

MASTER'S THESIS

Alignment motivatie bij IT systeem gebruik in de publieke sector - een casestudy bij een gemeentelijke organisatie.

Okkersen, S.J.C.

Award date:
2024

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

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

Open Universiteit
www.ou.nl



Alignment motivatie bij IT systeem gebruik in de publieke sector- een casestudy bij een gemeentelijke organisatie.

Alignment motivation in IT system use in the public sector- a case study at a municipal organization.

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM9806 Afstudeeropdracht Business Process Management and IT
Student:	S.J.C. Okkersen
Identiteitsnummer:	
Datum:	29-01-2024
Afstudeerbegeleider	P. Walraven
Meelezer	R. van de Wetering
Versie nummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

De Nederlandse gemeentes moeten zich blijven aanpassen om te voldoen aan verplichtingen aan de burger, nieuwe wetgeving en de centrale overheid. De digitalisering van werkzaamheden vormt een uitdaging (Faro et al., 2019). Dit onderzoek heeft zich geconcentreerd op de motivatie van Alignment bij IT-gebruik bij Business-IT Alignment (BITA). Door middel van het COISA-model van Walraven et al. (2021), verkent dit onderzoek de motivatoren voor Alignment bij dagelijks IT-gebruik binnen de gemeentelijke context. In deze casestudy komt naar voren dat 'verantwoordelijkheid en mandaat' en 'het voorkomen van misalignment' de voornaamste motivatoren zijn. Ook zijn de volgende motivatoren naar voren gekomen voor Business- IT Alignment bij IT gebruik: 'wettelijke verplichtingen', 'ervaren voordelen van het systeem', 'systeemfouten verhelpen', 'persoonlijke motivatoren', en 'intrinsieke motivatie van actoren'. Voor verdere generalisatie van het COISA-model binnen de gemeentelijke context bij IT gebruik is aanvullend onderzoek nodig. In deze casestudy zijn ook andere motivatoren aan het licht gekomen. Verder onderzoek is nodig om na te gaan of dit breder in de gemeentelijke context geldt. Voor de praktijk is het aan te bevelen kennis te borgen en rollen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie duidelijk te definiëren, zodat Alignment binnen functiegroepen op dezelfde manier kan worden toegepast.

Sleutelbegrippen

Alignment Motivatie, Business-IT Alignment (BITA), Co-evolutionary Information Systems Alignment (COISA), IT Gebruik, Gemeentes, Publieke sector

Samenvatting

Nederlandse Gemeentes moeten zich continu aanpassen om te voldoen aan de verplichtingen aan de burger, nieuwe wetten en de centrale overheid. De digitalisering van werkzaamheden brengt uitdagingen met zich mee (Faro et al., 2019). In de dagelijkse werkzaamheden van ambtenaren speelt het gebruik van IT-systemen een grote rol (Algemene Rekenkamer, 2020). Dit maakt het noodzakelijk om IT tijdig en op gepaste manier toe te passen in harmonie met de strategie, doelen en behoeften. Luftman et al. (1999) definiëren dit als Business-IT Alignment (BITA).

Op het gebied van BITA is in de loop van de jaren veel wetenschappelijk onderzoek verricht met verschillende invalshoeken (Zhang et al., 2019). Alignment in het algemeen is binnen de publieke sector in Westerse landen, maar vooral binnen gemeentes, een over het hoofd gezien onderwerp waar weinig onderzoek naar is gedaan (Jacobsen & Johnsen, 2020). Binnen de publieke sector, waar gemeentes deel van uitmaken, is er sprake van een complexe en snel veranderende omgeving (Walraven, 2023). Een BITA model dat expliciet rekening houdt met complexe omgevingen en 'IT gebruik' is het COISA model van Walraven et al. (2021). Deze casestudy bouwt voort op het COISA model en zoekt naar de Alignment motivatie van BITA bij dagelijks IT gebruik binnen een gemeentelijke context. Deze motivatoren zijn volgens Walraven et al. (2022) een randvoorwaarde voor de aanwezigheid van BITA. Alignment motivatie draait volgens Walraven et al. (2020) om de vraag: 'Waarom praten we hier überhaupt over?'

In de huidige literatuur is niet bekend welke motivatoren er bij gemeentes een rol spelen voor de aanwezigheid van BITA. De onderzoeksvraag in dit rapport is:

Welke motivatoren spelen een rol binnen Business-IT Alignment bij het gebruik van IT binnen gemeenten?

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er een casestudy uitgevoerd bij een gemeente met meer dan 150.000 inwoners. Er is gekeken naar motivatoren voor BITA bij IT gebruik bij een klantvolgsysteem dat binnen veel gemeentes wordt gebruikt. Voor deze casestudy is gekeken naar de motivatoren voor Alignment bij IT gebruik die voortkomen uit eerder onderzoek van Walraven et al. (2020) en aanvullende motivatoren die zijn afgeleid uit literatuur voor IT adoptie van Rehouma en Hofmann (2018).

