

# MASTER'S THESIS

## Behalen van alignment motivatie in de publieke sector met IT Governance-regels

Sener, F.

**Award date:**  
2023

[Link to publication](#)

### General rights

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

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

### Take down policy

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

[pure-support@ou.nl](mailto:pure-support@ou.nl)

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 16. May. 2025

**Open Universiteit**  
[www.ou.nl](http://www.ou.nl)



# Behalen van alignment motivatie in de publieke sector met IT Governance-regels

## Achieving alignment motivation in the public-sector with IT Governance rules

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Betawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM1803 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	Fatma Sener
Datum:	30 januari 2023
Afstudeerbegeleider	Pien Walraven
Meelezer	dr. Rogier van de Wetering
Derde beoordelaar	n.v.t.
Versie nummer:	4
Status:	definitief

## Abstract

Samenwerking en alignment is noodzakelijk tussen stakeholders in publieke organisaties, om resultaten te kunnen behalen in een omgeving met veranderende eisen en technologische ontwikkelingen van ICT-projecten bij de overheid. In dit onderzoek gaan wij in op de vraag naar meer onderzoek op het gebied van alignment motivation binnen een publieke organisatie. Met de bewezen alignment motivation -facilitators van (Walraven et al., 2021, p.5) als basis, kijken wij specifiek of er een verband is tussen alignment motivation -facilitators en IT Governance -regels. Dit doen wij met een enkelvoudige casestudie bij een IT-ontwikkeling scrumteam van een organisatie bij de Rijksoverheid in Nederland. Vanuit een literatuurstudie stellen Grant, (2008) en Zhang et al. (2019) dat, dat regels nodig zijn voor het handhaven en bereiken van alignment motivation. Uit de empirische resultaten van dit onderzoek kan er gesteld worden, dat het lijkt dat 4 AM facilitators beïnvloed worden door IT-Governance-regels. Ook hebben we 10 nieuwe mechanismen geïdentificeerd vanuit de IT-Governance -regels die een bron zouden kunnen zijn voor motivatie. De resultaten van dit onderzoek dragen bij aan de kennis op gebied van alignment motivation en IT-Governance bij een publieke organisatie. Publieke organisaties zouden de resultaten kunnen gebruiken om focus aan te brengen in hun ambitie betere alignment te creëren.

*Slutelwoorden: alignment motivation; IT-Governance-regels publieke organisatie; stakeholder alignment*

## Samenvatting

Om resultaten te kunnen behalen in een omgeving met veranderende eisen en technologische ontwikkelen van ICT-projecten bij de overheid, is er samenwerking en alignment nodig van business en IT-doelen door de stakeholders. In de literatuur wordt dit ook wel de business IT alignment (BITA) genoemd (Walraven et al., 2022, p.1). Het bereiken van afstemming tussen stakeholders is een belangrijke doelstelling voor een publieke organisatie, omdat hiermee publieke waarde wordt behaald. (Winkler, 2013, p832).

In dit onderzoek kijken wij naar wat stakeholders motiveert om afstemming te bereiken met elkaar. Het onderzoek van Walraven et al. (2020) impliceert dat alignment motivation (hierna AM) stakeholders mobiliseert om afstemming op gang te brengen en voort te zetten omdat AM-stakeholders faciliteert met het hebben van een gedeeld begrip en implementatie van wat het betekent om IT correct en op tijd te implementeren en effectief samen te werken om afstemming te bereiken (Walraven et al.,2020). AM is “de mate waarin stakeholders gemotiveerd zijn om actief deel te nemen aan het startpunt van alignment en continue aan te passen aan de veranderingen (Benbya & McKelvey, 2006, p.4). Walraven et al. (2021) heeft 8 AM-facilitators vastgesteld die stakeholders motiveren om alignment te bereiken (Walraven et al.,2021, p.5).

IT-Governance (hierna ITG) -regels definiëren de formele en informele relaties tussen de verschillende belanghebbenden en hoe zij omgaan met de strategie van publieke organisatie (Juiz et al.,2014, p.9). Hierdoor ontstaat bij de stakeholders consequent een gedeeld begrip over de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden van de menselijke actoren bij gebruik van IT (Juiz et al.,2014).

Vanuit de synthese van de theorieën van Walraven et al. (2020), Walraven et al. (2021) en Juiz et al. (2014) lijkt dat ITG-regels AM-facilitators zouden kunnen beïnvloeden. De ITG-regels zouden ervoor kunnen zorgen dat belanghebbenden worden gemotiveerd door een gemeenschappelijk begrip en uitvoering voor een correcte en tijdige implementatie van IT. De literatuur heeft de AM-facilitators nog niet onderzocht in een overheidsomgeving (Walraven et al.,2022, p13, Winkler, 2013, p 15, 831 en 835 en Amirili et al., 2017, p.9). Om dit probleem te onderzoeken, wendden we ons tot ITG-regels. In dit onderzoek willen wij onderzoeken of de vastgestelde AM-facilitators van Walraven et al. (2021), beïnvloed worden door de ITG-regels van Juiz et al. (2014), met als doel “het begrijpen en toetsen van de relaties tussen ITG-regels en AM”. Dit vraagstuk is interessant om te bestuderen omdat publieke organisaties vaker met verschillende stakeholders te maken hebben en zich daarom meer moeten richten op alignment van stakeholders dan de private sector (Winkler, 2013). De onderzoeksvraag die wij proberen te beantwoorden is:

Hoe beïnvloeden ITG-regels de AM bij een overheidsorganisatie?

2 literatuurstromingen vormen de basis voor het theoretisch model van dit onderzoek bij een publieke organisatie. Dit leidt tot 2 overkoepelende categorieën van het conceptueel model: (1) ITG-regels en (2) AM. De synthese van AM-facilitators en ITG-regels hebben zich geresulteerd in 11 ITG-principes die de vastgestelde AM-facilitators van Walraven et al. (2021) zouden kunnen verklaren.

Met deze theorie als basis hebben wij een enkelvoudige casestudie vormgegeven. De gekozen onderzoeksmethode sluit goed aan bij de aard van de onderzoeksvraag. We willen namelijk het verband tussen de ITG-regels en AM-facilitators onderzoeken in de actuele context (Saunders et al.,

2019). Wij hebben semigestructureerde interviews afgenomen met een scrumteam die zich bezighoudt met applicatiebeheer en softwareontwikkeling bij een organisatie bij de overheid. Er zijn interviews afgenomen met de productowner, architect, functioneel applicatie beheerder, technische ontwikkelaar en business stakeholder. De onderzoeksresultaten zijn op zowel een inductieve als deductieve wijze geanalyseerd. Vanuit de deductieve aanpak hebben wij de theoretische kader van dit onderzoek gebruikt, om de analyse vorm te geven. Vervolgens hebben we met een inductieve analyse nieuwe vaststellingen gedaan gebaseerd op de interviewresultaten.

De resultaten uit ons onderzoek komen gedeeltelijk overeen met eerder onderzoek. Bij 4 ITG-regels hebben alle geïnterviewden bevestigd dat de ITG-regel motiveert om afstemmingsprocessen op gang te brengen en voort te zetten bij hun stakeholders. Hiermee worden de onderzoeken van Grant, (2008) en Zhang et al. (2019) ook bevestigd. Zij stellen dat regels nodig zijn voor het handhaven en bereiken van afstemming tussen stakeholders. Bij de overige ITG-regels hebben niet alle geïnterviewden bevestigd dat de ITG-regel leidt tot motivatie voor en afstemming met de stakeholders. Er is daarom meer onderzoek nodig om de invloed van de ITG-regels op AM aan te kunnen tonen. Anderzijds de empirische resultaten leiden ook tot nieuwe bevindingen, die bij kunnen dragen aan de huidige wetenschappelijke bevindingen. Dit zijn “drijfveer mechanismen voor motivatie, die voortkomen door de betreffende ITG-regel”. Deze nieuwe mechanismen kunnen een meerwaarde bieden bij het verder definiëren van de AM-facilitators. Idealiter worden deze bevindingen in de toekomst verder getoetst om te bepalen of deze inzichten niet zonder meer kunnen worden toegeschreven aan de specifieke caseorganisatie. Ook al zijn de resultaten van dit onderzoek moeilijk generaliseerbaar vanwege deze unieke case, de bevindingen kunnen nieuwe inzichten opleveren aan bestaande literatuur over AM.

De bevindingen van dit onderzoek zijn in het bijzonder waardevol voor organisaties bij de overheid. Ze kunnen onze bevindingen gebruiken als bewustwording voor wat er nodig is voor het kunnen nemen van gezamenlijk beslissingen met de stakeholders en de samenwerking te verbeteren, gezien de interne en externe complexiteit. Onderstaande praktijkaanbevelingen kan bij de caseorganisatie gebruikt worden door hun bestaande afstemmingsmechanismen te evalueren op basis van de suggesties om hen zo te helpen beter bij BITA-samenwerkingen en beter te presteren in complexe omstandigheden. Hieronder zijn de praktijkaanbevelingen opgesomd.

1. ITG-regels voor communicatie die AM nastreeft bij IT-initiatieven.
2. ITG-regels voor wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen en voor interne controle van IT-beleid borgen op één plek.
3. Aanstellen van personeel met afstemming hun primaire taak (bijv. informatiemanagers).

# Inhoudsopgave

Abstract .....	ii
Samenvatting .....	iii
1.   Introductie .....	1
1.1.   Achtergrond .....	1
1.2.   Gebiedsverkenning .....	1
1.3.   Probleemstelling .....	2
1.4.   Opdrachtformulering .....	2
1.5.   Motivatie/ relevantie .....	2
1.6.   Aanpak in hoofdlijnen .....	3
2.   Theoretisch kader .....	3
2.1.   Onderzoek aanpak .....	3
2.2.   Uitvoering.....	4
2.3.   Resultaten en conclusies.....	5
2.3.1    Alignment Motivatie .....	5
2.3.2    IT-Governance-regels .....	5
2.3.3.   Het verband tussen alignment motivatie en ITG-regels .....	6
2.4.   Doel van het vervolgonderzoek .....	11
3.   Methodologie.....	11
3.1.   Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n) .....	11
3.2.   Technisch ontwerp: uitwerking van de methode .....	12
3.3.   Gegevensanalyse.....	13
3.4.   Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten .....	13
4.   Resultaten .....	13
4.1   Onderzoeksresultaten.....	13
4.2.   AM-categorieën .....	15
4.2.1   Verantwoordelijkheid en mandaat .....	15
4.2.2   Wettelijke verplichtingen.....	16
4.2.3   Planning en monitoring.....	16
4.2.4   Preventie van verkeerde afstemmingen.....	18
4.2.5   Waargenomen systeem/procesvoordelen .....	18
4.2.6   Eindgebruiker training .....	19

4.2.7 Excentrieke motivatie van actoren .....	19
4.3 Nieuwe mechanismen drijfveer motivatie door ITG-regel .....	19
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen.....	20
5.1 Conclusie .....	20
5.2. Discussie en reflectie .....	21
5.2.1 Verantwoordelijkheid en mandaat .....	21
5.2.2 Wettelijke verplichtingen.....	21
5.2.3 Planning en monitoring.....	22
5.2.4 (Preventie van) verkeerde afstemmingen .....	22
5.2.5 Waargenomen systeem/proces-voordelen .....	22
5.2.6 Eindgebruiker training .....	23
5.2.7 Excentrieke motivatie van actoren .....	23
5.2.8. Algemene reflecties .....	23
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk .....	23
5.4. Beperkingen van dit onderzoek/ Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	24
6. Referenties.....	26
7. Bijlagen.....	28
7.1 Geanonimiseerde codering van de geïnterviewden .....	28
7.2 Toelichting relatie AM-facilitators, ITG-regels en nieuwe mechanismen.....	56

# 1. Introductie

## 1.1. Achtergrond

De Algemene Rekenkamer (2007, p. 2) heeft in 2007 vastgesteld, dat ICT-projecten van de overheid vaak te ambitieus en te complex zijn. Ze moeten een breed scala aan diensten in stand houden en reageren op sociale, politieke en regelgevende veranderingen, terwijl ze het hoofd moeten bieden aan toenemende economische druk (Winkler, 2013, p.831). Als oorzaak van complexe ICT-projecten wijst de Algemene Rekenkamer naar de belangen van de betrokken stakeholders (Algemene Rekenkamer 2007, p.2). In 2020 stelde dezelfde de Algemene Rekenkamer vast, dat het vinden van een balans tussen verschillende perspectieven en verantwoordelijkheden van stakeholders om meer aandacht vraagt binnen de ICT-projecten van de overheid (Algemene Rekenkamer 2020, p.7). Het aantal en de invloed van stakeholders in de publieke sector zorgen voor een zeer complexe sociaaleconomische omgeving, waardoor voor organisaties in de publieke sector uitdagender is om resultaten te behalen (Óri & Szabó, 2018, p.73, Winkler, 2013, p.832). Om resultaten te kunnen behalen in een omgeving met veranderende eisen en technologische ontwikkelingen van ICT-projecten bij de overheid, is samenwerking en alignment noodzakelijk tussen stakeholders (Algemene Rekenkamer 2020, p.6). Óri & Szabó (2018) en Winkler (2013) stellen dat een beter alignment van business en IT-doelen door de stakeholders leiden tot betere prestaties en publieke waarde in de publieke sector (Óri & Szabó, 2018, p.73 en Winkler, 2013, p.835). In de huidige literatuur wordt deze inspanning ook wel Business IT alignment genoemd (BITA) (Walraven et al., 2022, p.1).

## 1.2. Gebiedsverkenning

Alignment motivation (AM) verwijst naar de mate waarin stakeholders gemotiveerd zijn om samen te werken om alignment te bereiken (Walraven et al.,2021, p.5). Het is “de mate waarin belanghebbenden gemotiveerd zijn om actief deel te nemen aan co-evolutionaire (tweerichtings) afstemmingsinteracties binnen en tussen afstemmingscompetenties” (Walraven et al.,2021, p.5). Co-evolutionaire interacties zijn het startpunt van alignment en wordt omschreven als de continue aanpassingen en veranderingen tussen de tussen de verschillende stakeholders (Benbya & McKelvey, 2006, p.4). AM is daarom een onmisbare facilitator die effectieve co-evolutionaire interacties creëert vanuit interne of externe factoren, tussen verschillende stakeholders (Walraven et al.,2022, p.3). Er zijn 8 AM-facilitators die stakeholders motiveren. Dit zijn bijvoorbeeld intrinsieke motivatie, deadlines, wetgeving, ondersteuning door Uitvoerend Management ” (Walraven et al.,2021, p.5).

In de bestaande ITG-literatuur wordt ITG in de publieke sector voornamelijk omschreven als een dienstverlening aan burgers (Lane, 1995, p.5 en Elpez & Fink, 2006, p.1). Juiz et al., (2014, p.1) richten zich op ITG bij de Rijksoverheid en definiëren ITG als een organisatorisch vermogen dat wordt gefaciliteerd door de raad van bestuur, het management en het IT-management om de creatie en implementatie van een IT-strategie te vergemakkelijken en zo de integratie van business met IT te verzekeren (Winkler, 2013, p.831; Juiz et al.,2014, p.9; Maes et al.,2012, p.53). Publieke organisaties moeten hun doelen bereiken om de levenskwaliteit van hun burgers te verbeteren, in tegenstelling tot de particuliere sector waar winst de belangrijkste maatstaf voor succes is (Sethibe et al., 2007, p.833 en Winkler, 2013, p832). Voor publieke organisaties is het behalen van de publieke waarde een belangrijke doelstelling (Winkler, 2013, p832). Publieke waarde is het aligneren van de conflicten tussen verschillende stakeholders (Winkler, 2013, p.833) en wordt gecreëerd door het bepalen van het gewenst gedrag in een organisatie (Juiz et al.,2014, p.10 en Winkler, 2013, p.835). Het definiëren van het gewenst gedrag met behulp van ITG-regels leidt tot rendement op investering, vertrouwen, transparantie bij stakeholders, verbetert de ITG-kaders en BITA. ITG-regels zijn een reeks gedefinieerde normen, regels en wetten die de formele en informele relaties tussen de stakeholders en hun naleving van de organisatie strategie bepalen (Juiz et al.,2014, p.10). Wanneer bedrijfs- en IT-doelen op elkaar zijn afgestemd door het bepalen van ITG-regels in een publieke (organisatie, is er een lager risico dat IT-middelen aan projecten worden besteed die niet bijdragen aan de bestuurlijke doelen waardoor gewenste resultaten worden behaald (Juiz et al.,2014, p5).

De AM-facilitators zijn vastgesteld en aangetoond (Walraven et al.,2020, p.6, Walraven et al.,2021, p.5), maar nog niet gedefinieerd in een overheidsomgeving (Walraven et al.,2022, p13). Om dit probleem te onderzoeken, wendden we



ons tot ITG. Het lijkt erop dat deze ITG-regels ervoor zouden kunnen zorgen dat stakeholders gemotiveerd worden omdat er een gedeeld begrip en implementatie ontstaat van de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden, bij het correct en op tijd te implementeren van IT. Dit zou kunnen zorgen tot effectieve samenwerkingen bij stakeholder om afstemming te bereiken. Het verband tussen ITG-regels en AM in de publieke sector is eerder niet onderzocht (Winkler, 2013, p 15, 831 en 835 en Amirili et al., 2017, p.9). Winkler (2013) stelt dat publieke organisaties vaker moeten omgaan met diverse stakeholders met meer uiteenlopende belangen, zoals politieke en bestuurlijke groepen. Publieke organisaties richten zich daarom meer op het alignment van stakeholders dan de particuliere sector. Winkler (2013) Het is daarom relevant om het verband tussen ITG-regels en AM in de publieke sector te onderzoeken.

### 1.3. Probleemstelling

Dit artikel heeft het doel om met behulp ITG-regels om eerder vastgestelde AM-facilitators te verduidelijken en aan te vullen. Op basis van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

Hoe beïnvloeden ITG-regels de AM bij een overheidsorganisatie?

### 1.4. Opdrachtformulering

Wij willen in dit artikel de relatie tussen ITG-regels en AM begrijpen. Dit doel wordt gerealiseerd vanuit het literatuuronderzoek. Om het doel van dit onderzoek te behalen, is het nodig om de onderzoeksvragen hieronder te beantwoorden:

1. Wat is AM?
2. Welke AM-facilitators bepalen de werking van BITA?
3. Wat zijn ITG-regels?
4. Welke ITG-regels bepalen de werking van AM?

### 1.5. Motivatie/ relevantie

Dit artikel vult bestaande -literatuur aan met verder ontwikkelde AM-facilitators die bijdragen aan BITA bij de overheid. Overheidsorganisaties kunnen de resultaten van dit onderzoek gebruiken om een beeld te krijgen van hoe business en IT-actoren gemotiveerd worden om alignment te hebben in complexe IT-projecten.

In Walraven et al. (2020) zijn de AM-facilitators voor-stakeholders geïdentificeerd en getoetst (Walraven et al., (2022). Echter beperken de bevindingen van deze onderzoeken zich tot één systeem in de gezondheidszorg (Walraven et al.,2020, p.13 en Walraven et al.,2022, p.13). Deze resultaten zijn niet voldoende bewijsvoering voor een AM-raamwerk. Walraven et al. (2020) en (2022) doen een oproep om de resultaten van deze onderzoeken te toetsen in andere sectoren (Walraven et al.,2020, p.13; Walraven et al.,2022, p.13). Verder schiet de bestaande literatuur tekort in het voorschrijven van mechanismen die zouden moeten worden aangepakt om uiteindelijk tot alignment te komen bij de overheid (Winkler, 2013, p.835, Amirili et al.,2017, p.9). Hiermee geven wij een antwoord op de roep voor meer empirisch onderzoek naar business- IT-alineëring met behulp van ITG bij de publieke sector (Winkler, 2013, p.15). Met de resultaten van dit onderzoek kunnen IT-actoren bij publieke organisaties, het proces van het realiseren van BITA beïnvloeden door menselijke actoren bewust te sturen. IT-managers kunnen met behulp van de gedefinieerde AM-mechanismen hun medewerkers helpen bij het benaderen en aanspreken van hun stakeholders, zodat ze beter kunnen omgaan met complexe situaties. De theoretische en praktische relevantie komt tot uiting via een bijdrage aan het vakgebied Business & IT-alignment. De eerder vastgestelde AM-facilitators worden verklaard met ITG-regels in een overheidsomgeving.

## 1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Deze studie bestaat uit verschillende hoofdstukken. Na de inleiding worden in hoofdstuk 2 de aanpak en bevindingen van het literatuuronderzoek besproken. Hoofdstuk 3 legt de methodologie uit, door het beantwoorden van de onderzoeksvraag met een enkelvoudige casestudie. Hoofdstuk 4 zijn de resultaten van dit onderzoek te lezen. Hoofdstuk 5 presenteert de discussie, conclusies en aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

### 2.1. Onderzoek aanpak

Vanuit bestaand literatuur onderzoeken wij of er een verband is tussen ITG-regels en AM. Om de kwaliteit van het literatuuronderzoek te waarborgen vanuit de relevantie en actualiteit, wordt gezocht naar literatuur die voldoet aan de kaders hieronder:

- Om aan te sluiten op de actuele kennis worden de artikelen gezocht binnen het tijdsinterval 2000 tot heden.
- Er wordt gezocht op Engelstalige en Nederlandstalige publicaties.
- De publicaties zijn beperkt tot peer reviewed artikelen.
- Zoeken met trefwoorden met ITG, AM, Business and IT alignment, stakeholders en overheid. Voor het vaststellen van de zoektermen is de 'building block methode' toegepast. De onderzoeksvraag is opgesplitst in zoektermen en vervolgens te vervangen door synoniemen of termen te combineren (Okoli & Schabram, 2010). Zie tabel 1 voor de toepassing.

