor de samenwerking bevordert of juist beslecht?
15. Vindt u dat het **succes of falen van ICT implementaties** een rol spelen bij verdere samenwerking?
16. Speelt **locatie** volgens u een rol bij samenwerking?

Eigen oordeel sociale dimensie van alignment

Ter afsluiting wordt gevraagd aan de respondent om een eigen oordeel te geven over de samenwerking van business/IT alignment, met de volgende vragen:

17. Zijn er nog **andere factoren** die volgens u een rol spelen bij de veiligheidsregio Rotterdam-Rijnmond?
18. Hoe zou u de **samenwerking** op dit moment beoordelen bij de Veiligheidsregio, in termen van **laag/midden/hoog**? En waarom?

Bijlage C. Focusgroep

C1. Ideale samenwerking IM



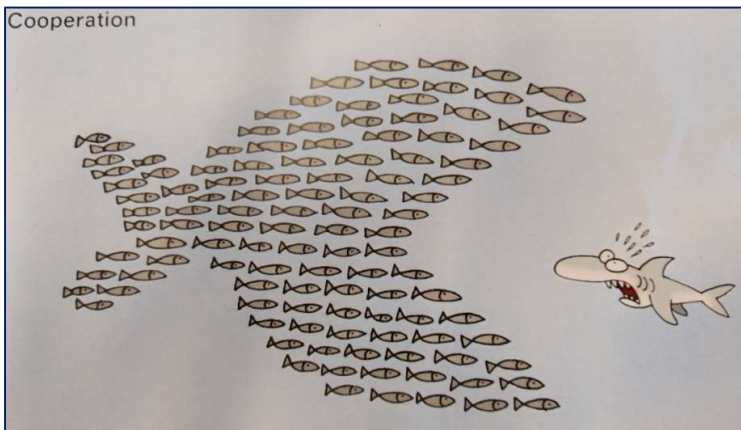
Figuur 15: Afbeelding van interviewer



Figuur 16: Afbeelding van interviewer



Figuur 17: Afbeelding van respondent



Figuur 18: Afbeelding van respondent



Figuur 19: Afbeelding van respondent

C2. Verdere duidingen van uitspraken van respondenten uit interviews

Betrokkenheid en eigen belang

Respondent: "Dit is een ongewenst huwelijk. Zo voelt het. En bij een ongewenst huwelijk blijven de partners hun eigen ding doen. Bij een goed huwelijk gaan partners samen dingen doen. En dat is hier niet. En dat is gewoon dit onderwerp. Professionalisering en dus de behoefte om ook samen te werken. Dat is nog maar de vraag of dit zo aan de orde is. Want zolang de brandweer, ik gebruik Olaf Strotman zeg, jullie van de VRR, willen echt iets heel anders als wij van de brandweer. Dan ben ik het spoor bijster, dan weet ik niet meer over gaat. Ik denk niet in ik en jullie, maar over wij of in ons. Maar blijkbaar is dat niet zo."

Centralisatie

Respondent: "Ik zit al 25 jaar bij de veiligheidsregio...De VRR heeft veel ict systemen. En ergens heeft de veiligheidsregio bedacht dat er een afdeling informatievoorzieningen moet zijn en toen ging het mis... Ja kijk als we in Nederland proberen dingen in vakjes te gieten, dan gaat het altijd mis. Want er is geen scheidslijn tussen IM en repressie. En we maken weer scheidslijnen. Dus daar waar je gaat centraliseren, raakt de brandweer zijn IM kwijt, dat wordt gecentraliseerd en dan ben je ook het recht op werk kwijt. En hoe verder je komt te zitten van het primaire proces, hoe ingewikkelder het wordt."

Formalisatie van processen

Respondent: "Nu is het zo, je krijgt een incident en alles wordt op een incident gegooid zeg maar. Maar je hebt ook projecten en dat zijn geen incidenten, dat zijn RFC en in sommige gevallen, wordt dat rechtstreeks bij ICT neergelegd, terwijl je dit eigenlijk via IM dat moeten gaan beoordelen is dat ook een wens vanuit een organisatie en hoe moeten we dat aanvliegen, want je merkt gewoon dat bepaalde, we werken niet volgens een bepaalde ITIL of prince2 principe en dat vind ik wel jammer. En dat kun je voor een groot deel toepassen."

Locatie (1)

Interviewer: "Een voorbeeld. Op een gegeven moment werd er voor gekozen dat mensen vanuit de brandweer om specifiek met IM te laten zitten om dan de samenwerking te bevorderen, hoe vind je dat de oplossing tot nu toe gaat?"

Respondent: "Niet, het is volgens mij gestopt, een stille dood gestorven."

Locatie (2)

Interviewer: "Vroeger was IM gevestigd bij de frobenstraat, maar nu is het verplaatst naar WPC."

Respondent (1): "Dat vind ik ooit een verkeerde keuze. Daarmee hebben ze afstand gecreëerd met ICT. Ze zoeken elkaar af en toe wel op, maar dat kan veel beter. Ja, ik denk dat dat wel bepalend."

Respondent (2): "Ja, nee ik probeer WPC altijd te mijden. Als het echt moet dan ben ik daar een dag of anderhalf dan doe ik al m'n afspraken bij elkaar, maar voor de rest sta ik liever hier, op het veld of in een kazerne."