Uit de casestudy blijkt dat de grootste motivatoren voor afstemming bij dagelijks IT-gebruik voortkomen uit 'verantwoordelijkheid en mandaat' en 'het voorkomen van misalignment'. Deze motivatoren zijn in alle interviews benoemd. Andere motivatoren die vaker zijn genoemd zijn: 'wettelijke verplichtingen', 'ervaren voordelen van het systeem', 'systeemfouten verhelpen', 'persoonlijke motivatoren' en tot slot 'intrinsieke motivatie van actoren'.

Om de resultaten uit deze casestudy te kunnen generaliseren is meer onderzoek naar de BITA motivatoren bij IT gebruik in de gemeentelijke context nodig. Dit onderzoek kan dan een onderdeel uitmaken van een groter geheel om het COISA model van Walraven et al. (2020) door middel van theoretische generalisatie te bevestigen, aan te passen of bij te schaven (Kamminga, 2013). Het ontbreken van bepaalde motivatoren uit het COISA model in deze casestudy is geen bevestiging dat deze elders in een gemeentelijke context niet voor kunnen komen. Hiervoor is meer onderzoek in de gemeentelijke context nodig. Een onderzoeksrichting voor vervolgonderzoek kan zich richten op de inductief gegenereerde motivator 'systeemfouten verhelpen'. Deze motivator is een eerste indicator dat er ook andere motivatoren in de gemeentelijke context aanwezig zouden kunnen zijn. Een

aanbeveling voor toekomstig onderzoek zou zijn om extra aandacht te hebben voor het verhelpen van fouten en andere persoonlijke motivatoren om af te stemmen.

Voor de praktijk is een aanbeveling om de kennis te borgen in de organisatie. In de caseorganisatie bleek dat intrinsieke motivatie van medewerkers in combinatie met kennis uit eerdere projecten een reden is om af te blijven stemmen tussen business en IT. Hierdoor worden bijvoorbeeld projecten of systeemwijzigingen telkens door dezelfde personen opgepakt. Dit kan leiden tot scheefgroei in kennis en ervaring binnen dezelfde functies. De scheefgroei in kennis en ervaring levert mogelijk risico's op bij personeelsverloop in de organisatie. Een vaststelling van rollen en verantwoordelijkheden kan richting geven aan eenduidigheid van de werkzaamheden van bepaalde rollen.

Summary

Dutch municipalities must continuously adapt to meet obligations to citizens, new laws, and the central government. The digitalization of work brings challenges (Faro et al., 2019). The use of IT systems plays a major role in the daily work of civil servants (Algemene Rekenkamer, 2020). This makes it necessary to apply IT in a timely and appropriate manner that harmonizes with the strategy, goals, and needs. Luftman et al. (1999) define this as Business-IT Alignment (BITA).

Over the years, a lot of scientific research has been conducted in the field of BITA from different perspectives (Zhang et al., 2019). Alignment in general is an overlooked topic within the public sector in Western countries, but especially within municipalities, on which little research has been done (Jacobsen & Johnsen, 2020). Within the public sector, of which municipalities are part, there is a complex and rapidly changing environment (Walraven, 2023). A BITA model that explicitly takes complex environments and 'IT use' into account is the COISA model by Walraven et al. (2021). This case study builds on the COISA model and looks at the Alignment motivation of BITA in daily IT use within a municipal context. According to Walraven et al. (2022), these motivators are necessary for the presence of BITA. Walraven et al. (2020) argue that alignment motivation revolves around the question: "Why do we talk about this in the first place?"

In current literature, it is not known which motivators play a role in municipalities for the presence of BITA. The research question in this report is:

Which motivators play a role in Business-IT Alignment when using IT within municipalities?

To answer the research question, a case study was conducted in a municipality with more than 150,000 inhabitants. Motivators for BITA in IT use were examined in a customer tracking system that is used in many municipalities. This case study looked at the motivators for Alignment in IT use that arise from previous research by Walraven et al. (2020) and additional motivators derived from literature on IT adoption by Rehouma and Hofmann (2018).

The case study indicates that the biggest motivators for alignment in daily IT use come from 'responsibility and mandate' and 'preventing misalignment'. These motivators were mentioned in all interviews. Other motivators that have been mentioned more often are: 'legal obligations', 'perceived benefits of the system', 'resolving system errors', 'personal motivators,' and finally, 'intrinsic motivation of actors'.

To generalize the results from this case study, more research into the BITA motivators for IT use in the municipal context is needed. This research can then be part of a larger whole to confirm, adapt, or refine the COISA model of Walraven et al. (2020) through theoretical generalization (Kamminga, 2013). The absence of certain motivators from the COISA model in this case study does not confirm that they cannot occur elsewhere in a municipal context. This requires more research in the municipal context. A research direction for further research could focus on the inductively generated motivator 'resolving system errors'. This motivator is a first indicator that other motivators could also be present in the municipal context. A recommendation for future research would be to pay additional attention to 'resolving system errors' and other personal motivators in BITA.