	ITG	AM	Overheid
Synoniem			Authorities
OR		Social alignment COISA	Stakeholders Relations Stakeholders Collaborations

Tabel 1: Zoekstrategie theoretisch kader

Met de trefwoorden hebben wij queries gemaakt; 'Alignment motivation and government,' IT Governance and government', 'Alignment motivation and IT Governance', 'Alignment motivation success factors IT-projects', 'IT Governance success factors', 'Alignment motivation and stakeholders' en 'IT Governance and stakeholders.

- Bij het zoeken hebben wij gebruik gemaakt van twee zoekmachines. Wij hebben gebruikt gemaakt van Google Scholar omdat deze zoekmachine, de meeste zoekresultaten oplevert. We hebben ook de digitale bibliotheek van de Open Universiteit gebruikt, omdat we met deze zoekmachine gericht kunnen zoeken
- Er worden twee zoekmethoden gebruikt: zoeken op basis van zoektermen en het gebruik van de 'backward en forward snowballing' methode.

De gevonden artikelen zijn beoordeeld op relevantie, waarde en toereikendheid (Saunders et al.,2019). De relevantie en waarde zijn beoordeeld op basis: juistheid, volledigheid, kwaliteit argumentatie, interne en externe validiteit van het onderzoek, aantal keren dat naar het artikel is gerefereerd, antwoorden op de onderzoeksvragen. Wij hebben de samenvatting en de conclusie gelezen. Bij elke stap hebben we vanuit de onderzoeksonderwerp criteria van Saunders et al. (2019) de volgende vragen gesteld: Waarom lees ik dit?, Welk antwoord zoek ik?, Valt dit onderzoek binnen de stroming die in dit onderzoek van toepassing is?.

Vervolgens is het gehele artikel gelezen om de waarde van het artikel te kunnen beoordelen. De toereikendheid wordt bepaald door wanneer bij het zoeken voornamelijk verwijzingen vindt naar de artikelen die al gelezen zijn.

Voor de analyse van de relevante artikelen, is bij elke onderzoeksvraag onderwerpen benoemd. De gevonden literatuur is vervolgens gebruikt voor de volgende fase. Zie tabel 2 voor de toelichting.

Onderzoeksvraag	Onderwerpen
Wat is AM?	Definities AM Dimensies AM Belang AM Beïnvloeders AM
Welk AM-bronnen bepalen de werking van BITA?	Modellen AM en afbakening AM AM-facilitators Bijdrage van de facilitators aan de AM Meetwijze facilitators
Wat zijn ITG-regels?	Ontstaan ITG-regels Definities ITG-regels Belang ITG-regels Beïnvloeders ITG-regels
Welke ITG-regels bepalen de werking van AM?	Modellen ITG en afbakening ITG vanuit regels

Tabel 2: Onderwerpen van de onderzoeksvraag

De gevonden publicaties zijn met endnote opgeslagen en is verantwoord via een literatuurlijst op basis van APA-5th systeem en bibliografievermelding.

## 2.2. Uitvoering

Resultaten van literatuuronderzoek zijn opgesomd in tabel 3.

Zoektermen	Aantal resultaten	Gelezen en beoordeeld op relevantie vanuit criteria onderzoeksonderwerp van Saunders et al., (2019)	Gebruikt
Alignment motivation and government	10.715	6	0
IT Governance and government	21.561	0	0
Alignment motivation and IT Governance	19.202	0	0
Alignment motivation success factors IT-projects	18.912	2	1
IT Governance success factors	19.048	2	0
Alignment motivation and stakeholders	18.332	2	0
IT Governance and stakeholders	16.932	0	0
IT Governance and stakeholders	66.319	2	1

Tabel 3: Resultaten literatuuronderzoek

De volgende aanvullingen zijn te benoemen:

- Er zijn 2 artikelen gevonden met bruikbare informatie.
- Bij de gevonden artikelen is de sneeuwbalmethode toegepast. In de reviews van deze artikelen wordt verwezen naar de oorspronkelijke artikelen. Deze oorspronkelijke artikelen (indien vindbaar) zijn vervolgens gebruikt bij de uitwerking van dit literatuuronderzoek. Daarnaast hebben we via de sneeuwbalmethode 4 artikelen gevonden en gebruikt die in de periode 1988-2000 zijn gepubliceerd.
- Vanwege het grote aantal hits per zoekterm is de eerste selectie beperkt tot de eerste 10 zoekresultaten.

## 2.3. Resultaten en conclusies

### 2.3.1 Alignment Motivatie

AM wordt in de bestaande literatuur ook wel de adaptieve spanning genoemd en wordt gedefinieerd als de motiverende kracht die ervoor zorgt dat co-evolutionaire interacties in afstemmingsprocessen beginnen en doorgaan (Walraven et al.,2020). Walraven (2020) merkt op dat adaptieve spanning een motivatie is die mensen mobiliseert om afstemmingsprocessen op gang te brengen en voort te zetten. Deze motivatie kan intern zijn, maar kan ook extern worden geleverd door managers of externe partijen. AM is de onderlinge communicatie tussen stakeholders door het balanceren van de sterke en zwakke banden, het "overbruggen" van deelnemers en persoonlijke communicatie (Walraven et al.,2020). Hierdoor verbetert AM, de relaties tussen heterogene IS-stakeholders omdat mensen echte redenen hebben om deze relaties aan te gaan en te onderhouden (Walraven et al.,2021, p.5).

In een empirisch onderzoek is bewezen dat AM een onmisbare facilitator is die effectieve co-evolutionaire interacties creëert vanuit interne of externe factoren, tussen verschillende IS-stakeholders in alignment processen (Walraven et al.,2022, p.3). AM bestaat uit facilitators die IS-belanghebbenden motiveren om deel te nemen aan co-evolutionaire interacties in een specifiek afstemmingsproces. Walraven et al.,2020 heeft binnen AM, 8 facilitators genoemd. Deze facilitators omvatten (1) verantwoordelijkheid en mandaat, (2) planning en monitoring, (3) intrinsieke motivatie van actoren, (4) waargenomen systeem/proces-voordelen, (5) (preventie van) verkeerde afstemmingen (6) wettelijke verplichtingen, (7) ondersteuning en leiderschap van Uitvoerend management en (8) eindgebruiker. Deze AM-facilitators zijn vastgesteld, maar zijn niet verder gedefinieerd (Walraven et al.,2020 en Walraven et al.,2022).

### 2.3.2 IT-Governance-regels

Voor het bereiken van publieke waarde is een goed bestuur van openbare diensten van hoog niveau nodig met gedefinieerde ITG-regels, omdat de publieke sector publiek geld uitgeeft, beslist hoe dit geld wordt besteed en de kwaliteit van de geleverde diensten zijn van cruciaal belang voor burgers, gebruikers en belastingbetalers (Juiz et al.,2014 en Winkler, 2013). In deze context kan ITG-regels worden gedefinieerd als het vaststellen van beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden om gewenst gedrag bij het gebruik van IT te stimuleren (Juiz et al.,2014). Een ITG-model met regels bevordert het juiste gedrag te produceren bij het besteden van de publieke middelen aan IT-middelen. Het zorgt voor meer transparantie, informatie en verantwoording; het vergemakkelijken van nauwkeurige besluitvorming en inspraak van het publiek; en het verbeteren van de efficiënte levering van publieke goederen en diensten (Juiz et al.,2014). Juiz et al. (2014) heeft in zijn onderzoek ITG-regels geïdentificeerd vanuit de principes dFogIT (detailed Framework of governance for Information Technologies). De dFogIT principes gebaseerd zijn op internationale normen die richtlijnen geven voor ITG en ook richtlijnen voor acties, handelingen en reacties (gedrag) tussen stakeholders bij een publieke organisatie (Juiz et al.,2014). Hiermee omvat de ITG-regels van dit model met principes voor gewenst gedrag ook principes voor het op een lijn brengen van verschillende stakeholders en is dit model geschikt voor dit onderzoek. In tabel 4 zijn deze ITG-regels opgesomd.

NR	ITG-regels publieke sector vanuit dFogIT
A1	Het gedrag van een publieke organisatie met een openbare IT-dienstverlening is met behulp van ITG-regels omschreven vanuit de publieke verwachtingen.
A2	IT-regels waarborgen integriteit, publieke bezorgdheid en voorkomt verlies van vertrouwen.
A3	IT-middelen zijn geconformeerd met wetten en normen, en worden getoetst door ITG-regels.
B1	IT-kader is begrijpelijk gecommuniceerd aan iedereen in de publieke organisatie.
B2	Stakeholders zijn betrokken bij het beheer van de diensten die ze gebruiken.
B3	Bestuursstructuren met commissies zijn aanwezig en betrekken belanghebbenden.

C1	IT-resultaten worden geleverd door IT-services.
C2	IT-resultaten worden op een duurzame basis geleverd.
D1	IT-bestuursleden krijgen een objectieve en grondige analyse krijgen van IT-beheer.
D2	Publieke sector heeft interventies, d.m.v. het opzetten van plannings- en controlecycli.
D3	De IT-budgetten en IT-service- en IT-projectplannen gericht zijn op het bereiken van de resultaten.
E1	IT-middelen en -infrastructuur worden gecontroleerd.
E2	Rollen en verantwoordelijkheden zijn duidelijk.
E3	Management publieke organisatie biedt een omgeving waarin IT-personeel goed kan presteren.
F1	Risicobeheer is geïntegreerd in de algemene governance, strategie en planning, management, rapportageprocessen, beleidslijnen en waarden van de entiteit.
F2	Voortdurende controles en periodiek beoordelingen van de beoogde IT-resultaten gelden.
F3	ITG biedt gebruikers betrouwbare informatie voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming.
F4	ITG moet de levering van openbare IT-projecten en -diensten financieren en toewijzen.
G1	ITG biedt verschillende kanalen die publieke organisatie kan gebruiken om met stakeholders te communiceren.
G2	Successen ITG worden ten minste jaarlijks openbaar gerapporteerd aan stakeholders.

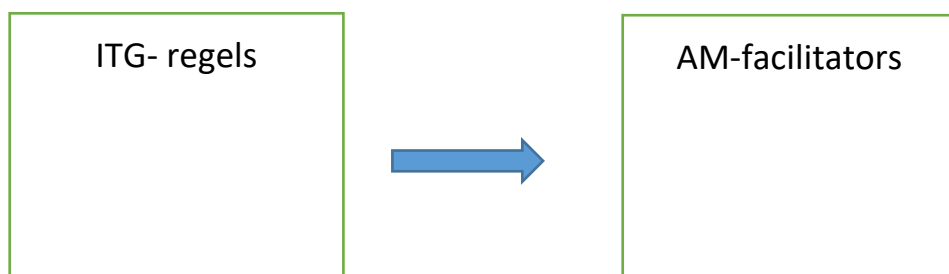
Tabel 4: ITG-regels publieke sector van Juiz et al. (2014)

### 2.3.3. Het verband tussen alignment motivatie en ITG-regels

AM faciliteert menselijke actoren met het hebben van een gedeeld begrip en implementatie van wat het betekent om IT correct en op tijd te implementeren, en effectief samen te werken om afstemming te bereiken (Walraven et al., 2020). De ITG-regels over de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden zorgen ervoor dat stakeholders een consequent gedeeld begrip hebben over de beslissingsbevoegdheid en verantwoordelijkheden van de menselijke actoren bij gebruik van IT (Juiz et al., 2014). Hieruit blijkt dat ITG-regels AM-facilitators zou kunnen beïnvloeden, met het hebben van een gedeeld begrip over het correct en op tijd te implementeren van IT. De invloed van regels op AM wordt door meerdere onderzoekers bevestigd (Grant, 2008 en Zhang et al., 2019). Complexiteitstheorie van BITA-literatuur bevestigd dat het opstellen van eenvoudige regels nodig zijn voor het handhaven van AM en het bereiken van alignment. Dit proces dient begeleidt te worden door het management en strategische architect (Grant, 2008). Zhang et al., (2019) wijzen in hun onderzoek naar het hanteren van geschikte organisatieregels voor IT en business om bedrijfsprocessen te beheren om complexe regels te definiëren en benoemt dat hiermee de adaptieve uitkomsten van co-evolutionaire dynamiek berusten op IT-bestuur regels. De mogelijke impact van ITG-regels op AM-facilitators kan gespecificeerd worden met:

- De reden (intrinsieke motivatie, deadlines, wetgeving, ondersteuning door Uitvoerend Management, verantwoordelijk gehouden) voor AM waarmee belanghebbenden deelnemen aan co-evolutionaire afstemmingsinteracties wordt met de ITG- regels gedefinieerd, in relatie tot, hoe om te gaan met strategieën van de publieke organisatie (Juiz et al., 2014).
- De ITG-regels definiëren de formele en informele relaties tussen de verschillende belanghebbenden (Juiz et al., 2014). De met ITG-regels gedefinieerde AM-facilitators zou de relaties tussen heterogene IS-stakeholders kunnen verbeteren omdat mensen echte redenen hebben om deze relaties aan te gaan en te onderhouden (Walraven et al., 2021, p5), omdat de communicatie duidelijker wordt.
- Door de toepassing van de gedefinieerde ITG-regels zouden de stakeholders dezelfde taal kunnen spreken. Hierdoor zou er gesteld kunnen worden dat de facilitators van AM gevoed zou kunnen worden met de ITG-regels.

In het vervolgonderzoek willen we als doel meer inzicht geven in de relatie tussen ITG en AM. Dit doen wij door het bevragen van een scrumteam van de overheid over hun verwachtingen of de aanwezigheid van ITG-regels hen zal motiveren om samen te werken in complexe IT-projecten. In lijn met onze onderzoeksvraag onderzoeken we de impact van ITG-regels op AM. Dit doen wij door de ITG-regels en AM-facilitators te analyseren en te zoeken naar gelijkenissen en verbanden die elkaar tegenspreken. Het resulterende conceptueel model is hieronder afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: conceptueel model onderzoek

Het ITG-raamwerk voor de publieke sector van Juiz et al., (2014) telt 20 regels. Voor het synthetiseren van AM met de ITG-regels is er daarom AS-IS gebruik gemaakt van de AM-facilitators van Walraven et al. (2020). Om een beter begrip te krijgen over de toepassing van de 9 facilitators, zijn de vragen gebruikt waarmee Walraven et al. (2020), AM heeft geoperationaliseerd.

Bij het vergelijken de ITG-regels met AM-facilitators hebben we gezocht naar gelijkenissen en tegenspreken. Er zijn 2 analyses uitgevoerd:

1. We hebben dit eerst gedaan door te kijken of de AM-facilitators worden genoemd in de ITG-regels. Er zijn 5 AM-facilitators genoemd binnen de ITG-regels. In tabel 5 zijn de resultaten genoemd.

2. Door het synthetiseren van literatuur van Walraven et al. (2020) met ITG-regels raamwerk van Juiz et al., (2014) en deze resultaten te verbinden met de vragen waarmee AM-facilitators geoperationaliseerd zijn, hebben we de relaties tussen AM-facilitators en ITG-regels vastgelegd. Hiermee hebben we 19 ITG-regels kunnen verbinden bij 8 facilitators zie; tabel 5 hieronder voor de resultaten.

AM-facilitator	Toelichting verband met ITG-regels	Toepassing ITG-regel
Verantwoordelijkheid en mandaat	Juiz et al., 2014 stellen dat ITG-regels de publieke verwachtingen weerspiegelen over het gedrag van medewerkers van publieke organisatie die de openbare IT-dienstverlening beheren en publiek geld uitgeven. Dit betekent dat medewerkers van publieke organisatie de zorg hebben dat IT-beleid van de publieke organisatie goed, veilig en efficiënt functioneert. (Juiz et al., 2014).	Met ITG-regels A1, A2, A3 en G1 wordt de AM-facilitator gedefinieerd en worden IT-initiatieven benut en verbeterd. Deze ITG-regels motiveren scrumteam de complexe beslissingen direct onder ogen te zien en op zoek te gaan naar de juiste keuze.
Wettelijke verplichtingen	Wettelijke verplichtingen is een AM-facilitator. Bij de ITG-regels van Juiz et al., 2014 wordt wettelijke verplichtingen 2 keer genoemd bij 2 verschillende ITG-regels. Juiz et al., 2014 verklaren deze ITG-regels met "IT-	De AM-facilitator wordt verklaard met de ITG-regels A3 en F3: Conformiteit met wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen motiveert scrumteam om

	<p>middelen moeten voldoen aan de formele wetten, normen en regels en worden gecontroleerd door ITG, waarbij interne en externe gebruikers worden geïnformeerd met nuttige en betrouwbare informatie voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming.</p>	<p>effectief samen te werken omdat er een consequent en gedeeld begrip is vanuit de wetten, normen en regels over wat het betekent om IT correct en tijdig toe te passen.</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>Walraven et al., 2020 heeft AM verklaard vanuit literatuur adaptieve spanning, waarbij voorbeelden wordt genoemd van motivatoren van actoren in co-evolutionaire processen zoals rigide periodieke planningscycli en geprogrammeerde doelen, waarmee organisaties wendbaar kunnen zijn in een turbulente en onvoorspelbare omgeving. Deze AM-facilitator is belegd bij ITG-regel beheer van risico's en prestaties door middel van robuuste controle en sterk beheer van de overheidsfinanciën.</p>	<p>Planning en monitoring wordt genoemd bij ITG-regel F als planning en monitoring en is verder gedefinieerd naar ITG-regel F1 Beheer van risico's, F2 beheer prestaties door (F3) robuuste interne controle en sterk (F4) beheer van de overheidsfinanciën. Deze ITG-regels motiveren scrumteam om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.</p>
<p>(Preventie van) verkeerde afstemmingen</p>	<p>Het detecteren van verkeerde afstemmingen wordt bevestigd door Walraven et al., 2020. Preventiemechanismen kunnen opkomende situaties met grote risico's vooraf voorspellen door kennis te delen (Zhang et al., 2019). "Ontwikkeling van de capaciteit van scrumteam" verklaard deze facilitator, met gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" om verkeerde afstemmingen te voorkomen.</p>	<p>ITG-regel E1 Ontwikkeling van de capaciteit van scrumteam motiveert scrumteam om actief samen te werken met andere belanghebbenden om initiatieven te benutten en te verbeteren om op deze manier afgestemd te zijn bij het ontwikkelen en implementeren nieuw infrastructuur.</p>
<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Zhang et al. (2019) verklaren dat een bottom-up aanpassing, menselijke actoren motiveert bij het harmonieuze co-evolutionair te bereiken BITA en bevestigt de noodzaak van organisatieregels om bedrijfsprocessen te beheren. Goed bestuur vereist duidelijkheid over de verschillende organisatorische rollen, waaronder het IT-bestuur, het IT-beheer en het IT-personeel. "Ontwikkeling van het leiderschap van scrumteam" bevordert en versnelt het proces van softwareontwikkeling omdat deze ITG-regel specificeert hoe de beslissingen worden genomen en door wie.</p>	<p>ITG-regel E2 zorgt voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, waaronder het IT-bestuur, het IT-beheer en het IT-personeel, dit motiveert scrumteam voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.</p>

Eindgebruiker training	AM-facilitator eindgebruiker training wordt 1x keer genoemd in het ITG-raamwerk van Juiz et al., 2014. Deze ITG-regel kan deze AM-facilitator verklaren met trainen scrumteam leden, omdat trainingen bijdragen dat hun kerntaken effectief wordt uitgevoerd. De ITG-regel "Het ontwikkelen van de capaciteiten van individuen binnen scrumteam" werft, motiveert, behoudt IT-personeel.	Eindgebruiker training wordt genoemd bij ITG-regel E3. Een omgeving met een positieve cultuur waarin ideeën, suggesties en voorstellen verwelkomd worden, motiveert scrumteam goed om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.
Extrinsieke motivatie van actoren	Walraven et al., 2020 bevestigen dat AM extern wordt geleverd door managers of externe partijen. ITG-regels van Juiz et al., 2014 uit tabel 4 motiveren menselijke actoren met ITG-regels en geleverd door managers of door externe actoren.	ITG-regels A1-A3/ B1-B3/ C1/ D1 - D3/ E1 - E3/ F1 - F3/ G1-G2, hebben een verband met AM-facilitator. Scrumteam worden met de ITG-regels extrinsiek gemotiveerd om voortdurend IT-initiatieven te benutten, te verbeteren en duidelijke redenen om actief samen te werken met andere belanghebbenden.
Ondersteuning en leiderschap van Uitvoerend management	AM-facilitator "Ondersteuning en leiderschap van Uitvoerend management" is 1x genoemd bij ITG-regel "Ontwikkeling van het leiderschap van scrumteam". Deze ITG-regel stelt vast dat scrumteam en andere stakeholders verantwoordelijk en leiderschap delegeren aan het management en verwachten in ruil daarvoor dat het management de verantwoordelijkheid neemt voor de acties die nodig zijn om aan de verwachtingen te voldoen.	Met ITG-regel E2 heeft het management duidelijke redenen om actief samen te werken met andere belanghebbenden bij het benutten en verbeteren van IT-initiatieven. De scope van dit artikel is scrumteam. Daarom valt deze ITG-regel buiten de scope.

Tabel 5: Relaties AM-facilitators en ITG-regels

Bij ITG-regel C2 "Duurzame economische, sociale en milieuvoordelen" is er een tegenstrijdig verband vastgesteld met AM-facilitator AM-planning en monitoring. ITG-regel definieert namelijk dat IT-doelstellingen voor op de lange termijn bepaald worden. In Walraven 2020 wordt deze facilitator toegelicht met; het bepalen van doelstellingen voor een korte periode, waarbij de strategische doelen een richting geven. Deze ITG-regel is daarom buiten scope en wordt niet meegenomen naar het vervolgonderzoek.

De synthese van AM-facilitators en ITG-regels hebben zich geresulteerd in 11 ITG-principes (tabel 6) die de vastgestelde AM-facilitators van Walraven et al. (2021) lijken te verklaren.

AM-facilitator	Nr.	Omschrijving	ITG-principe	Literatuur
Verantwoordelijkheid en mandaat	1	ITG-regels integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat motiveert stakeholders en draagt bij aan verantwoordelijkheid en	ITG-regels integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat zijn afgestemd met de publieke verwachtingen.	Grant, 2008, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et



		mandaat te nemen voor gewenst gedrag bij het gebruik van IT en zorgen voor een consequent gedeeld begrip.		al.,2014
	2	ITG-regels voor het bevorderen van transparantie draagt bij aan verantwoordelijkheid en mandaat voor het beheer, de beveiliging en de prestaties van -systemen en -diensten.	Communiqueer raamwerk ITG-regels en de geleverde IT-waarde met de stakeholders	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014
	3	Conformiteit met wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen draagt bij aan dat scrumteam zorgt dat de IT goed, efficiënt en veilig functioneert. Scrumteam is hierdoor gemotiveerd om effectief samen te werken omdat het bijdraagt aan een gedeeld begrip bij de samenwerking met haar stakeholders.	Controleer de conformiteit met wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014
Wettelijke verplichtingen	4	Scrumteam wordt geïnformeerd met de relevante wetten, normen en regels voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming. Scrumteam is hierdoor gemotiveerd om effectief samen te werken omdat er een consequent en gedeeld begrip is vanuit de wetten, normen en regels over wat het betekent om IT correct en tijdig toe te passen.	Management zorgt voor overeenstemming met de toepasselijke wet- en regelgeving, zodat interne en externe gebruikers geïnformeerd zijn met de relevante en betrouwbare informatie voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014
Planning en monitoring	5	Beheer van risico's motiveert scrumteam om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.	Integreer het proces risicobeheer in de algemene governance, strategie en planning, management, rapportageprocessen, beleidslijnen en waarden van de publieke organisatie.	Zhang et al., 2019, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014
	6	Prestaties beheer motiveert scrumteam voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.	Monitor of de beoogde IT-resultaten nog steeds geldig zijn of dat ze moeten worden aangepast aan nieuwe scenario's.	Grant ,2003, Zhang et al., 2019, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014
	7	Robuuste interne controle motiveert scrumteam om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.	Biedt stakeholders relevante en betrouwbare informatie voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014

(Preventie van verkeerde afstemmingen)	8	Deze ITG-regel motiveert scrumteam om actief samen te werken met andere belanghebbenden om initiatieven te benutten en te verbeteren om op deze manier afgestemd te zijn bij het ontwikkelen en implementeren nieuw infrastructuur.	Ontwikkel gecontroleerd capaciteit door gecontroleerd nieuw IT-infrastructuur te bouwen, om verkeerde afstemmingen te voorkomen bij de betrokken.	Tanriverdi en Lim, 2017, Nan en Tanriverdi, 2017, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014
Waargenomen systeem/procesvoordelen	9	Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel motiveert scrumteam om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.	Zorg voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden, waaronder het IT-bestuur, het IT-beheer en het IT-personeel, zodat het duidelijk is hoe de beslissingen worden genomen en door wie.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014
Eindgebruiker training	10	Eindgebruiker training motiveert scrumteam om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren.	Ontwikkel capaciteiten van individuen binnen publieke organisatie door middel van eindgebruiker training.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014
Excentrieke motivatie van actoren	11	Scrumteam wordt met de ITG-regels extrinsiek gemotiveerd om voortdurend IT-initiatieven te benutten, te verbeteren en duidelijke redenen te hebben om actief samen te werken met andere belanghebbenden.	ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren.	Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014

Tabel 6: 11 ITG-regels die de AM-facilitators van Walraven et al., 2021 verklaren

## 2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het doel van het vervolgonderzoek is om meer inzicht te krijgen in de gevonden relaties tussen ITG-regels en AM-facilitators bij een organisatie bij de Rijksoverheid.

## 3. Methodologie

### 3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het doel van dit deel van het onderzoek is een beeld krijgen van de relaties tussen ITG-regels en AM-facilitators en deze relaties beter begrijpen vanuit de menselijke actoren. De relaties tussen ITG-regels en AM zijn “verkenkend en beschrijvend” onderzocht met behulp van kwalitatief onderzoek. De onderzoeksmethode is deductief en inductief. Vanuit bestaande literatuur hebben wij relaties vastgesteld tussen ITG-regels en AM-facilitators. Er is geen literatuur beschikbaar waarmee wij de relaties tussen ITG-regels en AM-facilitators hebben kunnen toetsen bij de overheid. (Winkler, 2013, p 15, 831 en 835 en Amirili et al., 2017, p.9). Wij hebben daarom deze relatie beoordeeld met behulp van data uit de praktijk. Hiermee willen wij de bestaande ITG en AM-literatuur verder ontwikkelen. Daarnaast is het onderzoek ook inductief, omdat wij door het verzamelen van data nieuwe theorie ontwikkelen over de relaties ITG-regels en AM-facilitators.

Gezien de verkennende aard van het onderzoek is er gekozen voor een casestudie, omdat we een goed begrip willen krijgen van de actuele context van de relaties tussen de ITG-regels en AM-facilitators. Volgens Saunders et al., 2019, is een casestudie een onderzoeksstrategie die een verschijnsel empirisch onderzoekt in situaties in het echte leven. De gekozen onderzoeksmethode sluit daarom goed aan bij de onderzoek behoefte om de onderzoeksvraag te onderzoeken in de hedendaagse situatie. Wij hebben een enkelvoudige casestudie gebruikt, omdat het verband tussen ITG en AM binnen een overheidsomgeving nog niet is onderzocht. De enkelvoudige casestudie heeft plaats gevonden bij een scrumteam verantwoordelijk voor softwareontwikkeling bij een organisatie bij de Rijksoverheid. Scrum wordt in de literatuur gedefinieerd als een softwareontwikkeling methodiek, met een focus op flexibele holistische productontwikkeling waar het ontwikkelingsteam werkt als een eenheid om gemeenschappelijke doelen te bereiken (Permana, 2015). Volgens Permana, (2015) bestaat een scrumteam uit een Product Eigenaar, een Scrum Master en een ontwikkelteam met business analist, softwareontwikkelaar en een tester.

### Caseomschrijving

Een scrumteam bij een publieke organisatie beheert de applicaties die de formele documenten maken voor de klanten. Jaarlijks produceert deze keten van applicaties miljoenen documenten. Het scrumteam heeft te maken met meerdere stakeholders vanuit de business. Alignment is in dit scrumteam niet vanzelfsprekend, omdat er verschillende en tegenstrijdige opvattingen zijn over hoe de vernieuwing van de diensten en producten van deze applicatie keten, het beste kan worden geïmplementeerd. Binnen het scrumteam kunnen IT-regels bijdragen aan effectieve besluitvorming, risicobeheer, transparantie, optimalisatie van IT-investeringen en compliance met regels en voorschriften. Het is op dit moment onduidelijk op welke manier het scrumteam gebruik maakt van ITG-regels. Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden willen wij weten, welke betekenis respondenten geven aan AM-facilitators vanuit de ITG-regels. Vanwege de vele interacties met stakeholders en de complexiteit van het organiseren en beheren van een complexe IT-applicatie kan worden geconcludeerd dat de casus geschikt is voor dit kwalitatief interpretivistisch onderzoek (Saunders et al., 2019).

## 3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

Wij hebben de gegevens verzameld met semi-gestructureerde interviews. Dit doen wij met semi-gestructureerde interviews omdat we met deze methode alle ITG-principes kunnen bevragen waarbij er ruimte is ruimte voor directe interactie om de achterliggende motivatie te onderzoeken (Yin, 2009).

Geïnterviewden zijn zo geselecteerd dat beheer, monitoring, ontwikkeling, technische en business perspectieven zijn vertegenwoordigd, in overeenstemming met de gedefinieerde scrum rollen van Permana (2015). Tabel 7 is een opsomming van deze rollen.

	Rol	Scrumteam	Business
PO	Eigenaar en eindverantwoordelijk	X	
IT-architect	Ontwikkeling architectuur OM-landschap	X	
Functioneel applicatie beheerder (FAB)	Functionele ontwikkeling	X	
Technische softwareontwikkelaar	Technische ontwikkeling	X	
Business Stakeholder (BS)	Gebruiker OM-systemen		X

Tabel 7: overzicht van de rollen van de geïnterviewden

### 3.3. Gegevensanalyse

De interviews hebben wij getranscribeerd. Vervolgens hebben wij de transcripties gecodeerd, met een deductieve en inductieve benadering. Wij zijn eerst begonnen met het coderen op basis van het theoretisch model (deductieve aanpak). Vervolgens zijn op basis van een inductieve benadering nieuwe verkregen informatie en op data gebaseerde inzichten verbeterd/toegevoegd, verzameld en gecodeerd.

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

#### *Validiteit*

De wetenschappelijke theoretische modellen in dit onderzoek zijn gecombineerd met de interviewresultaten, waarbij de onderzoeksvragen en de analyses gebaseerd zijn op wetenschappelijk theoretisch kader. Volgens Saunders et al. (2019) verhoogt deze combinatie van data verzamelings- en analysemethoden de validiteit. Het grootste risico voor de validiteit in dit onderzoek lijkt, dat de caseorganisatie geen ITG-beleid heeft. De vragen in de semi-gestructuurde interview zijn daarom gebaseerd op de verwachtingen of de aanwezigheid van ITG-regels de geïnterviewden zal motiveren om samen te werken in complexe IT-projecten. Om de interne validiteit bij dit probleem te verhogen, wordt de vragenlijst besproken met een strategische adviseur binnen de caseorganisatie die ook verantwoordelijk is voor ITG. Bij de strategische adviseur is per vraag de aanwezigheid van een ITG-regel getoetst. Daarnaast zijn de vragen bij de strategische adviseur getoetst op duidelijkheid en begrijpelijkheid, zodat de geïnterviewden de vragen op dezelfde manier zouden kunnen interpreteren. Daarnaast zijn de interviewresultaten vergeleken met behulp van een documentenanalyse. De documenten voor deze analyse zijn geleverd door de strategische adviseur Doel van de documentenanalyse is om met "triangulatie beter zicht krijgen op eventuele tegenstrijdigheden of bevestigingen van de bevindingen vanuit de interviews. Saunders et al. (2019) gebruiken de term "triangulatie" om de toepassing van meerdere onafhankelijke databronnen te beschrijven om de bevindingen van een onderzoek te bevestigen. Hiermee wordt de validiteit van de interviewresultaten groter. Daarnaast richt dit onderzoek zich op één onderzoekseenheid, door het verkennende karakter. Hierdoor zijn de generaliseerbaarheid van de resultaten beperkt omdat van één overheidsorganisatie empirische data is verzameld.

#### *Betrouwbaarheid*

Wij hebben 5 interviews uitgevoerd met verschillende respondenten. De omstandigheden van de respondenten in dit onderzoek zijn complex en dynamisch. De interviewresultaten kunnen daarom in elk interview, andere gegevens laten zien (Saunders et al., 2019, p.382 en Marshall en Rossman, 2006, p.5). Volgens Marshall en Rossman (2006) weerspiegelen deze gegevens de werkelijkheid op het moment dat ze zijn verzameld en draagt hierdoor bij aan het verduidelijken van de achterliggende motivatie van de respondenten. Om interviewerbias en/of respondentenbias te voorkomen tijdens de interviews, ontvangen de respondenten vooraf informatie over het interview en de onderwerpen. Hiermee beschikken de respondenten over relevante informatie en wordt geloofwaardigheid bevorderd (Saunders et al., 2019, p 383).

#### *Ethische aspecten*

Om te voldoen aan de onderzoek ethiek van deze wetenschappelijke studie, wordt aan alle deelnemers eerst gevraagd of ze vrijwillig willen deelnemen aan deze studie, met behulp van het "informed consentformulieren" van de Open Universiteit. Deelnemers worden vooraf geïnformeerd over het doel en de methode van data-analyse. Dit betekent dat respondenten zijn geïnformeerd over hun rechten bij deelname aan enquêtes (Saunders et al., 2019, p.231).

## 4. Resultaten

### 4.1 Onderzoeksresultaten

De resultaten op de vraag "Hoe beïnvloeden ITG-regels de AM bij een overheidsorganisatie?" worden hieronder uiteengezet in tabel 8. Om de onderzoeksvraag te beantwoorden werd er zich gebaseerd op de 2 categorieën vanuit het conceptueel model. Binnen deze 2 categorieën en diens subcategorieën werden de ondersteunende resultaten gebundeld.

Alle resultaten op de onderzoeksvraag staan gebundeld in onderstaande tabel 8. Wanneer er een M staat aangevinkt bij een geïnterviewde impliceert dit dat de desbetreffende ITG-regel motiveert om op 1 lijn te komen. Een X duidt aan dat de betreffende ITG-regel de geïnterviewde niet motiveert om 1 lijn te komen. Bij een leeg vakje heeft de geïnterviewde de vraag niet beantwoord. De codering kan geraadpleegd worden via bijlage 1.

AM-categorieën	Sub-categorie	Instrumenten die de scrum-team actoren motiveren om alignment te bereiken	Architect	PO	FA B	De vo ps	St ak eh ol de r
Verantwoordelijkheid en mandaat	ITG-regel integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat	Klachtenbeleid stakeholders, naleving van voorschriften milieu-informatie en gedragscode.	X	X	M	X	X
		Klantwaarde*		M		M	
		Ongeschreven gedragsregels*				M	
		Goed gevoel over werk dat je hebt geleverd*				M	
	ITG-regel aanwezigheid van verschillende communicatiemiddelen	Notulen bestuursvergadering en goede praktijkvoorbeelden rapportage.	M	M	M	M	M
Wettelijke verplichtingen	ITG-regel conformiteit met wetten en gebruikers informeren over de wetten, die van invloed zijn op IT-middelen voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming.	Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, conformiteit met intern beleid, veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, wet meldplicht datalekken en computercriminaliteit	M	M	M	M	
Planning en monitoring	ITG-regel beheer IT-risico's	Adviesgroep bedrijfsrisico's		M	M	M	M
	ITG-regel beheer IT-prestaties	Evaluatie door monitoring en prestatie of wetgeving	M		M	M	M
	ITG-regel interne controle van IT-beleid/ IT regels	Conformiteit met intern beleid en veiligheidsmanagement Internal control framework, processen Veiligheidsmanagement	M	M	M	M	M

Preventie van verkeerde afstemmingen	ITG-regel gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur	Capaciteitsmanagement, IT-infrastructuurkaart, IT-architectuurkaart, Bestuur IT-strategieontwikkeling.	M		M	M	M
Waargenomen systeem/procesvoordelen	ITG-regel duidelijke rollen en verantwoordelijkheid en van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel	Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin	M	X		X	M
		Common sense*				M	
Eindgebruiker training	ITG-regel trainings- en ontwikkelingsplan	Gedragcode voor werknemers Beheer van menselijk kapitaal Trainings- en ontwikkelingsplan	M	M	M	M	M
Excentrieke motivatie van actoren	ITG-regels geleverd door managers en/of ander bestuur		M	M	X	M	M

Tabel 8: Onderzoeksresultaten per categorie en per geïnterviewde

\*= Deze 'nieuwe' resultaten zijn vastgelegd met behulp van de inductieve analyse. In het volgende hoofdstuk lichten wij onze bevindingen toe.

## 4.2. AM-categorieën

In dit hoofdstuk lichten wij onze bevindingen toe vanuit de AM-categorieën.

### 4.2.1 Verantwoordelijkheid en mandaat

De categorie verantwoordelijkheid en mandaat motiveert om verantwoordelijkheid te nemen voor gewenst gedrag en bevorderen van transparantie. Hiermee wordt er effectief samengewerkt en afstemming bereikt. Deze categorie bestaat uit 3 subcategorieën ITG-regels, waarbij de resultaten van de 3<sup>de</sup> categorie is samengevoegd met de resultaten van hoofdstuk 4.2.2. omdat de resultaten één op één overeenkomen.

#### 1. Integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat.

In 2 interviews is de eed voor ambtenaren genoemd als een gedragscode voor integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat, waarbij het 1 intervieweer motiveert om afstemming te bereiken met de stakeholders omdat het bijdraagt aan de betrouwbaarheid. Bij deze sub categorie zijn meerdere inductieve elementen genoemd, waarbij "Klantwaarde" is genoemd door twee verschillende geïnterviewden. De PO stelt: "Ik ben bekend wat waarde kan leveren waar de business echt iets aan heeft. Dus daar komt mijn motivatie vandaan om tot een goede afstemming te komen". En de technische ontwikkelaar bevestigt "Mijn belangrijkste motivatie is goed van dienst zijn aan klant zodat hij tevreden is over datgene wat hij geleverd krijgt". Verder bevestigt de documenten- analyse de aanwezigheid van deze ITG-regel met een formeel document waarin een gedragscode wordt omschreven over de functie Raad van Bestuur voor haar stakeholders

#### 2. Aanwezigheid van verschillende communicatiemiddelen.

Alle geïnterviewden bevestigen dat de aanwezigheid van communicatiemiddelen motiveert om BITA-afstemming te bereiken. De aanleiding voor motivatie is verschillend. De PO stelt met "Als ik denk aan communicatiemiddelen,

gebruiken we in onze organisatie vooral Teams wat transparantie bevordert, waarin we ook makkelijk en snel kunnen samenwerken met stakeholders en andere teams”, dat deze subcategorie voor transparantie zorgt en de mogelijkheid voor afstemming makkelijker en sneller wordt. 2 geïnterviewden noemen dat agile ceremonies bijdragen aan AM, omdat de afstemming met stakeholders hierdoor continue en toegankelijk wordt. De BS verklaard *“Wat volgens mij de transparantie bevordert en hierdoor de motivatie om samen te werken om op 1 lijn te komen is onze agile werkwijze. Je hebt dan een vast moment voor reviews. Door kort en cyclisch te bespreken wat je wilt gaan doen, wordt de kans dat je met iets bezig ben wat een stakeholder eigenlijk helemaal niet wil, ook heel klein.* Daarnaast beantwoordt de FAB’er de vraag *“Waarom motiveert agile werkwijze jou om afstemming te bereiken met de stakeholders?” met “omdat je hierdoor een beeld krijgt van de medewerkers in een team”.* Daarnaast komt uit 2 interviews naar voren dat nieuwsbrieven vanuit verschillende afdelingen maar ook updates van het bestuur voor een gelijk en gedeeld begrip zorgt, omdat de geïnterviewden beter geïnformeerd zijn. De FAB’er bevestigt met *“Deze hulpmiddelen motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders, omdat ons kennisniveau hiermee gelijk wordt en beter geïnformeerd zijn over elkaar”.* En de architect benoemt de aanleiding voor AM met: *“Zo een heeft notulen per direct impact over wat wij, jij en ik morgen gaan bouwen omdat het ons informeert en is leidend. Het motiveert mij enorm om dan bewuste beslissingen te nemen en met de stakeholders in gesprek te gaan”.* In 1 interview is genoemd dat de gedeelde informatie in een communicatiemiddel wel duidelijk moet zijn, anders kan zo een ITG-instrument ook belemmerend werken. De technische ontwikkelaar legde uit *“Als de gedeelde informatie niet duidelijk zijn, dan ga je gewoon dingen doen en dan zie je wel waar het schip naartoe vaart. Het is daarom belangrijk als ITG-regels duidelijk zijn”.* De documentanalyse onderschrijft de interviewresultaten met een eenduidige werkwijze voor alles stakeholders om het proces van afstemming transparant en eenduidig te maken.

#### 4.2.2 Wettelijke verplichtingen

1 geïnterviewde bevestigt het bereiken AM met deze ITG-regel, maar stelt als voorwaarde dat de ITG-regel duidelijk moet zijn. Deze geïnterviewde legt uit *“Om dan te zorgen dat allemaal binnen de gestelde wetgeving gaat vallen, is het belangrijk dat de regels duidelijk zijn uitgelegd binnen de organisatie. Je gaat het dan anders zelf invullen. De PO geeft aan dat de ITG-regel ervoor zorgt dat de stakeholders eerder met elkaar in gesprek gaan en motiveert daarom om gezamenlijk te beslissen. Hij legt uit “Met duidelijke wetten en regels ga je eerder met elkaar in gesprek en dat je elkaar daar ook op aanspreekt”.* De geïnterviewde geeft aan dat deze ITG-regels over de wettelijke verplichtingen bijdragen aan bewustzijn en het verduidelijkt de toepassing van IT. *“Een DPIA of BIA maakt je bewuster, daardoor motiveert het om verantwoordelijkheid te nemen om beter samen te werken en met elkaar in gesprek te gaan”* stelt de PO. Het is daarom makkelijker uitvoerbaar”. De ITG-regels motiveren ook, omdat het voor gedeeld begrip zorgt. *“Het maakt ons bewust over waar we op kunnen letten en omdat er een gedeelde definitie is over AVG-toepassing”* bevestigt de FAB’er. Architectuurregels motiveren te zorgen voor afstemming en om verantwoordelijkheid te nemen te voldoen aan de doelstelling van de organisatie. De architect verklaart deze element met *“Met de architectuurregels geven wij invulling aan de doelstelling van organisatie die de IT-club bouwt. Bovendien noemt de architect ook de generieke enterprise architectuur (GEA), als principes en uitgangspunten voor de BITA-ontwikkeling die door stakeholders gebruikt worden. Hij legt het uit met “GEA geeft richtinggevende uitspraken, die als principes en uitgangspunten worden gebruikt voor ontwikkeling. Bij het niet afstemmen vanuit deze principes gaat IT-ontwikkeling alle kanten op en kan het strijdig zijn aan de doelstellingen van de organisatie”.* Documentanalyse ondersteunt de interviewresultaten met een strategische IT-initiatieven document, waarin gedefinieerd is hoe stakeholders om kunnen gaan met een wetswijziging. BS geeft aan dat zij niet te maken heeft met wetgeving voor IT-middelen. Zij valt daarom buiten de scope bij deze ITG-regels.

#### 4.2.3 Planning en monitoring

Categorie planning en monitoring motiveert om IT-initiatieven te benutten en te verbeteren en hiermee afstemming te bereiken. Deze categorie kan opgesplitst worden in 3 sub categorieën met ITG-regels die verduidelijken het beheer van risico’s/ prestaties en interne controle bij het benutten en verbeteren van IT-initiatieven.