A recommendation for practice is to secure knowledge in the organization. In this case study, it turned out that the intrinsic motivation of employees, in combination with knowledge from previous projects, is a reason to continue to Align business and IT. As a result, for example, projects or system changes are always handled by the same people. This can lead to uneven growth in knowledge and experience within the same functions. This can pose risks due to staff turnover in the organization. Establishing roles and responsibilities can provide clarity about the activities of certain roles.

Inhoudsopgave

Abstract.....	ii
Sleutelbegrippen.....	ii
Samenvatting.....	iii
Summary.....	v
Inhoudsopgave	vii
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	4
2.1. Onderzoeksaanpak.....	4
2.2. Uitvoering	5
2.3. Resultaten en conclusies	6
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	11
3. Methodologie.....	12
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n).....	12
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode.....	12
3.3. Gegevensanalyse.....	13
3.4. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	14
4. Resultaten.....	16
4.1. Terugblik uitgevoerd onderzoek	16
4.2. Onderzoeksresultaten	17
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen	22
5.1. Conclusie.....	22
5.2. Reflectie theoretisch kader	23
5.3. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek.....	24
Referenties.....	26
Bijlage 1: Gebruikte zoek methodes	29
Bijlage 2: Deductieve lijst met coderingen	31
Bijlage 3: Coderingen ten behoeve van het resultatenhoofdstuk.....	32
Bijlage 4: Interview guide.....	40

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Nederlandse Gemeentes moeten zich continu aanpassen om te voldoen aan de verplichtingen aan de burger, nieuwe wetten en de centrale overheid. De digitalisering van werkzaamheden brengt uitdagingen met zich mee (Faro et al., 2019). De Algemene Rekenkamer (2020) stelt dat vrijwel alle overheidsprocessen in hoge mate digitaal worden ondersteund. Hierbij is het van belang dat burgers, bedrijven en ambtenaren behoefte hebben aan gebruiksvriendelijke systemen (Algemene Rekenkamer, 2020 p.3). Dit maakt het noodzakelijk om IT tijdig en op gepaste manier toe te passen in harmonie met de strategie, doelen en behoeften. Luftman et al. (1999) definiëren dit als Business-IT Alignment (BITA). In dit rapport wordt een casestudy uitgevoerd naar de motivatoren van BITA binnen een gemeentelijke organisatie bij het gebruik van IT.

1.2. Gebiedsverkenning

In de dagelijkse werkzaamheden van ambtenaren speelt het gebruik van IT-systemen een grote rol (Algemene Rekenkamer, 2020). Zo wordt IT onder andere gebruikt bij het aanvragen, controleren en uitbetalen van uitkeringen aan inwoners. Vanuit de praktijk zijn er verschillende opvattingen die spreken over de noodzakelijkheid van BITA binnen gemeentes. Zo stellen Groeneveld en Timmermans (2022) dat gemeentes autonomie hebben in de wijze waarop IT wordt ingericht. Hierdoor is er sprake van versnippering van kennis en capaciteit die ervoor zorgt dat er behoefte is aan afstemming tussen gemeentes (Groeneveld & Timmermans, 2022). Naast de onderlinge afstemming tussen gemeentes is er ook een interne behoefte aan Alignment. Een voorbeeld hiervan bij de Gemeente Amsterdam is het opschonen van het IT-landschap waarbij het langetermijndoel niet altijd in lijn was met de belangen van de politiek op de kortere termijn (Brouwer, 2020).

Op het gebied van BITA is in de loop van de jaren veel wetenschappelijk onderzoek verricht met verschillende invalshoeken (Zhang et al., 2019). Alignment in het algemeen is binnen de publieke sector in Westerse landen, maar vooral binnen gemeentes, een over het hoofd gezien onderwerp waar weinig onderzoek naar is gedaan (Jacobsen & Johnsen, 2020). Op het gebied van BITA is onderzoek in de private sector verder gevorderd dan onderzoek in de publieke sector (Walraven, 2023; Walser et al., 2016). Ondanks dat Walser et al. (2016) het aantal onderzoeken 'schaars' noemt zijn er wel degelijk onderzoeken gedaan.

Binnen de publieke sector, waar gemeentes deel van uitmaken, is er sprake van een complexe en snel veranderende omgeving (Walraven, 2023). Zoals eerder beschreven is er binnen gemeentes sprake van vele stakeholders, een complex IT-landschap en het advies van de Algemene Rekenkamer om onder andere de focus te leggen op gebruiksvriendelijke systemen (Algemene Rekenkamer, 2020; Brouwer, 2020; Groeneveld & Timmermans, 2022). Voor het nastreven van gebruiksvriendelijke systemen is BITA bij 'IT gebruik' noodzakelijk. De definitie van 'IT gebruik' is het gebruiken van een systeem om een taak uit te voeren (Alter, 2015). Een BITA model dat expliciet rekening houdt met complexe omgevingen en 'IT gebruik' is het COISA model van Walraven et al. (2021).