##### 1. Beheer van risico’s

ITG-regel maakt stakeholders bewust van de risico’s en helpt waar je op moet binnen een IT-landschap. Het informeert over de rollen en verantwoordelijkheden van de stakeholders en motiveert om ook vanuit elkaars belangen

beslissingen te nemen. 4 geïnterviewden hebben aangegeven dat deze ITG-regels motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders. Het zorgt voor bewustwording en hierdoor ontstaat er motivatie om af te stemmen met stakeholders. De PO legt uit *“Dit is voor mij een soort bewustwording tool van hoe je ervoor met ons landschap en moeten we daar bepaalde zaken in verbeteren. En dat motiveert je dan weer wel om afstemmen met de stakeholder”*. De BS licht ook toe met *“Er is twee wekelijks een PO overleg, waar we met alle PO’s bij elkaar komen om. Daar is altijd iemand van risicomangement bij. Je wordt dan gemotiveerd om de belangen van allebei de kanten af te wegen en je wordt door dit soort gesprekken geïnformeerd. En word je ook bewust gemaakt dat je ook over de risico’s moet nadenken*. De documentanalyse bevestigt de interviewresultaten met een strategisch document waarin kritische risico’s zijn vastgesteld en beheersmaatregelen zijn aanwezig om deze kritische risico’s te verkleinen.

## 2. Beheer prestaties

Het beheer van BITA-prestaties wordt agile gedaan, dit motiveert om af te stemmen met stakeholders. De BS legt uit met *“Agile werken motiveert mij echt om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Je wordt gedongen om te laten zien waar je mee bezig bent, maar ook door te sturen op van wat je levert. De agile ceremonies motiveren in eerste instantie om afstemming te bereiken met je team. Vervolgens en hiermee helpen de gemaakte afspraken met je team vanuit de agile ceremonies ook afstemming te bereiken met de stakeholders*. Er is daarom continu sprake van afstemming met ontwikkelteam en stakeholders over de ontwikkeling van de IT-initiatieven. Het maakt het op 1 lijn komen met makkelijker. De architect bevestigt de conclusie van de BS met *“Het beheer van mijn werk wordt gedaan door de product owner. Die beoordeelt de solution architectuur en het moet geaccordeerd worden door de stakeholders. De product owner die moet dan zeggen dat hij er wat aan heeft. Deze manier van werken is overzichtelijk en duidelijk. Het is daarom makkelijker om afstemming te bereiken met de stakeholders”*. Beheer van IT-prestaties motiveert alleen bij een dynamisch proces volgens 1 geïnterviewde omdat er sprake kan zijn veel veranderingen in zo een proces. De technische ontwikkelaar verklaart *“Op het moment dat je in een dynamisch proces zit, waar de vinger aan de pols gehouden moet worden om te zorgen dat het in goede banen geleid wordt. Het continu beheren van een stabiel proces is niet nodig omdat het proces eigenlijk gewoon niet veranderd”*. De bevindingen van de interviewresultaten worden ondersteund door de documentanalyse met elementen die inzicht geven in de risico’s en beheersmaatregelen die verbonden zijn de bedrijfsprocessen van de organisatie.

## 3. Interne controle

Deze ITG-regel motiveert stakeholders om continu met elkaar in gesprek te gaan, over wat belangrijk is en hierdoor beter en sneller met elkaar samenwerken. Deze sub categorie motiveert alle geïnterviewden om afstemming te bereiken de stakeholders. De PO van de scrum team wijst naar standaarden c.q. afspraken die iets beschrijven waardoor stakeholders sneller met elkaar in gesprek gaan. Hij verklaart; *“Bij een interne audit moet je aan bepaalde standaarden voldoen. Dat motiveert wel in te zetten om samen te werken met stakeholders. Je zoekt sneller de afstemming omdat je weet dat je getoetst wordt”*. Deze ITG-regels gelden als een leidraad voor stakeholders aan bij het nemen van hun beslissingen, blijkt uit de antwoorden van twee geïnterviewden. Bij het ontbreken van deze regels is het voor de stakeholders niet mogelijk om op 1 lijn te komen. De architect legt uit: *“Bij deze vraag moet ik denken aan de non-functionals, die zorgen ervoor dat stakeholders met elkaar gaan praten en op 1 lijn komen. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met data security en de regels hiervoor worden vanuit non-functionals bepaald. Heel concreet als die non functionals genegeerd worden, dan gaan de gesprekken tussen business en IT alle kan op. Dan kan er ook niet meer geleverd worden”*. Daarnaast benoemd een geïnterviewde, dat deze ITG-regel motiveert om af te stemmen met stakeholders op strategisch niveau om IT-initiatieven te verbeteren. De BS geeft aan: *“interne controlemechanisme om IT-initiatieven te verbeteren worden op strategisch niveau gedaan. Op hoog niveau wordt de prioritering door bepaald en het PO-overleg bepaald de prioriteiten op een lager niveau. Als concrete beslissingen en afstemmingen vanuit het PO-overleg uitkomen dan wordt dat dan weer bij besluitvorming meegenomen naar strategisch niveau. Deze processen motiveren mij om afstemming te bereiken met mijn stakeholders”*. Om AM te bereiken dienen de vaststellingen van de ITG-regel interne controles duidelijk en betrouwbaar te zijn. Vaststellingen die niet duidelijk zijn of niet aansluiten op de praktijk, demotiveert. Er is dan meer overleg nodig om afstemming te bereiken. De FAB’er geeft aan *“Als de regels duidelijk zijn, dan weten ik waarop ik moet letten om mijn werk goed te doen. Dit geldt ook voor de stakeholders denk ik”*. De technische ontwikkelaar licht toe met: *“Waar de motivatie om af te stemmen met stakeholders van wegzakt is op het moment dat zo een audit, fouten bevat. Dat is heel demotiverend omdat het gewoon niet duidelijk meer is*. De documentanalyse bevat elementen voor het inzicht krijgen in de risico’s en



beheersmaatregelen die verbonden zijn de bedrijfsprocessen van de organisatie. Processen met kritische risico's zijn vastgesteld en beheersmaatregelen zijn aanwezig om deze kritische risico's te verkleinen. Hiermee ondersteunt de documenten-analyse de interviewresultaten.

#### 4.2.4 Preventie van verkeerde afstemmingen

Onder categorie preventie van verkeerde afstemmingen kan worden verstaan, het gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" motiveert omdat het voorkomt om verkeerde afstemmingen te hebben. 4 van de 5 geïnterviewden geven aan dat gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" motiveert om verkeerde afstemmingen te voorkomen. De ITG-regel draagt bij aan het spreken van een gezamenlijke taal, hierdoor begrijpen de stakeholders elkaar en kunnen zij gezamenlijk bewuste beslissingen nemen. De FAB'er licht toe met *"Er zijn allerlei regelgeving bijvoorbeeld als gaat om archiveren. Daar gelden behoorlijk strenge regels voor. Dat moeten wij monitoren. Deze hulpmiddelen helpen ons bij het krijgen van een taal"*. Daarnaast bevestigt de BS met *"Doel van zo een IT-architectuurkaart is, dat we met z'n allen begrijpen waar het over gaat en bewuste beslissingen kunnen nemen"*. De ITG-regel biedt overzicht aan de stakeholders en is een leidraad hoe een IT-initiatief gebouwd kan worden. Dit wordt bevestigd door de FAB'er met *"Dit zijn de voorschriften die voortkomen uit de actieve wetgeving. Tools zoals een IT-infrastructuurkaart bieden overzicht en is een leidraad"*. Om overzicht te kunnen geven aan de stakeholders en hiermee AM te kunnen bereiken, dient de ITG-regel duidelijk en kloppend te zijn. De technische ontwikkelaar verklaart hierbij *"IT-architectuurkaart motiveert als het klopt. Het demotiveert als het geen kloppend plaatje is van de IT-landschap, zoals bij de aanbesteding van de applicatie die wij beheren. Met zo een kaart worden de discussies alleen maar langer en lukt het niet om 1 lijn te komen met de stakeholders"*. En de BS licht toe met *"Een architectuurkaart die is aanwezig. Maar ik vind dat die niet voldoende duidelijk zijn. Het is dan voor mij ingewikkeld om af te stemmen"*. De architect van de scrum team bevestigt, dat met deze ITG-regel stakeholders met elkaar het gesprek aan gaan over het te ontwikkelen IT-initiatief. Hij geeft aan *"Met zo een infrastructuur kaart gaat je het gesprek aan. Je wil kijken wat de impact is van de veranderingen die je morgen gaat maken. De driver voor de motivatie om afstemming te bereiken is daarom het kunnen beoordelen van de impact van een IT-verandering. Een IT- infrastuctuur helpt bij het bereiken afstemming omdat we kunnen gebruiken in de overlegmomenten met stakeholders. Het biedt overzicht"*. De documentanalyse ondersteunt de interviewresultaten omdat proces-architectuur wordt omschreven als een blauwdruk van de sturende-, primaire-, ondersteunde processen met als doel faciliteren van stakeholders om bewuste beslissingen nemen bij het beheersen en verkleinen van risico's.

#### 4.2.5 Waargenomen systeem/procesvoordelen

Waargenomen systeem/procesvoordelen zijn duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel die motiveren business en IT stakeholders om alignment te bereiken door IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. 2 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel motiveert om afstemming te bereiken met stakeholders. Uit deze interviews blijkt dat ITG-regel bijdraagt aan het makkelijker maken van het werk en stakeholders hierdoor een overzicht en meer duidelijkheid krijgen van de rollen en verantwoordelijkheden. De BS geeft aan *"Zo een overzicht zou mij motiveren om beter samen te werken met mijn stakeholders omdat mijn werk dan wel een stuk makkelijker zou worden. Nu ben je heel vaak zoekend en je weet ook niet altijd wie je stakeholders zijn"*. De architect verklaart de verduidelijkende impact van de ITG-regel met *"Architectuur heeft nieuwsbrieven en ook een eigen site met updates, dat goed wordt onderhouden. Hierdoor zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijker in het geval van relevante initiatieven met stakeholders en helpt het ons om afstemming te bereiken"*. De documentanalyse ondersteunt de interviewresultaten omdat de rollen en verantwoordelijkheden genoemd worden bij de sturende-, primaire-, ondersteunde processen met als doel faciliteren van stakeholders om bewuste beslissingen nemen bij het beheersen en verkleinen van risico's. Door een transparante weergave van de rollen en verantwoordelijkheden weet iedereen ze moeten doen, wie kennishouders zijn en bij wie je terecht kunt.

## 4.2.6 Eindgebruiker training

Eindgebruiker training motiveert om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. 5 geïnterviewden bevestigen dat trainings- en ontwikkelingsplan motiveert om tot afstemming te komen met stakeholders omdat de ITG-regel bijdraagt aan het voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Deze ITG-regel motiveert omdat het bijdraagt aan meer kennis om op 1 lijn te komen met stakeholders. Dit wordt bevestigd door de PO met *“Een leergang of leertraject voor product owners denk ik, de juiste tools aangereikt te krijgen en de skills te leren, hoe je op 1 lijn kunt komen met de stakeholders”*. De ITG-regel zorgt ervoor dat stakeholders hetzelfde kennisniveau hebben en elkaar hierdoor beter begrijpen. De FAB'er legt uit met *“Er zijn trainingen, dat handig is dat iedereen ze heeft gedaan. Zodat we met collega's ook op hetzelfde kennisniveau zitten”*. En de architect bevestigt nog eens de impact van de ITG-regel met *“Deze trainingen motiveren ervoor dat je beter functioneert en zelfde kennisniveau hebt met stakeholders”*. Daarnaast motiveert de ITG-regels om AM te bereiken omdat stakeholders moeten voldoen aan de beroepseisen om het werk te kunnen doen. Dit wordt verklaard door de technische ontwikkelaar met: *“Als je bepaalde dingen bij de je werk voor mekaar wilt gaan boksen en je kunt dat niet omdat je bepaalde regelgevingen en dergelijke dat je daar niet aan voldoet. Ja, dat motiveert uiteraard om dan te zorgen dat je daar wel aan gaat voldoen, door het volgen van relevante opleiding”*. De documentenanalyse ondersteunt de interviewresultaten door de aanwezigheid van een Lean Portfolio Kanban met een werkwijze voor een eenduidige werkwijze om 1 lijn te komen voor management op strategisch niveau over ontwikkel capaciteiten van individuen binnen publieke organisatie door middel van eindgebruiker training.

## 4.2.7 Excentrieke motivatie van actoren

Excentrieke motivatie van actoren zijn ITG-regels die motiveren en geleverd worden door managers en/of ander bestuur om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. 3 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat ITG-regels aangeleverd door managers en/of ander bestuur motiveren actief samen te werken met andere belanghebbenden en afstemming te bereiken met hun stakeholders. Deze ITG-regel draagt bij aan het goed kunnen doen van het werk. De PO verklaart dat het afstemmen met stakeholders makkelijker zou worden. Hij geeft aan *“Meer begeleiding en aansturing van mijn leidinggevende over hoe om te gaan met IT-vraagstukken zou mij motiveren om makkelijker afstemming te bereiken met de stakeholders, omdat ik beter mijn werk kan doen”*. Het werk wordt door de ITG-regel makkelijker omdat de stakeholders allemaal dan dezelfde taal hiermee spreken. Dit wordt bevestigd door de BS met *“Bij meer duidelijke aansturing van IT-management zou het allemaal wel makkelijker worden. Je praat dan allemaal met dezelfde taal en kan je makkelijker die afstemming zoeken”*. Daarnaast is de aanleiding voor motivatie *“het voldoen aan de beroepseisen”* die worden opgedragen door de organisatie en leidinggevendenden. Dit wordt verklaard door de architect met *“Ik ben geen liefhebber van archimate, maar ik moet het gewoon doen van HRM. Dat motiveert mij en mijn leidinggevende wel om de schouders eronder te zetten, maar het zijn wel lastige klusjes. De technische ontwikkelaar licht nog eens toe met *“Bepaalde Java certificering wordt door mijn leidinggevende afgedwongen, omdat de organisatie dit vraagt. Aan de andere kan, je kunt dan nog steeds zeggen van het heeft helemaal niks te maken met mijn werk, maar het wordt door een hoger apparaat afgedwongen. Dan gaan we dat dan toch maar doen”*. De documentanalyse ondersteunt de interviewresultaten door de aanwezigheid van een Lean Portfolio Kanban Lean met een werkwijze voor een eenduidige werkwijze om 1 lijn te komen voor management op strategisch niveau over wat scrumteams nodig hebben om voortdurend IT-initiatieven te benutten, te verbeteren en duidelijke redenen te hebben om actief samen te werken met andere belanghebbenden.*

## 4.3 Nieuwe mechanismen drijfveer motivatie door ITG-regel

De gegevensanalyse van dit onderzoek leidt tot nieuwe mechanismen die verklaren *“waarom”* ITG-regels het ontstaan van AM-facilitators mobiliseren. Deze elementen zijn meerdere keren genoemd door verschillende geïnterviewden, bij hen beantwoordt het de vraag *“waarom de betreffende ITG-regel motiveert om afstemming te bereiken met de stakeholders”*. Deze mechanismen zijn opgesomd in tabel 9.

Nr.	De ITG-regel draagt bij aan/ door de ITG-regel/ de ITG-regel is
E1	betrouwbaarheid
E2	wordt het bereiken van afstemming makkelijker
E3	wordt het bereiken van afstemming sneller
E4	ben ik beter geïnformeerd
E5	neem ik bewuste beslissingen
E6	heb ik overzicht en duidelijkheid
E7	helpt mij bij het spreken van de taal van de stakeholders
E8	helpt mij bij het bereiken van de stakeholders
E9	voldoe ik aan de eisenberoepseisen
E10	een leidraad voor de beslissingen die kan nemen

Tabel 9: overzicht mechanismen genoemd die een aanleiding zijn vanuit ITG-regels voor het ontstaan van een AM-facilitator

In bijlage 7.2 is er een overzicht beschikbaar waar de relatie tussen AM-facilitators, ITG-regels en de nieuwe drijfveer mechanismen verklaard worden vanuit de gegevensanalyse van dit onderzoek.

## 5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

### 5.1 Conclusie

De onderzoeksvraag van dit onderzoek is:

Hoe beïnvloeden ITG-regels de AM bij een overheidsorganisatie?

Het antwoord op deze onderzoeksvraag is:

De empirische resultaten van dit onderzoek bevestigen gedeeltelijk, dat ITG-regels AM-facilitators beïnvloeden, met het hebben van een gedeeld begrip over het correct en op tijd te implementeren van IT, waarbij het leidt tot effectieve samenwerkingen bij stakeholders en draagt bij voor het bereiken van afstemming (Walraven et al.,2020 en Juiz et al.,2014). Bij 4 ITG-regels hebben alle geïnterviewden bevestigd dat de ITG-regel motiveert om afstemmingsprocessen op gang te brengen en voort te zetten bij hun stakeholders. De resultaten van dit onderzoek stellen vast dat AM-facilitator "Verantwoordelijkheid en mandaat" beïnvloed wordt door ITG-regel "De verantwoordelijkheid en mandaat van de transparantie" (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014). Dit geldt ook voor de ITG-regel "Conformiteit met wetten en gebruikers informeren over de wetten, die van invloed zijn op IT-middelen" die de AM-facilitator "Wettelijke verplichtingen" beïnvloed (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014). Vervolgens beïnvloeden ITG-regels over "Robuuste interne controle" de AM-facilitator "Planning en monitoring" (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014) en als laatst ITG-regel voor "trainings- en ontwikkelingsplan" beïnvloed AM-facilitator "Eindgebruiker training". Hiermee worden de onderzoeken van Grant, (2008) en Zhang et al. (2019) ook bevestigd in de empirische resultaten van dit onderzoek, die stellen dat regels nodig zijn voor het handhaven en bereiken van AM. Bij de overige ITG-regels hebben niet alle geïnterviewden bevestigd dat de ITG-regel leidt tot motivatie en afstemming met de stakeholders. Er is daarom meer onderzoek nodig om de invloed van de ITG-regel op AM aan te kunnen tonen. Anderzijds de empirische resultaten leiden ook tot nieuwe bevindingen, "drijfveer mechanismen voor motivatie, die voortkomen door ITG-regel" Deze nieuwe mechanismen kunnen een meerwaarde bieden bij het verder definiëren van de AM-facilitators. Idealiter worden deze bevindingen in de toekomst verder getoetst om te bepalen of deze inzichten niet zonder meer kunnen worden toegeschreven aan de

specifieke caseorganisatie. Ook al zijn de resultaten van dit onderzoek moeilijk generaliseerbaar vanwege deze unieke case, de bevindingen kunnen nieuwe inzichten opleveren aan bestaande literatuur over AM. Dit lichten wij graag hieronder toe.

## 5.2. Discussie en reflectie

De empirische resultaten van dit onderzoek bevestigen gedeeltelijk de theoretische kader van dit onderzoek. Dit heeft te maken met dat de ITG-regels (de subcategorieën) niet alle geïnterviewden motiveren om afstemming te bereiken met hun stakeholders. Er kan daarom geen sluitende conclusie getrokken bij deze ITG-regels. De verklaring van de geïnterviewden, waarom de ITG-regel niet motiveert is verschillend. Bij ITG-regels integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat (3 geïnterviewden), duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel (1 geïnterviewde) en ITG-regels geleverd door managers en/of ander bestuur (1 geïnterviewde), zien de geïnterviewden geen verband tussen de ITG-regel en de motivatie om afstemming te bereiken. Voor ITG-regels beheer IT-risico's (1 geïnterviewde), beheer IT-prestaties (1 geïnterviewde), duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel (2 geïnterviewden) en gecontroleerd bouwen nieuw IT-infrastructuur (1 geïnterviewde) geldt, dat geïnterviewden nieuw zijn in hun IT-rol en hierdoor nog geen voldoende begrip hebben van het domein van de betreffende ITG-regel. Hierdoor hebben de geïnterviewden aangegeven dat ze deze vraag niet kunnen beantwoorden. Hieronder wordt discussie en reflectie verder toegelicht vanuit de AM-categorie met de subcategorie (de ITG-regel).

### 5.2.1 Verantwoordelijkheid en mandaat

#### *5.2.1.1 ITG-regel integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat*

Uit de literatuur kwam naar voren dat ITG-regels integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat stakeholders motiveren om verantwoordelijkheid en mandaat te nemen voor gewenst gedrag bij het gebruik van IT en zorgen voor een consequent gedeeld begrip (Grant, 2008, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014). De interviewresultaten zijn niet volledig in lijn met de literatuur. In 2 interviews wordt deze ITG-regel herkend met de "eed voor ambtenaren", waarbij het 1 interviewer motiveert om afstemming te bereiken met de stakeholders omdat het bijdraagt aan de betrouwbaarheid. Verder is bij deze ITG-regel nieuwe mechanismen genoemd die afstemmingsprocessen op gang brengen. Mechanisme "klantwaarde" wordt bevestigd door 2 verschillende geïnterviewden.

#### *5.2.1.2 ITG-regel aanwezigheid van verschillende communicatiemiddelen*

De interviewresultaten bevestigen dat de aanwezigheid van communicatiemiddelen motiveert om BITA-afstemming te bereiken. Dit is in lijn met de literatuur, waarbij ITG-regels voor aanwezigheid van verschillende communicatiemiddelen motiveert stakeholders voor verantwoordelijkheid en mandaat te nemen en met elkaar op 1 lijn komen (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014). De aanleiding voor motivatie is verschillend. Het bevordert transparantie omdat stakeholders elkaar makkelijker en sneller kunnen bereiken. Deze ITG-regel draagt bij aan het makkelijker en sneller maken van de afstemming, het beter informeren van de stakeholders, overzicht en duidelijkheid, ondersteunt bij het bereiken van de stakeholders en is een leidraad. Hierdoor ontstaat transparantie ontstaat en worden stakeholders gemobiliseerd worden om afstemmingsprocessen op gang te brengen en voort te zetten.

### 5.2.2 Wettelijke verplichtingen

#### *5.2.2.1 ITG-regel conformiteit met wetten en gebruikers informeren over de wetten, die van invloed zijn op IT-middelen voor tijdige en geïnformeerde besluitvorming*

De interviewresultaten geven aan dat ITG-regel conformiteit met wetten motiveert voor verantwoordelijkheid en zorg te nemen dat opgeleverde IT-diensten moeten voldoen aan de wetten en regels. Daarnaast toont empirisch onderzoek aan dat het tijdig informeren van de stakeholders over de relevante wetgeving, stakeholders motiveert om afstemming bereiken met elkaar. Dit is lijn met eerder onderzoek waarin gewezen wordt naar het belang van de relevante wettelijke verplichtingen die invloed zijn op IT-middelen voor het motiveren van stakeholders (Walraven et al.,2020,

Walraven et al.,2021, Juiz et al.,2014). Deze ITG-regels motiveren omdat het zorgt voor meer bewustzijn, overzicht en verduidelijkt in relatie tot, hoe om te gaan met (IT) strategieën van de publieke organisatie.

## 5.2.3 Planning en monitoring

### 5.2.3.1 ITG-regels voor beheer van IT-risico's

Uit de bevindingen van het empirisch onderzoek blijkt, dat de ITG-regels omtrent "beheer van risico's" stakeholders kan motiveren om IT-initiatieven te verbeteren. 4 van de 5 geïnterviewden hebben aangegeven dat deze ITG-regels motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders omdat de ITG-regels bevorderen om IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Dit is in lijn met de onderzoeken van Zhang et al. (2019), Walraven et al. (2020), Walraven et al. (2021), Juiz et al. (2014), die stellen dat beheer van risico's motiveren stakeholders voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Deze ITG-regel motiveert omdat stakeholders bewustere beslissingen kunnen nemen.

### 5.2.3.2 ITG-regels voor beheer van IT-prestaties

Uit de literatuur is gebleken dat beheer van IT-prestaties motiveert stakeholders om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren (Grant ,2003, Zhang et al., 2019, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). Uit het empirisch onderzoek blijkt, dat deze ITG-regels kan motiveren om afstemming te bereiken omdat 4 van de 5 geïnterviewden hebben aangegeven dat deze ITG-regel motiveert om afstemming te bereiken met stakeholders. In lijn met de literatuur blijkt uit de interviewresultaten dat het beheer van de IT-initiatieven wordt gedaan met rigide periodieke planningscycli en geprogrammeerde doelen (Walraven et al., 2020) met behulp van agile werkmethode. Er is daarom continu sprake van afstemming met ontwikkelteam en stakeholders over de ontwikkeling van de IT-initiatieven. Hiermee draagt deze ITG-regel bij het makkelijker maken om tot afstemming te komen, er is overzicht en duidelijkheid en mobiliseert het bereiken van de stakeholders. Empirisch onderzoek vult tevens aan dat beheer van IT-prestaties alleen relevant is voor een dynamisch proces.

### 5.2.3.3 ITG-regels voor interne controle van IT-beleid/ IT regels

In de literatuur is vastgesteld dat robuuste interne controle motiveren stakeholders om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). De resultaten van het empirisch onderzoek bevestigen de literatuur en tonen aan dat ITG-regels over interne controle motiveren om continu met elkaar in gesprek te gaan, over wat belangrijk is en hierdoor beter met elkaar samenwerken. Het motiveert omdat het bijdraagt aan betrouwbaarheid, het afstemmen met stakeholders wordt sneller, er ontstaat met deze ITG-regel overzicht en duidelijkheid en is een leidraad bij het maken van de complexe keuzes.

## 5.2.4 (Preventie van) verkeerde afstemmingen

### 5.2.4.1 ITG-regels voor gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur

Deze ITG-regel motiveert stakeholders om actief samen te werken met andere belanghebbenden om initiatieven te benutten en te verbeteren om op deze manier afgestemd te zijn bij het ontwikkelen en implementeren nieuw infrastructuur (Tanriverdi en Lim, 2017, Nan en Tanriverdi, 2017, Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). Met de interviewresultaten over ITG-regels voor gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur kan niet een unaniem conclusie worden getrokken.4 van de 5 geïnterviewden bevestigen in lijn met de literatuur en geven aan dat gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" motiveert om verkeerde afstemmingen te voorkomen. Deze ITG-regels motiveren omdat het bijdraagt aan bewustzijn, overzicht/duidelijkheid, het spreken van een gemeenschappelijke taal en is een leidraad voor stakeholders. ITG-regel dient wel duidelijk te zijn en overzicht te geven aan alle stakeholders, anders kan het demotiveren.

## 5.2.5 Waargenomen systeem/proces-voordelen

### 5.2.5.1 ITG-regels voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel

Eerder in de literatuur is bepaald dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel motiveert stakeholders om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). Met de interviewresultaten bij deze ITG-regel kan er geen sluitende conclusie

getrokken. Dit omdat 2 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheden van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel motiveert om afstemming te bereiken met stakeholders. Deze empirische resultaten impliceren, dat de ITG-regel bijdraagt aan het makkelijker maken van de afstemming, overzicht en duidelijkheid biedt, zodat iedereen weet wat ze moeten doen en wie de kennishouders zijn.

## 5.2.6 Eindgebruiker training

### 5.2.6.1 ITG-regels voor trainings- en ontwikkelingsplan

Literatuur stelt dat de eindgebruiker training motiveert stakeholders om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). De interviewresultaten zijn in lijn met de literatuur. Alle geïnterviewden bevestigen dat trainings- en ontwikkelingsplan motiveert om tot afstemming om het bijdraagt aan meer kennis om op 1 lijn te komen met stakeholders. Deze ITG-regel motiveert omdat het bijdraagt aan het bereiken van de stakeholders d.m.v. meer kennis en mobiliseert om te voldoen de beroepseisen.

## 5.2.7 Excentrieke motivatie van actoren

### 5.2.7.1 ITG-regels geleverd door managers en/of ander bestuur

Uit de literatuur is gebleken dat stakeholders met ITG-regels extrinsiek gemotiveerd om voortdurend IT-initiatieven te benutten, te verbeteren en duidelijke redenen te hebben om actief samen te werken met andere belanghebbenden (Walraven et al.,2020, Walraven et al.,2021, Juiz et al., 2014). Er kunnen geen definitieve conclusies worden getrokken bij de interviewresultaten van deze ITG-regel. Dit omdat 4 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat ITG-regels aangeleverd door managers en/of ander bestuur motiveren om afstemming te bereiken met hun stakeholders. Met deze ITG-regels wordt het makkelijk om af te stemmen, er ontstaat overzicht en duidelijkheid en het mobiliseert om te voldoen aan de beroepseisen.

## 5.2.8. Algemene reflecties

Grant, (2008) en Zhang et al. (2019) stellen dat het proces van AM begeleidt dient te worden het management en architectuur. De resultaten van dit onderzoek bevestigen deze vaststelling. 2 geïnterviewden geven aan bij ITG-regels "geleverd door managers en/of ander bestuur", dat begeleiding van CIO-office motiveert omdat stakeholders overzicht en duidelijkheid krijgen en hierdoor makkelijker AM kunnen bereiken. Daarnaast wordt begeleiding vanuit architectuur bij meerdere ITG-regels genoemd. Bij ITG-regel over "Conformiteit met wetten en regels", worden architectuurregels genoemd als de motivatie die ervoor zorgt om verantwoordelijkheid te nemen voor afstemming en te voldoen aan de doelstelling van de organisatie. Bij ITG-regel "Robuuste interne controles", wordt de architectuurregels non-functionals genoemd als een noodzakelijke leidraad voor stakeholders om complexe beslissingen te kunnen verklaren en met elkaar afstemmen en met elkaar op 1 lijn te komen. Bij ITG-regels voor gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" om verkeerde afstemmingen te voorkomen (Zhang et al., 2019), wordt een architectuur kaart verklaart als een blauwdruk van de sturende-, primaire-, ondersteunde processen met als doel faciliteren van stakeholders om bewuste beslissingen nemen bij het beheersen en verkleinen van risico's.

## 5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De bevindingen van dit onderzoek zijn in het bijzonder waardevol voor actoren die IT-oplossingen gebruiken, implementeren, optimaliseren en ook monitoren in de dagelijkse bedrijfsvoering bij een organisatie in de overheid. Ze kunnen onze bevindingen gebruiken als bewustwording voor wat er nodig is voor het kunnen nemen van gezamenlijk beslissingen met de stakeholders en de samenwerking te verbeteren, gezien de interne en externe complexiteit. Managers kunnen onze resultaten gebruiken door hun bestaande afstemmingsmechanismen te evalueren op basis van de suggesties om hen zo te helpen beter bij de samenwerkingen en beter te presteren in complexe omstandigheden. De volledig aangetoonde ITG-regels voor AM van dit onderzoek, zouden ingezet kunnen worden als afstemmingsmechanismen in de richtlijnen om de besluitvorming op het gebied van afstemming te verbeteren om IT-initiatieven te verbeteren. Deze studie bevat 3 praktijkaanbevelingen om vanuit deze ITG-regels motivatie en hiermee samenwerking te optimaliseren bij IT-implementaties binnen de overheid organisaties.

### 1. ITG-regels voor communicatie die AM nastreeft bij IT-initiatieven

Walraven et al. (2020) noemt het belang van het inzetten van communicatiemiddelen voor het ondersteunen van stakeholders alignment, met als doel het bevorderen van transparant communiceren. Ons onderzoek bevestigt en vult deze inzichten aan door de resultaten van strategievertaling zichtbaar, analyseerbaar en communiceerbaar te maken met behulp van ondersteunende infrastructuur zoals dashboards. Berichten op het dashboard dienen vertaald te worden naar passende acties en gerelateerd gedrag binnen de organisatie, samen met medewerkers. Walraven et al. (2020) bevestigt deze bevindingen met het maken van gezamenlijke afstemmingsbeslissingen waarbij bottom-up en top-down besluitvorming worden gecombineerd en ondersteunt met een infrastructuur. Dit onderzoek beaamt de theorie van Walraven et al. (2020) waarbij de stakeholders alignment bevordert wordt met behulp van de agile werkmethode.

### 2. ITG-regels voor wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen en voor interne controle van IT-beleid borgen op één plek

Naast het aantonen dat het hebben van duidelijke wetten en regels AM bevordert (Walraven et al. 2020), vult ons onderzoek aan dat het nodig is dat deze regels geborgd worden op 1 plek.

### 3. Aanstellen van personeel met afstemming hun primaire taak

Onderzoek Walraven et al., 2020 suggereerde dat de operationele afstemmingscompetentie vooral aandacht zou moeten krijgen bij het opbouwen van afstemmingscompetenties naast de strategische afstemmingscompetenties. Om het opbouwen van de afstemmingscompetenties te bevorderen zou de caseorganisatie specifiek personeel aan kunnen stellen met afstemming als hun primaire taak (bijv. informatiemanagers) (Walraven et al., 2020).

## 5.4. Beperkingen van dit onderzoek/ Aanbevelingen voor verder onderzoek

Deze studie kent uiteraard beperkingen. Allereerst, zoals eerder gemeld in de conclusie van dit onderzoek, bevestigt de interviewresultaten gedeeltelijk dat AM beïnvloed kan worden door de vastgestelde ITG-regels. Om duidelijkheid te krijgen van het verschil tussen het literatuuronderzoek en de empirische resultaten van deze studie, is er vervolgonderzoek nodig met behulp van een groepsinterview. Volgens Saunders et al. (2019) kan met groepsinterview op een nauwkeurige manier vastgesteld worden wat de belangrijkste kwesties zijn, bij complexe thema's. Met dit vervolgonderzoek kunnen de ITG-regels getoetst worden, die door de geïnterviewden van dit onderzoek niet bevestigd kon worden omdat zij vonden dat ze geen voldoende begrip hebben van de toepassing van de ITG-regel bij een publieke organisatie. De inzichten vanuit het groepsinterview kunnen gebruikt worden om de aanbevelingen van dit onderzoek nog meer fine te tunen en de ITG-regels die niet volledig bevestigd zijn verder te onderzoeken. Een ander beperkend element is dat de invloed van ITG-regels op AM niet getoetst zijn aan andere caseorganisaties (bij de Rijksoverheid). Gezien de aard van dit verkennend onderzoek werd er geopteerd voor 5 interviews binnen één caseorganisatie. Dit kleinschalig onderzoek is beperkend voor de algemene generalisatie van de resultaten. Het zou daarom enorm waardevol zijn om deze beperkingen verder te onderzoeken met behulp van een kwantitatief vervolgonderzoek. Mogelijke onderlinge verbanden tussen ITG-regels en AM-facilitators lijken bevestigd te zijn in dit onderzoek. Dit vervolgonderzoek kan deze resultaten toetsen aan een grotere doelgroep binnen meerdere teams binnen de caseorganisatie of met behulp van een diverse organisaties wat de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten zou verhogen.

Bovendien impliceert deze enkelvoudige casestudie nieuwe mechanismen voor het definiëren van AM door middel van ITG-regels tijdens beheer en ontwikkelen werk van een scrumteam van een applicatie. Hiermee beantwoorden we de oproep voor meer empirische studies over drijfveren die AM verder zou kunnen ontwikkelen tussen business en IT bij de overheid (Winkler, 2013, p.835, Amirili et al., 2017, p.9.). We selecteerden en integreerden bestaande theoretische literatuur over ITG-regels bij de Rijksoverheid en AM, om een integraal theoretisch raamwerk te vormen en voort te bouwen op bestaande AM-studies. In deze poging reageren we expliciet op eerdere vraag om de eerder vastgestelde AM-facilitators te toetsen in een andere sector en het AM-raamwerk verder te definiëren (Walraven et al., 2020, p.13; Walraven et al., 2022, p.13). Een kwantitatief vervolgonderzoek binnen IT-implementaties bij de Rijksoverheid kan daarom interessant zijn. Dit kwantitatief onderzoek kan hypothesen statistisch toetsen, bijvoorbeeld: welke mechanismen drijfveer motivatie door ITG-regel zijn het meest prioritair volgens de stakeholders?

Een mogelijke hypothese zou dan kunnen zijn bijvoorbeeld: "drijfveer X" is een noodzakelijke voorwaarde voor "AM-facilitator Y" en/of "Drijfveer X" heeft een positieve invloed op "AM-facilitator Y". Er is weinig literatuur voor handen omtrent AM bij de overheid. Vervolgonderzoek binnen deze sector zou daarom de bestaande literatuur kunnen uitbreiden.



## 6. Referenties

Algemene Rekenkamer. (2007). *Lessen uit ICT-projecten bij de overheid*. Den Haag: Algemene Rekenkamer.

Algemene Rekenkamer. (2020). *Grip op digitalisering: rode draden uit tien jaar Rekenkameronderzoek*.

Benbya, H., & McKelvey, B. (2006). Using coevolutionary and complexity theories to improve IS alignment: a multi-level approach. *Journal of Information technology*, 21(4), 284-298.

F. Amarilli, M. Van Vliet, and B. Van den Hooff, "An explanatory study on the co-evolutionary mechanisms of business IT alignment," in *ICIS 2017 Proceedings*, 2017.

Elpez, I., and Fink, D. "Information systems success in the public sector: Stakeholders perspectives and emerging alignment model", *Issues in Information Science and Information Technology*, V.3, 2006. Australia.

Grant, R.M. (2003), "Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors", *Strategic Management Journal*, Wiley Online Library, Vol. 24 No. 6, pp. 491–517.

Grant, R.M. (2008), "The future of management: Where is Gary Hamel leading us?", *Long Range Planning*, Elsevier, Vol. 41 No. 5, pp. 469–482.

Juiz, C., Guerrero, C., & Lera, I. (2014). Implementing good governance principles for the public sector in information technology governance frameworks. *Open Journal of Accounting*, 2014.

K. Maes, S. De Haes and W. Van Grembergen, "IT Value Management as a Vehicle to Unleash the Business Value from IT Enabled Investments: A Literature Study," *IJIT-BAG*, Vol. 3, No. 1, 2012, pp. 47-62.

Lane, J.E. "The public sector; concept, models, and approaches", Sage London, 1995.

Marshall, C., & Rossman, G. B. (2006). *Rossman, Designing Qualitative Research (4e ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Nan, N., & Tanriverdi, H. (2017). Unifying the role of IT in hyperturbulence and competitive advantage via a multilevel perspective of IS strategy. *MIS Q.*, 41(3), 937-958.

Okoli, C., & Schabram, K. (2010). *A guide to conducting a systematic literature review of information systems research*.

Őri, D., & Szabó, Z. (2018, September). Discovering and Analyzing Alignment Problems in a Public Organization. In *International Conference on Electronic Government and the Information Systems Perspective* (pp. 71-85). Springer, Cham.

Permana, P. A. G. (2015). Scrum method implementation in a software development project management. *International Journal of Advanced Computer Science and Applications*, 6(9), 198-204.

Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods for Business Students (Eight ed.)*. Pearson Education Limited.

Sethibe, T., Campbell, J., and McDonald, C. "IT Governance in Public and Private Sector Organisations: Examining the Differences and Defining Future Research Directions", In *Proceedings of Australasian Conferences on Information Systems*, 2007.

Tanriverdi, H., & Lim, S. Y. (2017). How to survive and thrive in complex, hypercompetitive, and disruptive ecosystems? The roles of IS-enabled capabilities.

Walraven, P., van de Wetering, R., Caniëls, M., Versendaal, J., & Helms, R. (2021). Capturing Co-evolutionary Information Systems Alignment: Conceptualization and Scale Development. Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-54).

Walraven, P., van de Wetering, R., Caniëls, M., & Versendaal, J. (2022). Leveraging IS in the complexity of healthcare: a combined NCA- and PLS-SEM analysis of the effects of co-evolutionary IS-alignment. Proceedings of the 30th European Conference on Information Systems (ECIS2022), Timisoara, Romania.

Walraven, P., Van de Wetering, R., Helms, R. & Caniëls, M. (2020) Aligning effectively: the case of Electronic Medical Records Paper presented at the 28th European Conference on Information Systems (ECIS 2020), Marrakesh, Morocco.

Winkler, T. J. (2013). ITG mechanisms and administration/IT alignment in the public sector: A conceptual model and case validation.

Yin, R. K. (2009). Case study research: Design and methods (Vol. 5). sage.

Zhang, M., Chen, H. and Lyytinen, K. (2019), "PRINCIPLES OF ORGANIZATIONAL CO-EVOLUTION OF BUSINESS AND IT: A COMPLEXITY PERSPECTIVE", ECIS 2019 Proceedings.

## 7. Bijlagen

### 7.1 Geanonimiseerde codering van de geïnterviewden

Codering Product Owner		
Categorie	Gegenereerde code	Interviewquote
Verantwoordelijkheid en mandaat	Klachtenbeleid stakeholders, naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, IT, ethiek, integriteit (gedragscode) en toewijding rechtstaat	<p>PO: Ik denk dat er KVK breed wel regels zijn. Je hebt sowieso de eed afgelegd hoe je als ambtenaar moet gedragen, maar ook gewoon de standaard normen en waarden binnen KVK. Die zijn natuurlijk van toepassing, maar specifieke ITG-regels, herken ik niet.</p> <p>PO: En ik kom vanuit de business, dus ik ken de processen daar ben ik goed in. Ik weet zeg maar wat waarde kan leveren waar de business echt iets aan heeft. Dus daar komt mijn motivatie vandaan om tot een goede afstemming te komen en ook net dat stapje extra te zetten voor mijn stakeholders.</p> <p>PO: Ja, ik denk dat we het daarvoor doen. Binnen het team weet je dat waarde moet leveren aan je klanten. Ja, dat is mijn drijfveer om het steeds beter te doen.</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	Notulen bestuursvergadering Implementeren van goede praktijken in rapportage Rapport voor afstemming van IT-strategie	<p>PO: Als ik denk aan communicatiemiddelen, gebruiken we in onze organisatie vooral Teams wat transparantie bevordert, waarin we ook kunnen samenwerken met stakeholders en andere teams.</p> <p>FS: In hoeverre motiveert Teams jou om afstemming te bereiken tussen IT-Business samenwerkingen in jouw team?</p> <p>PO: Dankzij Teams kunnen we tegenwoordig, veel makkelijker en sneller samenwerken. Vroeger deed ik natuurlijk alles via e-mail. Het gebeurt nu nog steeds, maar het is veel makkelijker om in Teams samen te werken. Je kan aan documenten samenwerken binnen Teams, dus dat maakt het allemaal een stuk makkelijker. En dat motiveert ook om eerder samen te werken dan voorheen.</p>

Verantwoordelijkheid en mandaat	Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>PO: Jazeker, DPIA is verplicht voor alle IT-teams en systemen en is zeker het bekendste voorbeeld van hoe je met IT-middelen om moet gaan binnen je organisatie. En ik denk in het verlengde ook de security awareness training van de organisatie. Dus hoe je op een veilige manier digitaal kan werken.</p> <p>PO: Een DPIA of BIA maakt je bewuster, daardoor motiveert het om verantwoordelijkheid te nemen om beter samen te werken en met elkaar in gesprek te gaan.</p>
Wettelijke verplichtingen	Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>PO: Ik weet niet of het motiverend is. Ik denk dat het de regels ons bewuster maken, van bepaalde zaken waar je op moet letten en dat je bewuster bent van risico's. Hetgeen wat je doet eerder met elkaar bespreekt en dat je elkaar daar ook op aanspreekt. Het helpt ons dus dezelfde taal te spreken en motiveert daarom wel gezamenlijke beslissingen te nemen.</p>
Planning en monitoring	IT-risicobeheerplan Bedrijfs continuïteit plan IT-borging Adviesgroep bedrijfsrisico's	<p>PO: We hebben een kwaliteitsmeting gedaan om de applicaties en systemen te meten in ons landschap en te toetsen op de risico's. Dit is voor mij een soort bewustwording tool van hoe je ervoor met ons landschap en moeten we daar bepaalde zaken in verbeteren? En dat motiveert je dan weer wel om afstemmen met de stakeholder.</p> <p>FS: Kan je een bijvoorbeeld geven, waarom het jou motiveert?</p> <p>PO: Ik denk dat het vooral in zit, dat je kunt toetsen van, klopt het onderdeel wat daar staat, zoals de Berichtenbox die hoort niet bij ons. Je wordt er bewust van dat de verantwoordelijkheid van iemand anders is en dat je daarover in overleg moet met een andere partij om dat goed onder te brengen. Dus je laat het niet zomaar vallen, maar je zorgt ervoor dat het goed overgedragen wordt, zodat die applicatie niet tussen wal en schip valt.</p>