In meerdere onderzoeken hebben Walraven et al. (2019, 2020, 2021, 2022) onderzoek gedaan naar specifieke facilitatoren die leiden tot effectieve Alignment competenties binnen ziekenhuizen. De onderzoeken hebben geleid tot het conceptioneel model van Co-evolutionary Information Systems Alignment (COISA) van Walraven et al. (2021). Dit model gaat uit van een continu proces van

afstemming tussen verschillende stakeholders waarbij Alignment motivatie een van de randvoorwaarden is (Walraven et al., 2022). Alignment motivatie draait volgens Walraven et al. (2020) om de vraag: ‘Waarom praten we hier überhaupt over?’

Vanwege de complexiteit en de vele stakeholders gaat de voorkeur in dit onderzoek uit naar het COISA model. Dit omdat andere modellen een meer statische benadering van BITA nastreven die binnen complexe organisaties, zoals gemeentes, niet opgaan.

1.3. Probleemstelling

Steeds verder gaande digitalisering zorgt ervoor dat gemeentes voor steeds nieuwe uitdagingen staan (Faro et al., 2019). Daarnaast wordt voor vrijwel elke taak in de werkzaamheden van gemeentemedewerkers IT gebruikt (Algemene Rekenkamer, 2020). Om de dagelijkse werkzaamheden en nieuwe uitdagingen een hoofd te bieden moet een vorm van Alignment worden toegepast. Gemeentes zien de noodzaak om Alignment toe te passen, maar specifiek onderzoek naar BITA in de publieke sector is schaars (Brouwer, 2020; Groeneveld & Timmermans, 2022; Walraven, 2023; Walser et al., 2016). Binnen het COISA model zijn een aantal motivatoren geïdentificeerd die nodig zijn voor BITA bij het gebruik van IT in ziekenhuizen (Walraven et al., 2019). Deze motivatoren zijn volgens Walraven et al. (2022) een randvoorwaarde voor de aanwezigheid van BITA. Hoewel Walraven (2023) stelt dat het COISA model toepasbaar is binnen de publieke sector, ontbreekt een concrete uitwerking van Alignment motivatoren bij IT gebruik binnen gemeentes. Hierdoor is niet bekend welke motivatoren er voor gemeentes belangrijk zijn voor de totstandkoming van Alignment. In dit onderzoek wordt met een open blik gekeken of bij gemeentes dezelfde motivatoren bij IT-gebruik gelden als in een ziekenhuis context. Walraven et al. (2022) geven aan dat er zonder Alignment motivatie geen Alignment plaats kan vinden. De uitkomsten van dit onderzoek geven een eerste indicatie of het COISA model, met dezelfde set aan motivatoren, ook kan worden toegepast binnen de gemeentelijke context. Dit onderzoek is een verdere aanvulling op de wetenschap door de motivatoren voor BITA binnen gemeentes te beschrijven.

1.4. Opdrachtformulering

In dit rapport wordt ingegaan op Alignment motivatie bij BITA binnen gemeentes. In de huidige literatuur is niet bekend welke motivatoren er bij gemeentes een rol spelen voor de aanwezigheid van BITA. De onderzoeksvraag in dit rapport is:

Welke motivatoren spelen een rol binnen Business-IT Alignment bij het gebruik van IT binnen gemeentes?

1.5. Motivatie/ relevantie

De uitkomsten van dit onderzoek zijn relevant voor zowel de wetenschap als de praktijk. Gemeentes staan door digitalisering voor veel uitdagingen (Faro et al., 2019). Volgens Walraven et al. (2022) kan er zonder motivatie geen Alignment plaatsvinden. Eerder onderzoek naar het COISA model (Walraven et al., 2019, 2020, 2021, 2022) heeft zich voornamelijk gericht op de ziekenhuiscontext. COISA is een nieuw begrip binnen BITA (Zhang et al., 2019) waardoor er nauwelijks ander onderzoek beschikbaar is. Ziekenhuizen en gemeentes hebben als grote overeenkomst dat ze beiden streng gereguleerd zijn en financieel afhankelijk zijn van de overheid (Rijksoverheid.nl, z.d.). Een groot verschil is dat ziekenhuizen door wetgeving deels afhankelijk zijn van marktwerking in de zorg (Inspectie der

Rijksfinanciën, 2020). Door de marktwerking is het niet uitgesloten dat er in een gemeentelijke context andere motivatoren kunnen spelen.

Voor de gemeentelijke context is onderzoek naar Alignment in het algemeen ook schaars (Walser et al., 2016). Walraven et al. (2022) geven aan dat er nog verder onderzoek nodig is met betrekking tot COISA in andere contexten. In hetzelfde onderzoek geven Walraven et al. (2022) aan dat alignment in operationele alignment processen, IT gebruik en IT implementatie, belangrijk is, maar dat verder onderzoek nodig is. Het is daarom vanuit de gemeentelijke context relevant om onderzoek naar Alignment Motivatie uit te voeren.

In dit onderzoek is specifiek gekozen om enkel te kijken naar het proces 'IT gebruik'. In 2014 is er door Elias et al. (2014) een parlementaire enquête uitgevoerd naar het falen van ICT-projecten. Uit deze enquête bleek dat binnen de Nederlandse overheid veel IT projecten falen omdat onder andere de eindgebruikers nauwelijks zijn betrokken. Om de IT implementatie te redden worden systemen vaak aangepast na de livegang van een systeem (Wagner et al., 2010). Dit maakt het noodzakelijk voor Nederlandse gemeentes om afstemming te hebben tijdens het gebruik van een systeem. Dit wordt versterkt door een recent verschenen nieuwsbericht. Hierin wordt door Elias aangegeven dat de in 2014 geconstateerde problemen nog niet zijn opgelost (iBestuur, 2023). Het is van wetenschappelijk en praktisch belang kennis te hebben over welke motivatoren bij IT gebruik spelen. Het falen van IT projecten binnen de Nederlandse overheid, waar gemeentes onderdeel van uitmaken, en het corrigeren van fouten uit de implementatie tijdens de gebruiksfase is nog steeds actueel.

Daarnaast is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het gevolg geeft aan de aanbeveling voor verder onderzoek door Walraven et al. (2022), het kennis toevoegt aan de weinig onderzochte gemeentelijke context (Walser et al., 2016) en het inzoomt op het concept Alignment Motivatie bij IT gebruik. Dit onderzoek kijkt of de gevonden motivatoren in ziekenhuizen ook van toepassing zijn bij het COISA proces 'IT gebruik' bij een gemeente. Daarnaast is gekeken of andere nog niet in de literatuur beschreven motivatoren een rol spelen. Het toepassen van bestaande literatuur in een andere context wordt ook wel 'application spotting' genoemd (Sandberg & Alvesson, 2011). Door de nieuwe toepassing wordt er nieuwe kennis aan de wetenschap toegevoegd. Naast de wetenschappelijke relevantie heeft dit onderzoek ook een praktische meerwaarde. Vanuit praktisch oogpunt is voor gemeentelijke organisaties goed om te weten welke motivatoren een belangrijke rol spelen voor een goede Business-IT afstemming bij IT gebruik. Deze kennis kan worden gebruikt om goede randvoorwaarden te stellen om toekomstige Alignment inspanningen een goede basis te geven.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In het vervolg van dit rapport zal in de verschillende hoofdstukken de onderzoeksvraag worden beantwoord. In hoofdstuk twee wordt er verder ingegaan op de definities van de algemene onderwerpen die belangrijk zijn in dit rapport. Er wordt gekeken of vanuit de bestaande literatuur al een antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvraag. De onderzoeksmethoden komen in hoofdstuk drie aan bod. In dat hoofdstuk wordt onder andere ingegaan op de gebruikte methode en een reflectie op de validiteit en betrouwbaarheid. De resultaten van het in hoofdstuk drie beschreven onderzoek zijn beschreven in hoofdstuk vier. In het laatste hoofdstuk komen de discussie, conclusie en aanbevelingen voor de praktijk en voor verder wetenschappelijk onderzoek aan de orde.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het literatuuronderzoek uiteengezet. In het eerste gedeelte wordt de aanpak van het onderzoek beschreven en vervolgens wordt ingegaan op de uitvoering ervan. Tot slot is het theoretisch kader, met de relevante begrippen en kenmerken, uitgewerkt om het onderzoek uit te kunnen voeren.

2.1. Onderzoeksaanpak

Om te komen tot een theoretisch kader zijn er twee soorten zoekstrategieën gebruikt. Allereerst is het proefschrift van Walraven (2023): 'Aligning through complexity: A co-evolutionary information systems alignment approach to address complex environments in the pursuit of business-IT alignment' gebruikt als basis om relevante literatuur, zoektermen en 'search strings' te vinden om verder te zoeken in een literatuurdatabase. Saunders et al. (2019) definiëren 'search strings' als een combinatie van zoektermen om te zoeken in databases. In dit onderzoek worden deze searchstrings ook wel building blocks genoemd. Dit proefschrift is als basis gebruikt omdat het, op het moment van schrijven, de recentste publicatie is dat zich richt op het COISA model. Het doel van dit literatuuronderzoek is het (deels) beantwoorden van de onderzoeksvraag van dit rapport vanuit de wetenschappelijke literatuur. De concepten uit de onderzoeksvraag zijn hieronder benadrukt.

Welke motivatoren spelen een rol binnen Business-IT Alignment bij het gebruik van IT binnen gemeenten?