<p>Planning en monitoring</p>	<p>Beheer van IT-prestaties Monitoring en prestatie-evaluatie IT-audit Overeenstemming met regelgeving</p>	<p>PO: Ik weet het niet, ik heb hier nog geen ervaring mee.</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>Audit voor conformiteit met intern beleid Veiligheidsmanagement Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>PO: Nou ik weet dat er wel audits zijn, maar ik ben nog niet tegengekomen.</p> <p>FS: Zou een audit jou motiveren om afstemming te bereiken?</p> <p>PO: Ja natuurlijk, want als je weet dat er een audit komt, dan je moet aan bepaalde standaarden voldoen. Dus dat motiveert wel in te zetten om samen te werken met stakeholders. Je zoekt sneller de afstemming, als je weet, ik word getoetst op bepaalde punten en dat moet aan bepaalde standaarden voldoen en dan is dat wel een motivatie om daarover in gesprek te gaan en de samenwerking op te zoeken.</p>
<p>Preventie van) verkeerde afstemmingen</p>	<p>Capaciteitsmanagement IT-infrastructuurkaart IT-architectuurkaart Deelname aan benchmarkingclubs Bestuur IT-strategieontwikkeling Afbakening van CIO/CTO-rollen</p>	<p>PO: Eerlijk gezegd weet ik het niet. Ik zit niet zo diep in die materie dus daar kan ik geen goed antwoord op geven.</p>
<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin</p>	<p>PO: Er is een handboek bij HRM waarin je de rollen/ verantwoordelijkheden kunt opzoeken. Waarin alle functies en rollen beschreven staan, met de competenties die je moet hebben, en ook nog onderverdeeld in niveaus.</p> <p>FS: In hoeverre motiveert deze handboek jou om samen te werken en afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>PO: Ik kijk er af en toe wel is in, maar niet specifiek met het doel om tot samenwerking te komen, dus niet.</p>

<p>Eindgebruiker training</p>	<p>Trainings- en ontwikkelingsplan voor PO's om hun rol beter uit te kunnen voeren.</p>	<p>PO: Nou, ik denk dat die vanuit de rol van PO er nog niet zijn. Ze zijn wel bezig met een soort van leergang of leertraject voor product owners. En dat zou denk ik zeker ook beginnende PO's bij de organisatie ontzettend helpen om die rol beter te begrijpen en beter te snappen wat je verantwoordelijkheden en de taken zijn. Uiteindelijk hoop ik ook te leren beter af te stemmen met stakeholders. Dat is natuurlijk ook een belangrijk onderdeel van het product owner zijn, is de afstemming met stakeholders hoe je daar op een goeie en een betere manier mee om kan gaan.</p> <p>FS: Zou zo een leergang voor PO's jou motiveren om afstemming te bereiken?</p> <p>PO: Dat denk ik wel, omdat je dan de juiste tools krijgt aangereikt en de juiste skills kan leren. Omdat te doen. Dus ja.</p>
<p>Excentrieke motivatie van actoren</p>	<p>ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren</p>	<p>PO: Ik denk dat mijn manager, daar nog niet zo heel erg bedreven in is. Dat dat mis ik wel, vooral in de periode dat ik net nieuw was. En nu mis ik dat stukje begeleiding nog steeds in mijn werk. In het begin was er zo een chapter meeting, één keer in de twee weken maar die is gecancelled omdat er blijkbaar te veel meetings waren. Maar sinds kort zijn we daar nu wel weer mee begonnen op initiatief van onder andere van mij omdat juist dat soort momenten goed is voor de ontwikkeling als product owner. Je leer dan van wat andere projecten inhouden en de skills die nodig zijn daarvoor. Ook leer hoe je je werk beter kan doen, waaronder hoe ga je om met. Meer begeleiding en aansturing van mijn leidinggevende over hoe om te gaan met IT-vraagstukken zou mij motiveren om makkelijker afstemming te bereiken met de stakeholders, omdat ik beter mijn werk kan doen.</p>

Codering business stakeholder		
Verantwoordelijkheid en mandaat	Klachtenbeleid stakeholders, naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, IT, ethiek, integriteit (gedragscode) en toewijding rechtstaat	<p>BS: Dat herken ik zeker, want wij hebben natuurlijk met veel met klanten te maken. Ons klachtenbeleid staat op de website, met een wegwijzer van hoe klanten eventueel een klacht kunnen dienen. Verder hebben we natuurlijk de BIV-scores en de BIAS die we opstellen waar er ook naar integriteit gekeken wordt en dus ook wat voor dingen we doen met integriteit.</p> <p>FS: En in hoeverre motiveren deze regels jou om op 1 lijn te komen met jouw stakeholders en afstemming te bereiken met hen?</p> <p>BS: Ik vind dit wel een lastige, want ik moet eerlijk zeggen dat, de BIAS en de BIV-ratings en allemaal dat soort dingen veel papier werk is. Ik snap dat het nodig is, maar ik vind wel een beetje veel papieren tijger soms. Nou ja, of je daar echt betere afstemming met je stakeholders krijgt? Dat denk ik niet.</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	Notulen IT-bestuursvergadering Beoordeling van de beste service. Implementeren van goede praktijken in rapportage Jaarlijks prestatierapport Rapport voor afstemming van IT-strategie. Jaarlijks investeringsverslag	<p>BS: Wat volgens mij de transparantie bevordert en hierdoor de motivatie om samen te werken om op 1 lijn te komen is onze agile werkwijze. Dan heb je dus een vast moment voor reviews. Daarin betrek je uiteraard al je stakeholders en kan je vertellen waar je bezig mee bent. Maar de stakeholders kunnen ook feedback geven. Door kort en cyclisch te bespreken wat je wilt gaan doen, wordt de kans dat je met iets bezig bent wat een stakeholder eigenlijk helemaal niet wil, ook heel klein. Dat is voor mij een heel waardevol communicatiemiddel om 1 lijn te komen met stakeholders. Maar ook bijvoorbeeld GPE's die we dan 1 keer per kwartaal doen. Daar heb je natuurlijk vooraf heel veel afstemming met stakeholders. Dit stramien motiveert ons om tot afstemming te komen omdat we continue aan het overleggen en hierdoor elkaar beter bereiken.</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>BS: Ik herken wel verwerkersovereenkomst maar dat zijn ze eigenlijk wel. Nou moet ik ook aangeven, ik ben ook echt iemand uit de business. Dus misschien ligt dat ook aan mijn kennis.</p>

Wettelijke verplichtingen	Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie.	<p>FS: In hoeverre zijn er regels over milieu in jouw werk?</p> <p>BS: Ik ben bekend met algemene milieuregels van de organisatie, we moeten bijvoorbeeld drinken uit kopjes i.p.v. wegwerp bekers. Milieuregels op werkniveau zijn mij niet bekend.</p>
Planning en monitoring	IT-risicobeheerplan Bedrijfs continuïteit plan IT-borging Adviesgroep bedrijfsrisico's	<p>BS: Er is twee wekelijks een PO overleg, waar we met alle PO's bij elkaar komen om. Daar is altijd iemand van risicomangement bij. Dus daar wordt altijd gekeken naar terugkoppeling van PO's van waar zien zij de risico's en risicomangement denkt dan ook altijd mee. En ook in de GPE wordt aan ons gevraagd om de risico's aan te geven. En dan ook bespreken we met risicomangement hoe we de risico's kunnen mitigeren. Ik heb dus veel te maken met beheer van risico's in afstemming met risicomangement bij de afstemming met PO's en de GPE met de stakeholders.</p> <p>FS: In hoeverre motiveren deze regels jou dan om afstemming te bereiken met jouw IT-stakeholders?</p> <p>BS: Ja, heel erg want, je wordt gedwongen om de belangen van allebei de kanten af te wegen en je wordt door dit soort gesprekken geïnformeerd. En word je ook bewust gemaakt dat je ook over de risico's moet nadenken. Ja dan, vind ik deze IT-regels een belangrijk leidraad voor hoe je moet communiceren met je stakeholders.</p>
Planning en monitoring	Beheer van IT-prestaties Monitoring en prestatie-evaluatie	<p>BS: Nou ook daar weer door agile te werken, en al die rituelen die je hebt, zoals de dailly's, retro's en review's kom je dat soort dingen allemaal tegen. Agile werken motiveert mij echt om voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Je wordt gedongen om te laten zien waar je mee bezig bent, maar ook door te sturen op van wat je levert.</p> <p>FS: Motiveert de agile werkwijze met haar rituelen om afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>BS: Ja zeker, maar in eerste instantie helpen de agile ceremonies vooral afstemming te bereiken met je team. Vervolgens en hiermee helpen de gemaakte afspraken met je team vanuit de agile ceremonies ook afstemming te bereiken met de stakeholders. En doordat je die vaste momenten hebt moet je er ook over</p>



		nadenken wat je gaat terugkoppelen aan je stakeholders. Dus ja, agile werken motiveert mij enorm.
Planning en monitoring	Conformiteit met intern beleid Veiligheidsmanagement Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>BS: interne controle om IT-initiatieven te verbeteren worden op Obeya niveau gedaan en speelt de portfolio team een rol. Welke initiatief krijgt prioriteit en welke niet. Op hoog niveau wordt de prioritering door de Obeya bepaald, en het PO-overleg bepaald de prioriteiten op een lager niveau. Als concrete beslissingen en afstemmingen vanuit het PO-overleg uitkomen dan wordt dat dan weer bij besluitvorming meegenomen naar Obeya. Dus die processen die zijn er en die helpen en motiveren mij ook om afstemming te bereiken met mijn stakeholders.</p> <p>FS: Waarom dan?</p> <p>BS: Deze processen sturen ons, bij de gesprekken die wij met elkaar voeren. Dit leidt dat we continu met elkaar in gesprek zijn over waar we op moeten letten en wat belangrijk is en hierdoor beter met elkaar samenwerken.</p>
Preventie van) verkeerde afstemmingen	Capaciteitsmanagement IT-infrastructuurkaart IT-architectuurkaart Deelname aan benchmarkingclubs Bestuur IT-strategieontwikkeling Afbakening van CIO/CTO-rollen	<p>BS: Die regels zijn er, maar ik vind dat die niet voldoende duidelijk zijn. Want stel je voor met de ontwikkeling van de archiefoplossing, die we de afgelopen keer hadden. Stel je voor dat wij nu samen bedacht hebben met output management en mijn team, "we gaan het zo doen en we gaan het samen bouwen". Nou, niemand die ons tegen gaat houden. De vraag zou zijn of het dan zou voldoen aan de IT-infrastructuurkaart of -architectuurkaart.</p> <p>FS: Hoor ik jou dan zeggen dat dit een belangrijke regel is bij softwareontwikkeling?</p> <p>BS: Ja, voor het grotere plaatje ook, en om ook te toetsen of het past in de architectuur landschap van de organisatie. Voldoet het aan alle kaders die wij stellen, stel je bijvoorbeeld voor dat we 1 of andere tool gaan kopen die helemaal niet voldoet of die de data buiten Europa zet. Je moet dan wel een architect erbij bijhalen die daar wel even naar kijkt en de teams weer op 1 lijn</p>

		<p>brengt en vanuit de architectuur regels gezamenlijke beslissing kunnen nemen bij het bouwen van IT-oplossing.</p>
<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin</p>	<p>BS: Ik denk dat ze er wel zijn, maar ik ken ze niet omdat niet echt inzichtelijk zijn. Natuurlijk weten we hoe de hiërarchie is en hoe de structuur is opgebouwd, maar in de praktijk loop je er toch nog wel tegen aan van ja, waar is iemand nu wel van? En waar is iemand nu niet van. Dat is toch niet helemaal altijd helder.</p> <p>FS: Stel als deze ITG-regels wel duidelijk en toegankelijk was, in hoeverre zou het dan jou dan motiveren afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>BS: Zo een overzicht zou mij motiveren om beter samen te werken met mijn stakeholders omdat mijn werk dan wel een stuk makkelijker zou worden. Nu ben je heel vaak zoekend en je weet ook niet altijd wie je stakeholders zijn. Omdat je soms dingen doet en omdat je niet het hele plaatje hebt, kan je ook wel eens iemand over het hoofd zien. Ja, en als je dat natuurlijk allemaal helder hebt, dat je weet wie waarvan is en bij wie je moet zijn, ja dan heb je ook automatisch je stakeholder analyse, goed gedaan.</p>
<p>Eindgebruiker training</p>	<p>Gedragcode voor werknemers Beheer van procesverbetering Beheer uitbesteden Beheer van menselijk kapitaal Trainings- en ontwikkelingsplan</p>	<p>BS: Voor mij zijn ze er niet, want ik doe niks met IT, ik ben een PO voor de business, maar ik weet mijn teamleden zitten in verschillende projecten. Voor hen zijn deze regels er wel. Het is voor hen verplicht om bepaalde opleidingen te doen en is het verplicht. Door hun practice lead plannen ontwikkeld en opgesteld.</p>
<p>Excentrieke motivatie van actoren</p>	<p>ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren</p>	<p>BS: We hebben natuurlijk het CIO-office, dat is opgezet. Dat is het IT-management. Daar zit ook van iedere discipline iemand in. Daar merk je van dat ze nog wel op stoom moet komen want dat is nog niet zo helder als het zou moeten zijn. En zij zouden vind ik echt wel met wat scherpere kaders ook mogen komen.</p> <p>FS: En als het beleid van CIO-office wel wat duidelijker zijn, zou het jou dan motiveren om afstemming te bereiken met jouw IT-stakeholders?</p> <p>BS: Ja, dan wordt het allemaal makkelijker. Je praat dan allemaal met dezelfde taal en kan je makkelijker die afstemming zoeken.</p>

Codering Functional applicatie beheerder		
Verantwoordelijkheid en mandaat	Klachtenbeleid stakeholders, naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, IT, ethiek, integriteit (gedragscode) en toewijding rechtstaat	FAB: Bij deze vraag moet ik denken aan dat wij als ambtenaar een eed hebben afgelegd. En daarmee dek je volgens mij wel behoorlijk wat. Zo een eed zegt dat je als medewerker van de overheid betrouwbaar bent. Het motiveert daarom je stakeholders, dat ze erop vanuit kunnen gaan, dat je goed werk levert en dat je betrouwbaar bent.
Verantwoordelijkheid en mandaat	Notulen bestuursvergadering Beoordeling van de beste IT-service Implementeren van goede praktijken in rapportage Jaarlijks prestatierapport Rapport voor afstemming van IT-strategie Jaarlijks investeringsverslag	<p>FAB: We hebben een intranet en daar komen regelmatig nieuwsbrieven langs op allerlei niveaus op, zoals directieniveau en ook architectuur niveau en ook op allerlei team niveaus zoals de reviews. En dat geeft een beeld van de medewerkers in een team.</p> <p>FAB: Deze hulpmiddelen motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders. Ja, ik word deels geholpen met de afstemming. Ons kennisniveau is bij ons allemaal op 1 lijn. Wij kunnen niet zomaar bezig zijn en ontwikkelen. Je bent altijd bezig in afstemming met een opdrachtgever. En soms is de opdracht heel duidelijk en soms, soms is dat iets minder.</p> <p>Bijvoorbeeld afstemming met de PO van team x gaat het goed. Zij begrijpt de materie en lukt om bewuste beslissingen te nemen. Deze PO is betrokken en zit graag overal bovenop. En die is ook goed geïnformeerd, die heeft er ergens een mening over, maar tot in de kleinste details. Ze stopt nooit, heeft een mening op een regel op een factuur. Maar zij is er is wat dat betreft een enorme uitzondering.</p> <p>Om afstemming te bereiken is het belangrijk dat de PO's goed geïnformeerd zijn en begrijpen waar hun teamleden mee bezig zijn. En dat mis ik wel op dit moment. Het maakt mijn werk lastig, als ik niet begrepen wordt. Bv met een PO wordt er gekeken of er al dan niet een telefoonnummer op brief mag worden neergezet. Nou bij een HRS AWB brieven is het wel duidelijk dat die ervan afgaat. Maar dan vraag je je af moet het ook van zo een UBO-brief af? Hadden</p>

		<p>we geen antwoord. Moet het ook af van zo een Afas brief af? Geen antwoord. En van lei brief. Geen antwoord. Dat komt dan omdat ze allemaal verschillende owners zijn. Allemaal verschillende stakeholders.</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit,	<p>FAB: In mijn werk wordt in ieder geval verwacht dat we ons compleet aan die AVG-regels te houden. Door bijvoorbeeld informatie in de testomgeving te anonimiseren. En door ook de productie omgeving volledig te scheiden van de acceptatie in testomgevingen. Het heeft dus wel degelijk invloed.</p> <p>FS: En motiveren deze regels jou dan om afstemming te bereiken met de stakeholders, zodat het makkelijker wordt op één lijn komen?</p> <p>FAB: Soms is het best lastig om de AVG-regels in de praktijk vorm te geven. En soms is het ook handig, omdat de regels duidelijk zijn, dit mag wel en dit mag niet. Dat is het dan. Soms is dat hartstikke handig, want als je het hebt over het anonimiseren van de testomgeving. Dat moet gewoon. Het is daarom makkelijker uitvoerbaar.</p>
Wettelijke verplichtingen	AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>FS: En motiveren deze regels jou dan om afstemming te bereiken met de stakeholders om dat jullie samen een gedeeld begrip hebben over hoe je AVG kunt toepassen?</p> <p>FAB: Ja, dat klopt. Het maakt ons bewust over waar we op kunnen letten en omdat er een gedeelde definitie is over AVG-toepassing.</p>
Planning en monitoring	IT-risicobeheerplan Bedrijfs continuïteit plan IT-borging Adviesgroep bedrijfsrisico's	<p>FAB: Er zijn wel verschillende initiatieven, we hadden het net al over dat we risico's aan het inventariseren zijn. Vooral als iets riskant is, proberen we de kans op de risico en de impact te bepalen. Morgen is er ook zo een calamiteiten bijeenkomst over droog testen van een draaiboek als er een calamiteit optreedt.</p> <p>FAB: Ik vind deze hulpmiddelen prettig. We zijn dan gezamenlijk in gesprek en houden elkaar scherp. Het hangt namelijk allemaal met elkaar samen.</p>

<p>Planning en monitoring</p>	<p>Beheer van IT-prestaties Monitoring en prestatie-evaluatie IT-audit Overeenstemming met regelgeving</p>	<p>FAB: Er is bijvoorbeeld, ik weet niet meer precies de juiste naam maar software lifecycle management. De vragen die daarin beantwoord zijn dan bijvoorbeeld wat de kwaliteit van de software is, hoeveel probleemmeldingen er optreden of de software niet een keer vervangen moet worden. Zeg maar het software lifecycle management.</p> <p>FS: En motiveren deze regels jou om afstemming te bereiken met jouw business stakeholders? Zodat jullie ook weer makkelijker samen kunnen werken?</p> <p>FAB: Het motiveert wel om bijvoorbeeld geld vrij te maken om een vervangende applicatie neer te zetten. En dat soort methodes moeten afstemming bereiken makkelijker maken.</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>Conformiteit met intern beleid met audits.</p>	<p>FAB: Bij OM, vinden op dit moment geen audits plaats, maar bij andere teams worden wel regelmatig audits gedaan.</p> <p>FS: Zouden deze audits jou wel motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders?</p> <p>FAB: Het motiveert mij wel mijn werk goed te doen. Als de regels duidelijk zijn, dan weten ik waarop ik moet letten om mijn werk goed te doen. Dit geldt ook voor de stakeholders denk ik.</p>
<p>Preventie van) verkeerde afstemmingen</p>	<p>Capaciteitsmanagement IT-infrastructuurkaart IT-architectuurkaart</p>	<p>FAB: Er zijn allerlei regelgeving bijvoorbeeld als gaat om archiveren. Daar gelden behoorlijk strenge regels voor. Dat moeten wij monitoren</p> <p>FS: En motiveren deze regels jou dan om weer afstemming te bereiken met jouw stakeholders? Omdat het bijvoorbeeld duidelijkheid biedt?</p> <p>FAB: deze hulpmiddelen helpen ons bij het krijgen van een taal. Dit zijn de voorschriften die voortkomen uit de actieve wetgeving. Dus ja, ze motiveren wel om afstemming te bereiken. We moeten ervoor zorgen dat de applicatie 24 uur per dag draait. En daar zetten we monitoring ook in, of recht op het landschap zodat problemen kunnen voorkomen. Tools zoals een IT-infrastructuurkaart bieden overzicht en is een leidraad.</p>