Om vanuit de literatuur een antwoord te kunnen formuleren wordt in het hoofdstuk een antwoord gegeven op de onderstaande vragen:

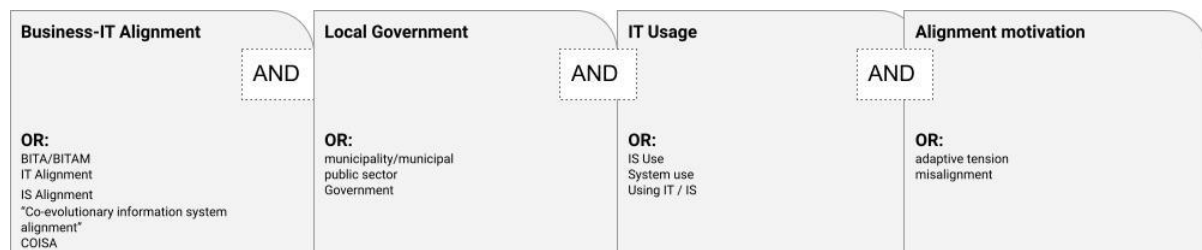
- Wat is Business-IT Alignment (BITA)
- Wat is IT gebruik?
- Welke motivatoren zijn er bij BITA bij IT gebruik?
- Welke motivatoren spelen een rol bij IT gebruik bij gemeenten?

Voor literatuur met betrekking tot BITA is gebruikgemaakt van de database van Association for Information Systems (AIS). Deze keuze is gemaakt omdat deze database veel IT-gerelateerde wetenschappelijke literatuur bevat. Om toch open te staan voor andere inzichten zijn ook de online bibliotheken van de Open Universiteit en Web of Science benaderd. Voorafgaand aan het onderzoek zijn een aantal kwaliteitseisen opgesteld waaraan de gevonden literatuur moet voldoen:

1. De literatuur (artikel of conferentie verslag) is peer reviewed. Dit houdt in dat de gevonden literatuur voor publicatie op kwaliteit en geschiktheid is beoordeeld door academische collega's (Saunders et al., 2019);
2. De literatuur is geschreven in het Engels;
3. De volledige tekst moet beschikbaar zijn om te raadplegen.

In de inleiding is reeds beschreven dat het concept van het COISA model een nieuw begrip is (Zhang et al., 2019). Hierdoor was het niet noodzakelijk om selectiecriteria op publicatiedatum toe te passen. Het toepassen van datum criteria zou beperkingen opleveren in het aantal artikelen.

Bij het zoeken in de databases is gebruikgemaakt van building blocks. In het onderstaande figuur zijn de building blocks weergegeven.



Figuur 1 Building blocks

Tijdens het zoeken met de building blocks is gezocht met de filter: 'all fields'. Dit is gedaan omdat het aantal artikelen van BITA bij gemeentes schaars is (Jacobsen & Johnsen, 2020). Op deze wijze is gepoogd om een zo hoog mogelijk aantal relevante artikelen te ontdekken. Tot slot is er in een later stadium van het literatuuronderzoek gebruikgemaakt van forward- en backward snowballing van IT adoptie literatuur in de publieke sector. De redenen hiervoor worden nader toegelicht in de volgende paragraaf.

2.2. Uitvoering

Bij een zoekopdracht in de database AIS komen acht artikelen naar voren die volledig voldoen aan de buildingblock zoals beschreven in de voorgaande paragraaf. Twee artikelen zijn na het lezen van de abstracten ongeschikt voor gebruik in dit onderzoek. De overige zijn op basis van het abstract geschikt om verder te gebruiken. In de bibliotheek van de Open Universiteit kwamen geen andere bronnen naar voren om nader te bekijken. In Web of Science zijn artikelen te vinden met de building blocks 'Business-IT Alignment' en 'alignment motivation' maar toevoeging van 'Local Government' of 'IT usage' levert 0 artikelen op. In de inleiding is al beschreven dat onderzoek naar BITA binnen gemeentes schaars is (Jacobsen & Johnsen, 2020). Het geringe aantal gevonden artikelen dat voldoet aan de building block bevestigt dit beeld. Er is een analyse uitgevoerd waarbij is gezocht naar combinaties van building blocks. In tabel 1 zijn de building block combinaties en de aantallen van gevonden artikelen weergegeven.

Building block combinatie	Aantal artikelen in AIS
Business-IT Alignment + Alignment motivatie	14
Business-IT Alignment + IT usage	1916
Business-IT Alignment + Local Government	1863
Business-IT Alignment + Local Government + IT usage	1363

Tabel 1 Aantal gevonden artikelen per building block in database AIS

De building block Alignment Motivatie kwam naar voren als de building block dat in combinatie met BITA het minste artikelen opleverde. Hierdoor is besloten de motivatoren bij IT gebruik binnen gemeentes breder te bekijken dan enkel in de BITA context. Er is een toevoeging gedaan om backward- en forward snowballing uit te voeren naar IT adoptie in de publieke sector. IT adoptie modellen worden in dit onderzoek gebruikt om een alternatieve inzicht te krijgen in de motivatoren bij de acceptatie, het daadwerkelijk gebruiken, van een systeem. Hiervoor is gebruikgemaakt van een

literatuurreview met betrekking tot IT adoptie in de publieke sector door Rehouma en Hofman (2018): 'Government employees' adoption of information technology - A literature review'.

2.3. Resultaten en conclusies

In deze paragraaf worden de vragen zoals benoemd in paragraaf 2.1 beantwoord vanuit de gevonden literatuur. Deze antwoorden zullen verder worden gebruikt in het verdere verloop van dit rapport.

2.3.1. Business-IT Alignment

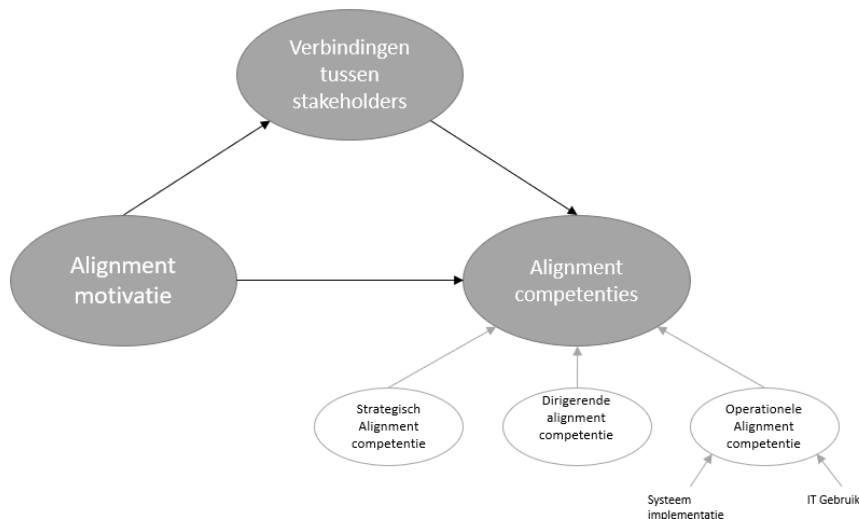
In de wetenschap wordt al decennia geschreven over de Business-IT Alignment (BITA) maar het aantal onderzoeken in de publieke sector is schaars (Walraven, 2023). Een van de eerste ontwikkelde modellen is van Henderson & Venkatraman (1993) waarbij er wordt gestreefd naar het aansluiten en integreren van Business strategie en infrastructuur met de IT strategie en infrastructuur. Luftman et al. (1999) definiëren BITA als het IT tijdig en op gepaste manier toepassen in harmonie met de strategie, doelen en behoeften. In de literatuur zijn er twee perspectieven met betrekking tot de aard van Business-IT Alignment. De ene stroming ziet Alignment als een eindstaat terwijl de andere stroming Alignment ziet als een continu co-evolutionair proces (Chan & Reich, 2007; Zhang et al., 2019). In dit rapport wordt Alignment gezien als een continu proces. Benbya et al. (2006) beschrijven dat een continu Alignment proces het best past in complexe omgevingen. De publieke sector, waar gemeentes een onderdeel van zijn, wordt door Walraven (2023) beschreven als een zeer complexe omgeving vanwege de aanwezigheid van vaak meerdere en conflicterende doelen.

In de laatste stroming hebben Walraven et al. (2020) het Co-evolutionary IS-alignment (COISA) framework ontwikkeld om BITA in complexe omgevingen te kunnen begrijpen. COISA is door Walraven et al. (2020, p. 3) gedefinieerd als:

"continu uitgeoefende afstemmingsprocessen dat wordt gekenmerkt door co-evolutionaire interacties tussen verschillende IS-stakeholders in het nastreven van een gemeenschappelijke interpretatie en toepassing van wat het betekent om IT op een geschikte en tijdige manier toe te passen, in harmonie met bedrijfsstrategieën, doelen en behoeften."

Het framework bestaat uit drie kernbegrippen die onderling met elkaar zijn verbonden. Deze kernbegrippen zijn: Alignment motivatie, Alignment competenties en verbindingen tussen stakeholders. Het eerste begrip is Alignment motivatie. Volgens Walraven et al. (2020) draait Alignment motivatie om de vraag: 'Waarom praten we hier überhaupt over?'. Het begrip Alignment motivatie wordt verder uiteengezet in paragraaf 2.3.2. Het tweede begrip is 'verbindingen tussen stakeholders'. Dit begrip gaat meer in op de manieren waarop IS stakeholders onderling met elkaar afstemmen (Walraven et al., 2020). Voorbeelden hiervan zijn formele bestuursstructuren, informele netwerken of ondersteunende (digitale) platformen (Walraven et al., 2021). Het laatste begrip is Alignment competenties. Dit begrip is een overkoepelend begrip dat ingaat op het vermogen van een organisatie om strategische, dirigerende en operationele alignmentcompetenties te ontplooiën. Onder strategische competenties wordt het vermogen om strategieën te formuleren en te implementeren verstaan (Walraven et al., 2021). De dirigerende competentie richt zich op het vermogen om samenhang te houden in de architectuur door middel van het opstellen en uitvoeren van architectuurprincipes en standaarden waarbij rekening wordt gehouden met operationele en strategische wijzigingen (Walraven et al., 2021). De laatste competentie is de operationele competentie. Walraven et al. (2021) definiëren dit als het vermogen om IT oplossingen effectief in te