<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin</p>	<p>FAB: Dit uitzicht een beetje zoals ik het net over had. Met een HRS-tester kunnen we uitstekend bij praten. Ze maken opmerkingen en dan doen we ons ding, en brengen we veranderingen aan. Maar bij de formele eigenaar, van die brief is het lastig om contact te hebben, als het om details gaat. We zitten dan vaak niet op dezelfde kennisniveau.</p> <p>FS: Als de rollen en verantwoordelijkheden van en de PO's duidelijk zijn en is ingeregeld als een regel, zal zo een regel jou motiveren om afstemming te bereiken. Zodat je de complexe beslissingen die je dagelijks moet nemen. Worden die dan makkelijker daardoor?</p> <p>FAB: Dat weet ik eigenlijk niet.</p>
<p>Eindgebruiker training</p>	<p>Gedragscode voor werknemers Trainings- en ontwikkelingsplan</p>	<p>FAB: Of het moeten is, dat is de vraag. Maar er zijn wel trainingen, dat handig is dat iedereen ze heeft gedaan. Zodat we met collega's ook op hetzelfde niveau zitten. En het wordt gemonitord of deze opleidingen gevolgd zijn.</p> <p>FS: En in hoeverre motiveren deze regels jou om meer afstemming te bereiken met de stakeholders?</p> <p>FAB: Ik vind het lastig om antwoord hierop te weten, omdat ik geen idee heb.</p>
<p>Excentrieke motivatie van actoren</p>	<p>ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren</p>	<p>FS: In hoeverre leveren jouw managers IT-regels om dan ook weer initiatieven te verbeteren? Zoals de chapter meetings geleverd door jouw practice lead?</p> <p>FAB: Zo een regel is inderdaad aanwezig, ik herken die chapter meetings ook, als je dat er onder schaar. Binnen mijn chapter of hoe dat ook heet tegenwoordig wordt ook wel gestimuleerd op de fysieke aanwezigheid.</p> <p>FS: En motiveren deze regels jou om afstemming te krijgen met jouw stakeholder?</p> <p>FAB: Nee, ik zie totaal geen verband.</p>

Codering Architect		
Verantwoordelijkheid en mandaat	Klachtenbeleid stakeholders, naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, IT, ethiek, integriteit (gedragscode) en toewijding rechtstaat	<p>Architect: Dit is een lastige vraag, die komt eigenlijk voornamelijk vanuit beleid. En architectuur volgt daaruit en die heeft dan richtlijnen, zoals de BIV-kwalificaties bijvoorbeeld.</p> <p>FS: En is er bijvoorbeeld ook zo iets als een gedragscode voor IT, ethiek, integriteit en een soort van toewijding aan rechtstaat.</p> <p>Architect: Niet specifiek voor IT, wel een generieke gedragscode.</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	Notulen bestuursvergadering Implementeren van goede praktijken in rapportage Jaarlijks prestatierapport Rapport voor afstemming van IT-strategie Jaarlijks investeringsverslag	<p>Architect: Deze vraag is mooi. Recentelijk werd er inderdaad nog gezegd iets moet zus en zo zijn. Daar was jij bij. Met betrekking tot zover ik mij herinner over de historie product uitspraken van de RVB. En de vraag werd gesteld door de enterprise architect. Wat is de uitspraak precies? Welke uitspraak? Die wil de enterprise architect in de notulen van de RVB opzoeken. Dat heeft dus per direct impact over wat wij, jij en ik morgen gaan bouwen.</p> <p>Als architect zegt je dan, "wat betekent de RvB uitspraak nu precies?" Want dit specifieke scenario zou heel kort door de bocht kunnen zijn maar het kan ook dat precies dit scenario er toch zo uitkomt. Dat kan heel goed.</p> <p>FS: In hoeverre motiveert de bestuursnotule jou om afstemming te bereiken met deze stakeholder?</p> <p>Architect: Het motiveert mij enorm om dan bewuste beslissingen te nemen en met de stakeholders in gesprek te gaan. Dus ja, op een schaal van 1 tot 10., zeker nummer een acht</p>
Verantwoordelijkheid en mandaat	Conformiteit met intern beleid Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG,, Beheer van de vraag naar hulpbronnen	<p>Architect: Omdat er invulling moet worden gegeven aan de doelstelling van organisatie Die de IT-club bouwt door de software, de architect, en de ontwikkelaars. Dat betekent dat solution architecten zoals ik redelijk veel communiceren met de technische teams en de bouw teams en aan de andere kant met het deel van de organisatie dat dichter tegen de RvB aan zit en dus de richtinggevende uitspraken zoals</p>

		<p>het management. Dit doen wij vanuit de architectuurregels, die motiveren om verantwoordelijkheid te nemen voor afstemming intern en voldoen aan de doelstelling van de organisatie. En zit nog het aantal architecten die dat per groep onderdeel bewaakt, dus daarom motiveren ze.</p> <p>FS: Bedoel je hiermee de architectuurprincipes?</p> <p>Architect: de architectuurprincipes zorgen voor conformiteit met intern beleid. Zorgen dat er een afstemming wordt bereikt, de architect stuurt dit vaak aan. Wat betekent dit concreet voor ons? Ja, bijvoorbeeld "alle commodity diensten worden in zelfbediening aangeboden". In een bepaald opzicht kan je daar helemaal niks mee, maar als het concreet wordt, betekent het wel van joh, als we dus zien het maken van een sjabloon, het maken van nog een welkomst brief, specifiek voor een team. Wacht even, dan kan je dus thema's maken of sjablonen en dan zie je dat de richting die we hebben gekozen bij CRS de business meer in controle is en meer type welkoms brieven zelf maken. Je ziet dan dat die oplossingsrichting meer in lijn is met deze richtinggevende uitspraak van uit beleid.</p> <p>Er is ook een uitspraak dat we de verantwoordelijkheid graag zo laag mogelijk in de organisatie willen leggen. Voor zover mogelijk uiteraard. Nou, dat, dat is dan in lijn met het feit dat je bij CRS zorgt dat men relatief veel vrijheid heeft.</p> <p>Onderzoeker: begrijp ik dan goed dat de architectuurprincipes en de rol van de architect motiveren dat er afstemming wordt bereikt tussen stakeholders?</p> <p>Architect: Dat hangt er een beetje vanaf hoe je dat interpreteert. Die regels, die zorgen er inderdaad voor je die afstemming zoekt. Die geeft richting aan die afstemming.</p>
--	--	--



<p>Wettelijke verplichtingen</p>	<p>Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>Architect: Bij architectuur komen de richtinggevende uitspraken vanuit GEA (generieke enterprise architectuur). GEA geeft richtinggevende uitspraken, die als principes en uitgangspunten worden gebruikt voor ontwikkeling. Bij het niet afstemmen vanuit deze principes gaat IT-ontwikkeling alle kanten op en kan het strijdig zijn aan de doelstellingen van de organisatie. Men kan dan wel iets bouwen wat lijkt invulling te geven aan de missie visie en strategie en de richting gevende uitspraken. Maar men kan op verschillende manieren invulling geven aan zaken zoals schaalbaarheid.</p> <p>FS: Bedoel je daarmee dat je dan motivatie krijgt om afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>Architect: Ja, deze principes sturen business en IT-stakeholders om vanuit gezamenlijke principes beslissingen te nemen.</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>IT-risicobeheerplan Bedrijfs continuïteit plan IT-borging Adviesgroep bedrijfsrisico's</p>	<p>Architect: Regelmatig bespreken we de risico's, en zoals in dit geval (Historische gegevens), ik vind het een duidelijk bedrijfsrisico of er wel of niet correct afgeplakt wordt via control+C, control+V. Daar hebben we al per direct afstemming over. Ok, gister heb ik collega toevallig aan de telefoon gehad. En hij maakt zich zorgen over AVG. Dus ja, we hebben er zeker afstemming over.</p> <p>FS: Ja, maar is het beheer van risico's van geïnstitutionaliseerd in jou?</p> <p>Architect: Weet ik niet eigenlijk. Er is wel altijd een hoofdstuk waarin we de risico's moet benoemen. Zit standaard in onze templates.</p> <p>Onderzoeker En motiveren deze templates regels jou dan om op 1 lijn te komen met jouw stakeholders?</p> <p>Architect: ik vind dat wel een beetje lastige vraag. Ik weet het eigenlijk niet.</p>

<p>Planning en monitoring</p>	<p>Beheer van IT-prestaties Monitoring en prestatie-evaluatie IT-audit Overeenstemming met regelgeving</p>	<p>Architect: Ik kan de vraag nog niet helemaal plaatsen?</p> <p>FS: Ik zal het nog wat meer praktisch toelichten. Word het werk dat jij hebt oplevert als solution architect voor het scrum team, gemonitord en of geëvalueerd? Zijn daar regels voor in jouw werk.</p> <p>Architect: Ja de product owner die beoordeelt de solution architectuur en het moet geaccordeerd worden door de stakeholders. Dus dat wat opgeleverd is moet geaccordeerd worden. Dat de product owner die moet zeggen dat hij er wat aan heeft.</p> <p>Onderzoeker: En motiveren deze regels jou om tot 1 lijn te komen met jouw stakeholders?</p> <p>Architect: Ja is het korte antwoord</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>Conformiteit met intern beleid Veiligheidsmanagement Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>Architect: Bij deze vraag moet ik denken aan de non-functionals. Bijvoorbeeld hoe om te gaan met data security en de regels hiervoor worden vanuit Non-functionals bepaald.</p> <p>FS: En motiveren die non-functionals jou om op 1 lijn te komen met jouw stakeholders?</p> <p>Architect: ja dat is die functie van non-functionals. Heel concreet als die non-functionals genegeerd worden, dan gaan de gesprekken tussen business en IT alle kan op. Het kan dan zomaar gebeuren dat in dit geval van die grote de uittreksels er niet meer geleverd kunnen worden, omdat er geen afstemming is.</p>
<p>Preventie van) verkeerde afstemmingen</p>	<p>Capaciteitsmanagement IT-infrastructuurkaart IT-architectuurkaart Deelname aan benchmarkingclubs Bestuur IT-strategieontwikkeling Afbakening van CIO/CTO-rollen</p>	<p>Architect: Met zo een infrastructuur kaart gaat je het gesprek aan. Je wil kijken wat de impact is van de veranderingen die je morgen gaat maken. Denk aan dingen als lokaal printen. Kan gewoon impact hebben dat je wel of niet lokaal moet printen. Dat hoorden we toen al met die aanbesteding. Dan roept een leverancier, het is geen probleem om lokaal te printen. En dan hoor je technici zeggen ja, dan moet je daar een printerserver voor hebben en dat heeft dus ook een licentie impact. De driver voor de motivatie om afstemming te bereiken is daarom het kunnen beoordelen van de impact van een IT-verandering. Een IT-</p>

		<p>infrastructuur helpt bij het bereiken afstemming omdat we kunnen gebruiken in de overlegmomenten met stakeholders. Het biedt overzicht.</p>
<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin</p>	<p>Architect: Architectuur heeft nieuwsbrieven en ook een eigen site met updates, dat goed wordt onderhouden. Iedereen moet een archimate cursus doen. Ja, officieel valt architectuur wel onder IT. Ik vind dat de devops rollen binnen een scrum team meer onder IT vallen. Net zoals de rol van de analist dan eigenlijk niet onder de IT valt. En je ziet dat het in het functie boek redelijk goed beschreven is. Er zijn nieuwsbrieven en er wordt regelmatig aan gewerkt.</p> <p>FS: En motiveren de nieuwsbrief en de beschrijving van de rollen om afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>Architect: Wel in het kader van een business initiatief. Bijvoorbeeld zo een ding als de datavisie worden genoemd in nieuwsbrief. Dat is zo'n ding. Het wordt vanuit het bestuur bepaald en komt terecht bij de uitvoering. Op dit moment doen wij er concreet niets mee. Maar bij een volgend initiatief nemen we het wel mee en kijken we wat staat er in de nieuwsbrief stond en welke rollen en namen hierbij betrokken zijn.</p> <p>FS: Ja, maar begrijp ik dan goed dat de nieuwsbrieven en de functieomschrijvingen jou motiveert voor afstemming, omdat je dan goed geïnformeerd bent?</p> <p>Architect Ja klopt, En je ziet wel dat het niet overal even goed is belegd is. Dat verschilt allemaal per afdeling. Bij de één is dat het anders en wat meer dan bij een ander. Hierdoor zijn de rollen en verantwoordelijkheden duidelijker in het geval van relevante initiatieven met stakeholders en helpt het ons om afstemming te bereiken. Bijvoorbeeld als we kijken naar CRS2 met IT-architect van de business, wat in mijn optiek gewoon bijna een ongeleid projectiel was.</p>

		Maar door de duidelijke rol omschrijving met verantwoordelijkheid, motiveert het tot afstemming want kan je bevestigen dat je met de CRS-architect hebt besproken.
Eindgebruiker training	Gedragcode voor werknemers Beheer van procesverbetering Beheer uitbesteden Beheer van menselijk kapitaal Trainings- en ontwikkelingsplan	Architect: Er zijn voorstellen voor trainingen, maar wordt niet heel zwaar gehandhaafd. Deze trainingen motiveren ervoor dat je beter functioneert, die zijn niet op initiatief niveau, maar echt op functioneringsniveau.
Excentrieke motivatie van actoren	ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren	<p>Architect: Ik herken alleen regels om het functioneren van architecten te verbeteren en die komen van HRM. In principe moet elk architect een gedegen opleiding hebben. Wat is dan de invulling van die opleiding? Nou, wij hebben zo'n opleiding en die kost dan 10 of € 15.000. en kost je ongeveer een jaar. En in principe zou ik daar naartoe gaan totdat mijn leidinggevende zei samen met de enterprise architect 'Heeft het nog nut om deze opleiding te doen? 'Wat is de toegevoegde waarde? Ja, hij heeft een aantal certificaten. Misschien als we tijd en geld hebben dat we dat beter op andere punten kunnen inzetten. Maar ik weet niet of dat het antwoord op jouw vraag is.</p> <p>FS: Als ik jouw antwoord zo kan plaatsen, begrijp ik dat architecten excentriek gemotiveerd worden door HRM. De HRM stemmen jullie ook af met jullie leidinggevende. Klopt dit?</p> <p>Architect: Heel concreet, Ik ben geen liefhebber van architectuur, communiceert ook lastig, maar ik moet het gewoon doen. We hebben de cursus gedaan, ik moet nog examens gaan doen, moet bizdesign ook beter kennen. Ja, dat motiveert mij en mijn leidinggevende wel om de schouders eronder te zetten, maar het zijn wel lastige klusjes.</p>

Codering technische ontwikkelaar

Verantwoordelijkheid en mandaat

Klachtenbeleid stakeholders, naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, IT, ethiek, integriteit (gedragscode) en toewijding rechtstaat

Technische ontwikkelaar: Een klachtenbeleid zijn mij niet bekend. Er zijn wel ongeschreven gedragsregels van goed fatsoen. Waar mensen er van uitgaan van op het moment dat je klachten hebt, dan ga je in eerste instantie naar de persoon zelf toe. Echte richtlijnen over gedrag zijn ze mij niet bekend. Maar die ongeschreven regels zijn inderdaad wel aanwezig..

FS: Motiveert dan deze regel jou om dan afstemming te bereiken met jouw stakeholders?

Technische ontwikkelaar: Ja, zeker het motiveert mij om afstemming te bereiken en 1 lijn te komen. Natuurlijk gebeurt het wel eens een keertje dat je in een situatie terecht komt die even wat minder soepel verloopt. Ja, dan wordt mijn motivatie alleen maar hoger om op één lijn te komen. Pas op het moment dat we er echt niet uitkomen omdat we gewoon te ver uit elkaar zitten. Ja, dan wordt het anders. En dan? Dan ga je dat inderdaad uitbesteden, aan een derde partij om dit op een rit te krijgen. De initiële motivatie is er altijd om zelf gewoon op 1 lijn te komen stakeholders.

Ten eerste, je wilt de klant gewoon goed van dienst zijn zodat hij tevreden is over datgene wat hij geleverd krijgt.

En tweede met een goed gevoel bezig zijn met je eigen werk. En je wilt later terugkijken op iets dat je denkt van nou, daar heb ik die zomer iets moois neergezet. Op het moment dat je iets neerzet waarvan je zelf denkt van

		<p>nou, daar sta ik eigenlijk niet achter. Dan ben je niet op een goeie weg in mijn ogen.</p>
<p>Verantwoordelijkheid en mandaat</p>	<p>Notulen bestuursvergadering IT QoS-rapport Beoordeling van de beste service Jaarlijkse EFQM-beoordelingen Strategische beoordeling van het inkomstenbudget Implementeren van goede praktijken in rapportage Jaarlijks prestatierapport Rapport voor afstemming van IT-strategie Jaarlijks investeringsverslag</p>	<p>Technische ontwikkelaar: Op het moment dat bij een vraagstuk over een brief, moet er geachte heer, mevrouw of geachte mevrouw of meneer komen te staan op de brief? Dat kan bij de koffieautomaat besproken worden. Maar bij een organisatie waar ik nu zit, moet het besproken worden met de huisstijlpolitie, zoals men dat dan zo mooi noemt. Huisstijlbeheerders bepalen dit dus dan.</p> <p>Onderzoeker: motiveren de huisstijlregels om afstemming te bereiken met jouw stakeholders?</p> <p>Technische ontwikkelaar: Als die paden duidelijk zijn, wel degelijk. En als de paden niet duidelijk zijn, ja dan een veelgehoorde uitspraak van mij is “we blunderen voorwaarts”. Dan ga je gewoon dingen doen en dan zie je wel waar het schip naartoe vaart. Afhankelijk van het niveau waar je in zit, voor het later teruggrijpen van, wat is er nou eigenlijk precies duidelijk gemaakt? Hecht ik er waarde aan als dingen vastgelegd worden. Het is wel handig als er wel duidelijke IT-regels zijn. Al moet ik zeggen dat in sommige gevallen de IT-regels ook belemmerend kunnen zijn.</p> <p>Enige flexibiliteit daarin zou handig zijn, dus ja. Regels zijn er om bepaalde processen in goede banen te leiden en dus moet je die die regels op een zeker moment ook blijven hanteren. Aan de andere kant, op het moment dat ze belemmerend zijn voor het proces, dan is het wel prettig als je daar een</p>

		<p>beetje flexibel mee om kan gaan en bijvoorbeeld inderdaad de communicatielijnen even kort kan houden om daarna dat officiële kanaal wel degelijk weer in te schakelen. Want je moet het wel degelijk volgens dat officiële kanaal vastleggen om duidelijkheid te verschaffen. Als de regel belemmerend wordt voor het proces, dan is enige flexibiliteit wel heel wenselijk. Maar over het algemeen is het toch wel heel demotiverend als je uitsluitend en alleen maar via de trage kanalen kan communiceren.</p>
<p>Verantwoordelijkheid en mandaat</p>	<p>Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>Technische ontwikkelaar:  Als de wet- en regelgeving zoals bijvoorbeeld de AVG op een zeker moment aangescherpt worden, ja, dat motiveert mij dan in mijn eigen werk te duiken en dan ga ik kijken of we iets moeten aanpassen. Waar in het systeem kom ik nu iets tegen waar dit nog van toepassing is? Want ja, toen dat twaalf jaar geleden gebouwd werd, waren die regels er nog niet. Nou, dan kom ik inderdaad dingen tegen hun, dan ga ik dat de organisatie in brengen van “let op” hier hebben we iets wat, waar AVG-regels gehanteerd moet worden. Moeten we nu dingen gaan aanpassen en dan gaan er inderdaad mechanismes in werking om te zorgen dat e.a. aangepast zal gaan worden. Want ja, je moet tenslotte aan die wet- en regelgeving voldoen. Dus ja, die regels die zijn er, daar moet je aan voldoen en actie op ondernemen.</p> <p>Onderzoeker Motiveren deze regels jou om dan weer die afstemming te bereiken met de business om bijvoorbeeld verantwoordelijkheid te nemen voor die afstemming?</p> <p>Technische ontwikkelaar Ja, absoluut.</p> <p>Technische Je wilt gewoon een goed product neerleggen. Je wilt wel zorgen dat datgene, wat je biedt aan de organisatie en dus aan de grote boze buitenwereld, dat dat gewoon voldoet aan alles waar de wet- en regelgeving</p>

		<p>voor staat. Bijvoorbeeld de AVG die best complex kan zijn. Daar zitten heel veel regels aan en binnen die regels zijn heel veel uitzonderingen. Dan is dat best wel heel lastig om daar mee om te gaan. Om dan te zorgen dat allemaal binnen de gestelde wetgeving gaat vallen. Dan is het soms lastig om die motivatie te vinden om nog weer even die stap verder te gaan om nog eventjes die communicatie weer op te zetten. En is het lastig om die motivatie te vinden om niet de kort door de bocht oplossing te verzinnen. Ik heb ook een stukje persoonlijke motivatie in</p>
<p>Wettelijke verplichtingen</p>	<p>Naleving van de voorschriften inzake milieu-informatie, Conformiteit met intern beleid, Veiligheidsmanagement (DPIA, BIA en DRA) AVG, Wet meldplicht datalekken, Wet computercriminaliteit, Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>Technische ontwikkelaar: Je wilt gewoon een goed product neerleggen. Je wilt wel zorgen dat datgene, wat je biedt aan de organisatie en dus aan de grote boze buitenwereld, dat dat gewoon voldoet aan alles waar de wet- en regelgeving voor staat. Bijvoorbeeld de AVG die best complex kan zijn. Daar zitten heel veel regels aan en binnen die regels zijn heel veel uitzonderingen. Dan is dat best wel heel lastig om daar mee om te gaan. Om dan te zorgen dat allemaal binnen de gestelde wetgeving gaat vallen, is het belangrijk dat de regels duidelijk zijn uitgelegd binnen de organisatie. Je gaat het dan anders zelf invullen.</p> <p>Over het algemeen werkt dat demotiverend voor mensen als de regels niet duidelijk zijn, tenzij je heel goed duidelijk kan maken waarom die maar er is en dan krijg je de motivatie wel weer aan alle kanten hoog.</p> <p>Onderzoeker Begrijp ik dan goed, dat die IT-regels voor wet- en regelgeving jou en jouw stakeholders faciliteren om een gedeeld begrip te krijgen over wat het betekent om ontwikkeling IT-product correct toe te passen?</p> <p>Technische ontwikkelaar: Ja klopt, met behulp van duidelijke regels is het makkelijker om 1 lijn te komen met de stakeholders, omdat we een gedeeld begrip hebben.</p>



<p>Planning en monitoring</p>	<p>IT-risicobeheerplan Bedrijfs continuïteit plan IT-borging ISO 20000/27000-certificering Adviesgroep bedrijfsrisico's</p>	<p>Technische ontwikkelaar: We hebben kortgeleden iets gehad over lettertypes en fonts. Dan kan je daar zelf een besluit over nemen, maar als je daar niet helemaal achterstaat omdat je de achterliggende gedachte en wet- en regelgeving niet weet, dan ga je hulptroepen inschakelen.</p> <p>Bijvoorbeeld juridische zaken die zegt van zo moet het, maar vallen we wel binnen de gestelde licentievoorwaarden? Heeft het gebruik van die font op deze manier niet grote risico's? Of als er risico's zijn, zijn die risico's dan acceptabel? Maar ja, dan ben je als developer zijnde niet degene die dat moet gaan besluiten. Dus ja, dan moet je inderdaad advies vragen aan externe partijen en dan moet je gezamenlijk tot een goeie motivatie kunnen komen waarom iets acceptabel is om een risico te lopen of juist niet acceptabel is en dat je dus actie moet ondernemen of dat je van iets helemaal moet afzien omdat het gewoon niet binnen de gestelde regel te krijgen is. Er zijn dus altijd adviesgroepen aanwezig en dat motiveert wel degelijk om afstemming te bereiken.</p> <p>Onderzoeker Hoe en waarom motiveert dit jou dan? Bijvoorbeeld omdat het probleem of risico duidelijker wordt, waardoor je bv risico's beter kunt inschatten. En de gezamenlijke beslissingen beter kunt nemen, omdat dat IT-initiatief beter te benutten.</p> <p>Technische ontwikkelaar: Dankzij de regels wordt je bewuster, maar het heeft ook te maken met verantwoordelijkheden. Waar liggen bepaalde verantwoordelijkheden? Ik als developer zijnde heb een verantwoordelijkheid om datgene wat ik doe binnen mijn stukje. Omdat binnen allerlei wetten regels, regelgeving te houden en om dat op een goeie manier in elkaar te steken dat is mijn verantwoordelijkheid. En die verantwoordelijkheid kan ik ook gewoon nemen, zolang die regels allemaal duidelijk zijn. Op moment dat die regels niet helemaal duidelijk meer zijn, ja, dan ben ik niet degene die gaat zeggen van, er is wat discrepantie in die regel, maar ik heb besloten dat ik hem op deze manier ga insteken.</p>
-------------------------------	---	---

<p>Planning en monitoring</p>	<p>Beheer van IT-prestaties Monitoring en prestatie-evaluatie IT-audit Overeenstemming met regelgeving</p>	<p>Technische ontwikkelaar: Beheer van IT-prestaties is nodig als het wenselijk is. Op het moment dat je in een dynamisch proces zit, waar de vinger aan de pols gehouden moet worden om te zorgen dat het in goede banen geleid wordt. Ja, dan is het zeer verstandig om dat te doen en dan motiveert dat absoluut om daaraan deel te nemen. Zodat je nog steeds allemaal de juiste kant uit blijft gaan. Ja, op het moment dat je in een stabiel proces zit wat eigenlijk gewoon niet veranderd. Of iets wat een heel traag veranderend proces is. Zeg je dan we gaan dit iedere week meten. Iedere week moet ik even een uurtje met z'n allen om de tafel gaan zitten om te zorgen dat we nog steeds de vinger aan de pols hebben terwijl je zelf zegt van ja maar, dit is iets dat verandert eens in de twee of drie jaar. En moet je dan iedere week daarvoor gaan zitten. Ik vind dat zeer demotiverend. Terwijl als je in een heel dynamisch proces zit, dan zit eens in de twee weken zitten we bij mekaar. Je zegt dan bij bepaalde processen, hoe presteert ons systeem? Nou dan is het erg handig om af en toe eens een keertje te kijken van hoeveel productie is er eigenlijk per maand? Hoeveel documenten zijn we aan het genereren?</p> <p>Wat is dan de waarde die je naar buiten brengt? Hoe weet je dat dan en hoe gaan we dat meten? Zijn er problemen, begint het lastig te worden?</p> <p>Bij een dynamisch proces is regelmatig verleggen nodig om op 1 lijn te komen. Nou, dat hebben we bijvoorbeeld gehad bij de maand facturatie. We waren overgegaan van een oud systeem naar een nieuw systeem. In het nieuwe systeem probeerden we die maand facturatie te draaien. Nou, het bleek dat binnen de gestelde tijd die we hadden voor die maand facturatie, gewoon niet voor mekaar. Ging gewoon niet gebeuren. Nou dit is zo een dynamisch proces. Nou, dan ga je zitten overleggen met de business. Ja, dan kan je zeggen van nou ja, we hebben overlegd met de business en jullie horen wel als het klaar is. Maar misschien moeten we gewoon even een wekelijks overleg inplannen. Nou, dat is ook uiteindelijk gebeurd. In het begin, was er sprake van een beetje gemopper van de business van "het is toch duidelijk wat je moet doen". Nu kijken</p>
-------------------------------	--	--

		<p>we terug op, het is nu aardig afgerond en nu zegt de business van we zijn toch wel heel blij dat we eigenlijk iedere week even samen zijn gaan zitten. Ja, dat is toch wel heel prettig geweest dat we daar de vinger aan de pols hebben gehad, dat we dat meten en regelen. Dat we dit onderling goed hebben kunnen afstemmen. En we kijken terug op een hele goeie samenwerking. Nou. Dat is alleen maar goed..</p>
<p>Planning en monitoring</p>	<p>Conformiteit met intern beleid Veiligheidsmanagement Beheer van de vraag naar hulpbronnen</p>	<p>Technische ontwikkelaar Toen ik hier net binnenkwam bij deze organisatie was er net een beoordeling geweest van het landschap waarin ik moest werken. Het resultaat van dat beoordelingsdocument had hier en daar wat verbeter punten. Dan is de volgende vraag is dat motiverend of is dat niet motiverend? In eerste instantie voor mij persoonlijk om en ook de rest van het team is dat heel motiverend om eens te kijken van, waar staan we nu eigenlijk, wat gaat er goed. En wat gaat er fout? Wat op zich wel goed is. Is het open voor verbetering? Wat functioneert helemaal niet en wat moet eigenlijk uit gefaseerd worden. Dit is heel goed en heel motiverend. Waar de motivatie dan vervolgens een beetje weer wegzakt is op het moment dat zo een audit, fouten bevat. Bijvoorbeeld dat bepaalde dingen op één hoop gegooid worden. Dat is dan bij OM overkomen, dat OM op een hoop werd gegooid met ECM. Nu wordt over de hele partij iets gezegd van de iets niet goed gaat. Ja dit is heel demotiverend omdat dingen gegeneraliseerd worden en dan is het inzicht ook gewoon niet duidelijk meer.</p>
<p>Preventie van) verkeerde afstemmingen</p>	<p>Capaciteitsmanagement IT-infrastructuurkaart IT-architectuurkaart Deelname aan benchmarkingclubs Bestuur IT-strategieontwikkeling Afbakening van CIO/CTO-rollen</p>	<p>Technische ontwikkelaar Ook hier kom je de common sense tegen, omdat het een wazig gebied is. We hebben kortgeleden een aanbestedingstraject doorlopen waarbij de uitgangspunten van het aanbestedingstraject in basis al verkeerd waren vastgelegd in IT-architectuurkaart. Er werd een aanname gedaan van, we gaan dat hele complete landschap opnieuw aanbesteden en dan is het best wel even knokken om duidelijk te maken van nee we gaan niet dat hele complete IT-landschap aanbesteden. Er is een bepaald gedeelte in dat landschap dat we gaan aanbesteden en dat is OM. Ja, maar het is nog steeds maar dat stukje wat aanbesteed wordt. Niet het hele complete landschap. Dat motiveert mij in eerste instantie om heel duidelijk te maken waar gaat het nou precies over? Wat is nou hetgene wat er eigenlijk</p>

		<p>gaande is? Wat is het gene wat er aanbesteed wordt en wat is vooral hetgene wat niet aanbesteed wordt? Wat dan demotiverend is, is op het moment dat de partij die daar een grote stem in hebben niet in mee willen werken. Die zeggen van ja, maar ik heb besloten dat we het hele traject gaan aanbesteden, dus dat gaan gewoon doen. En dan ben je aan het vechten tegen de bierkaai om duidelijk te maken van nee. Datgene wat jij stelt is gewoon niet zo. En dan is het lastig om die om die regel boven water te krijgen van waar moet je je nou wel mee bemoeien en waar niet?</p>
<p>Waargenomen systeem/procesvoordelen</p>	<p>Vaardigheden bestuurslid, Opvolgingsplanning, IT-competentie- en trainingsrapport, IT-communicatie/betrokkenheidsplan, IT-nieuwsbrief/bulletin</p>	<p>Technische ontwikkelaar: We zitten tegenwoordig in een Excel wereld. 36 jaar geleden toen ik begon in de IT, waren deze regels gewoon heel duidelijk. Als developer zijnde deed je wat opgedragen werd en dat was het. Het was heel duidelijk, hier mag je wel aankomen, maar daar mag je niet aankomen. Tegenwoordig werken we scrum en t-shaped. Dus de verantwoordelijkheden zijn ook veel breder geworden en die zijn niet helemaal meer duidelijk omschreven. Bijvoorbeeld je kunt stellen dat iemand toegang krijgt tot de ontwikkelomgeving en die zou daarbinnen moeten blijven. Dat was vroeger de regel. Jij bent ontwikkelaar dus je krijgt de toegang tot de ontwikkelomgeving en dat is het. Bij de productie omgeving, ja daar mag je niet aankomen. Simpel zat. En iemand die beleidsbepalend is, ja die krijgt geen toegang tot de ontwikkelomgeving. Die grenzen, die zijn ontzettend aan het vervagen. Tegenwoordig krijg je bepaalde verantwoordelijkheden waarbij je met name met "common sense" heel belangrijk is om te bepalen wat je wel en niet doet.</p> <p>Die verantwoordelijkheden, die worden steeds breder en steeds vrijer interpreteerbaar. Waarbij ik zeg, met name common sense is daar wel een heel belangrijk aspect in. Bijvoorbeeld een functioneel beheerder heeft niks te zoeken in een ontwikkelomgeving. Maar onder bepaalde omstandigheden zou het wel eens een enkele keer handig kunnen zijn als ie toch toegang heeft en in staat is om iets te doen terwijl dat eigenlijk niet zijn verantwoordelijkheid is. Ja,</p>

		<p>dat zou kunnen. Normen en waarden in een organisatie geeft in een organisatie altijd weer een stukje vrijheid. Interpretatie van wet- en regelgeving is gewoon duidelijk. Dit mag wel, dat mag niet als je het hebt over normen en waarden. Die zijn heel lastig vast te leggen omdat normen en waarden vaak te maken hebben met interpretaties. Zodra je gaat praten over normen en waarden, dan ja dan vervaagt de uitvoering. En ik denk dat dat goed is, want dan komen we weer op dat common sense.</p> <p>Technische ontwikkelaar: Common sense heeft over het algemeen te maken mijn dingen die gedaan worden, omdat ze bevorderlijk zijn. Op momenten dat bevorderlijk is, dan is het common sense om te zeggen van laten we dit maar doen. Op het moment dat ze niet bevorderlijk zijn, dan is het common sense om te zeggen van ja, die regel is weliswaar zo, maar misschien dat we dat toch even niet moeten doen op deze manier. Waarbij de regel dus inderdaad een leidraad is. Maar het is niet een wet van Meden en Perzen.</p> <p>Onderzoeker En klopt het dan dat die common sense vooral bij intrinsiek is, het komt dus van binnenuit?</p> <p>Technische ontwikkelaar Ja, bij mij wel. Het is wel een gevaar gebied omdat common sense bij iedereen weer anders is.</p>
Eindgebruiker training	Gedragcode voor werknemers Beheer van procesverbetering Beheer uitbesteden Beheer van menselijk kapitaal Trainings- en ontwikkelingsplan	<p>Technische ontwikkelaar: Er zijn niet zozeer hele duidelijke en concrete afspraken, maar ook daar ga je weer richting common sense. Ik werk in een bepaald vakgebied, als ik mijzelf een specialist wil noemen, dan is het wel erg handig als ik daar ook in gecertificeerd ben. Zijn er ook partijen die daaraan meewerken die niet gecertificeerd zijn? Ja, die zijn er uiteraard ook. Leveren die dan verkeerd werk? Nee, die kunnen prima werk leveren. Maar dat gaat dan weer over die common sense. Het is common sense dan te zeggen van wacht even, als jij bepaalde verantwoordelijkheden hebt in een bepaald gebied, dan is het wel heel verstandig om die certificering ook te behalen. Is dat echt 100% ergens vastgelegd? In bepaalde bedrijven wel en andere weer niet. BV bankwezen staat</p>

		<p>gewoon niet toe dat jij bepaalde handelingen verricht zonder een bepaald certificaat. Pas op het moment dat je dat securitylevel daadwerkelijk hebt en dat je gecertificeerd bent en dus kan bewijzen met een papiertje, dan mag je dat ook daadwerkelijk gaan doen. De regelgeving is dan heel duidelijk, hier mag jij niet aankomen als je geen licentie hebt daarvoor. Als je niet gecertificeerd bent, nou dan mag je niet aankomen.</p> <p>Onderzoeker En als deze IT-regels er wel zouden zijn, zouden die jou motiveren om die afstemming te bereiken?</p> <p>Technische ontwikkelaar Ja tuurlijk. Als je bepaalde dingen bij de je werk voor mekaar wilt gaan boksen en je kunt dat niet omdat je bepaalde regelgevingen en dergelijke dat je daar niet aan voldoet. Ja, dat motiveert uiteraard om dan te zorgen dat je daar wel aan gaat voldoen.</p>
<p>Excentrieke motivatie van actoren</p>	<p>ITG-regels geleverd door managers en ander bestuur motiveren menselijke actoren</p>	<p>Technische ontwikkelaar Jaren is dat wel degelijk gebeurd. In de huidige organisatie gebeurt dat eigenlijk niet of nauwelijks. Stomweg omdat we met ons clubje een beetje een vreemde eend in de bijt zijn. De organisatie is met name in Java gedreven. Dus er zijn heel veel trainingen waarvan managers zeggen "jij moet die training gedaan hebben". Jij moet een bepaalde certificering hebben want anders dan krijgen we problemen met de wijze waarop we jou in kunnen zetten, enzovoort. Alleen datgene wat ik doe is niet Java gedreven en geen Java domein. Op moment dat je als organisatie dan zegt van iedere werknemer moet een Javatrainning doen? Dan komen we weer even op dat common sense waar ik iedere keer op teruggrijp. Ja, hoe logisch is het om iemand die niets te maken heeft met Java toch in Java certificering af te dwingen? Of zeg je dan van nou, als je dat wilt doen, dan is dat misschien wel heel handig omdat je dan wat meer weet over de complete organisatie. Dus als je daar de moed en de tijd en energie voor kunt vinden om je daarin te bekwamen, dan heel graag. Of zeg je van joh, dat heeft eigenlijk helemaal geen enkel nut, dus laat dat maar even waaien, dan gaan we op een andere manier oplossen. Dat ligt het er maar net aan hoe star de organisatie is. Als een organisatie heel star is, dan ga je daar mee in mee. Tegen alle motivatie in. Ik ben sterk van mening dat</p>

		<p>heel veel regels leidraden zijn en niet te star moeten zijn. In beleid moeten bepaalde dingen gewoon ook heel star zijn, omdat dat gewoon bescherming van dat bedrijf is.</p> <p>Onderzoeker Hoor ik jou zeggen, de ene regel geleverd door de manager werkt wel en de andere niet. En dat heeft weer met die common sense te maken.</p> <p>Technische ontwikkelaar Nou ja, bijvoorbeeld bepaalde Java certificering wordt binnen de organisatie afgedwongen. Ja dan ga ik naar mijn leidinggevende toe en dan zeg ik van ja, het is leuk dat je dat afdwingt. Maar het heeft helemaal niets te maken met mijn werk, dus waarom wordt dat naar mij toe afgedwongen? Is het niet common sense om te zeggen van oké, jij zit een bepaalde specifieke hoek waar er inderdaad niks mee te maken hebt. We gaan er een andere oplossing voor verzinnen. Dus nee, jij hoeft niet te voldoen aan die certificering, want dat heeft niets te maken met jouw werk, en ja dat iets wat je in overleg doet met je leidinggevende. Aan de andere kan, je kunt dan nog steeds zeggen van het heeft helemaal niks te maken met mijn werk, maar het wordt door een hoger apparaat afgedwongen. Dan gaan we dat dan toch maar doen, dat is dan even niet anders. En dan kan common sense wel degelijk zeggen van ja, het slaat eigenlijk helemaal nergens op. Maar ja, er zijn nu eenmaal bepaalde wetten en wetten en regels, die over het grotere geheel gaan waar eigenlijk niet aan te tornen is. Dan is het common sense om te zeggen van oké, het heeft geen enkel toegevoegde waarde., maar laten we het toch maar doen.</p>
--	--	---

## 7.2 Toelichting relatie AM-facilitators, ITG-regels en nieuwe mechanismen

Categorie	Sub-categorie	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Toelichting

Verantwoordelijkheid en mandaat	ITG-regels integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat motiveert stakeholders verantwoordelijkheid en mandaat te nemen voor gewenst gedrag bij het gebruik van IT en zorgen voor een consequent gedeeld begrip.	V										In 2 interviews is de eed voor ambtenaren genoemd als een gedragscode voor integriteit, ethische waarden en toewijding rechtstaat, waarbij het 1 interviewer motiveert om afstemming te bereiken met de stakeholders omdat het bijdraagt aan de betrouwbaarheid.
	ITG-regels voor aanwezigheid van verschillende communicatiemiddelen		V	V	V		V		V		V	Alle geïnterviewden bevestigen dat de aanwezigheid van communicatiemiddel en motiveert om BITA-afstemming te bereiken. De aanleiding voor motivatie is verschillend. Het bevordert transparantie omdat stakeholders elkaar makkelijker en sneller kunnen bereiken.
	ITG- regels over conformiteit met wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen					V	V					Alle geïnterviewden geven aan dat de ITG-regel informeert, zorgt voor meer bewustzijn en verduidelijkt de toepassing van IT.
Wettelijke verplichtingen	Overeenstemming met wetten, normen en regels die van invloed zijn op IT-middelen					V	V	V	V			Alle geïnterviewden geven aan dat de ITG-regel motiveert om afstemming te bereiken omdat er een consequent en gedeeld begrip is over wat het betekent om IT



												correct en tijdig toe te passen.
Planning en monitoring	ITG-regels voor beheer van IT-risico's					V						4 van de 5 geïnterviewden hebben aangegeven dat deze ITG-regels motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders omdat de ITG-regels bevorderen om IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. TG-regel maakt stakeholders bewust van de risico's en helpt waar je op moet letten binnen een IT-landschap. Het informeert over de rollen en verantwoordelijkheid en van de stakeholders en motiveert om ook vanuit elkaars belangen beslissingen te nemen.
	ITG-regels voor beheer van IT-prestaties		V				V		V			4 van de 5 geïnterviewden hebben aangegeven dat deze ITG-regels motiveren om afstemming te bereiken met stakeholders omdat de ITG-regels bevorderen om IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Het beheer van BITA-prestaties wordt agile gedaan. Er is

												daarom continu sprake van afstemming met ontwikkelteam en stakeholders over de ontwikkeling van de IT-initiatieven. Het maakt het op 1 lijn komen met makkelijker. Beheer van IT-prestaties is van toepassing bij een dynamisch proces.
	ITG-regels voor interne controle van IT-beleid/ IT regels	V		V			V				V	ITG-regel interne controle motiveert alle geïnterviewden om afstemming te bereiken de stakeholders. Deze ITG-regel motiveert stakeholders om continu met elkaar in gesprek te gaan, over wat belangrijk is en hierdoor beter met elkaar samenwerken. Belangrijke aanvulling is dat de vaststellingen van de interne controles wel betrouwbaar moeten zijn. Vaststellingen die niet duidelijk zijn of niet aansluiten op de praktijk, demotiveert. Er is dan meer overleg nodig om afstemming te bereiken.
Preventie van) verkeerde afstemmingen	ITG-regels voor gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur					V	V	V			V	4 van de 5 geïnterviewden geven aan dat gecontroleerd bouwen van een nieuw IT-infrastructuur" motiveert om

												verkeerde afstemmingen te voorkomen. ITG-regel dient wel duidelijk te zijn en overzicht te geven aan alle stakeholders. Het draagt bij aan het spreken van een gezamenlijke taal van de stakeholders.
Waargenomen systeem/procesvoordelen	ITG-regels voor duidelijke rollen en verantwoordelijkheid en van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel		V					V				2 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat duidelijke rollen en verantwoordelijkheid en van IT-bestuur, IT-beheer en het IT-personeel motiveert om afstemming te bereiken met stakeholders. Uit de interviews blijkt dat door ITG-regel bijdraagt aan het makkelijker maken van het werk en stakeholders een overzicht en meer duidelijkheid krijgen van de rollen en verantwoordelijkheid en.
Eindgebruiker training	ITG-regels voor trainings- en ontwikkelingsplan								V	V		4 van 5 geïnterviewden bevestigen dat trainings- en ontwikkelingsplan motiveert om tot afstemming te komen met stakeholders omdat de ITG-regel bijdraagt aan het voortdurend IT-initiatieven te benutten en te verbeteren. Deze ITG-regel motiveert

													omdat het bijdraagt aan meer kennis om op 1 lijn te komen met stakeholders. Het zorgt ervoor dat stakeholders hetzelfde kennisniveau hebben en voldoet aan de beroepseisen om het werk te kunnen doen.
Excentrieke motivatie van actoren	ITG-regels geleverd door managers en/of ander bestuur		V				V				V		3 van de 5 geïnterviewden bevestigen dat ITG-regels aangeleverd door managers en/of ander bestuur motiveren actief samen te werken met andere belanghebbenden en afstemming te bereiken met hun stakeholders. Document bevestigt deze bevindingen. Deze ITG-regel draagt bij aan het goed kunnen doen van het werk en ook de beroepseisen. Het werk wordt makkelijker omdat de stakeholders allemaal dezelfde taal hiermee spreken.