zetten, te implementeren en optimaliseren in het dagelijks gebruik, in lijn met de behoefte van de gebruikers tijdens processen van IT gebruik en implementatie van IT. In figuur twee is het COISA model schematisch weergegeven. De richting van de pijlen geven aan welke begrippen invloed uitoefenen op andere begrippen.



Figuur 2 COISA model gebaseerd op (Walraven et al., 2021)

Dit onderzoek richt zich op de motivatoren die zich uiten bij de operationele alignment competentie bij het dagelijks IT gebruik van systemen. Alignment motivatie is in het COISA model een randvoorwaarde voor het bestaan van Alignment Competenties en daardoor ook voor het gebruik van IT (Walraven et al., 2021). Zonder de motivatie is het niet mogelijk om tot BITA te komen. In de volgende paragraaf wordt verder ingegaan op de begrippen IT gebruik en Alignment motivatie.

2.3.2. Alignment motivatie bij IT gebruik

In de vorige paragraaf is beschreven dat IT gebruik één van de deelprocessen is in de operationele Alignment competentie van het COISA model. IT gebruik is te definiëren als het proces van het gebruiken van een systeem om een taak uit te voeren (Alter, 2015; Walraven et al., 2019). Dit onderzoek richt zich op de motivatoren voor een continu proces van onderlinge afstemming bij IT gebruik. Hiervoor is het noodzakelijk om vanuit de literatuur inzicht te hebben van de stakeholders in het COISA proces van dagelijks IT gebruik. Douglas (2016) beschrijft dat de stakeholders bij een systeem niet alleen dagelijkse gebruikers zijn. Andere stakeholders die worden benoemd zijn beheerders en testers maar ook medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de installatie, configuratie, onderhoud, in- of uitgebruikstellen, certificering en bouwen van het systeem. In hoofdstuk drie komt de methodologie aan de orde. Voor het onderzoek is het belangrijk om, naast de eindgebruiker, ook andere stakeholders zoals benoemd door Douglas (2016), te benaderen.

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er verschillende motivatoren zijn voor BITA. Eerdere studies noemen voornamelijk 'adaptive tension' en 'misalignment' als motivatoren voor BITA. Door veranderingen in de omgevingen ontstaat de noodzaak voor onderlinge interacties om af te stemmen en aan te passen. Dit fenomeen dat zijn oorsprong heeft in de biologie wordt door Benbya en McKelvey (2006) omschreven als adaptive tension. Een andere meergenoemde motivator is het voorkomen van

misalignment. Het opmerken dat er zaken niet goed lopen is een motivator voor het toepassen van BITA (Amarilli et al., 2017; Zhang et al., 2019). Walraven et al. (2020) noemen negen motivatoren in het COISA model. Alignment Motivatie wordt door hen gedefinieerd als “De mate waarin IS-stakeholders gemotiveerd zijn om actief deel te nemen aan co-evolutionaire (tweerichtings) afstemmingsinteracties binnen en tussen afstemmingscompetenties (bijvoorbeeld door intrinsieke motivatie, deadlines, wetgeving, ondersteuning door het uitvoerend management, verantwoordelijk worden gehouden)’(Walraven et al., 2021, p. 6021).

Van de negen motivatoren zijn er acht waargenomen bij het proces ‘gebruik van IT’ (Walraven et al., 2020). De acht motivatoren zijn in de onderstaande tabel weergegeven.

Motivatoren voor Business-IT Alignment bij IT gebruik:
Verantwoordelijkheid en mandaat
Planning en monitoring
Intrinsieke motivatie van actoren
Ervaren van voordelen van een systeem*
Voorkomen van misalignments
Wettelijke verplichtingen
Compensatie voor tijd
Trainen van gebruikers

Tabel 2 Motivatoren bij IT gebruik afgeleid uit Walraven et al. (2020)

** aangepast om passend te maken voor toepassing bij gemeentes*

Een andere wetenschapsrichting waar ook naar motivatoren bij IT gebruik wordt gekeken is bij IT adoptie modellen. IT adoptie richt zich primair op het gedrag van gebruikers ten opzichte van een systeem en de houding tegenover IT dat het daadwerkelijk IT gebruik beïnvloedt (Rehouma, 2020, p. 36). In deze onderzoeksrichting zijn de afgelopen decennia veel modellen ontwikkeld waarbij er wordt gekeken naar de bepalende factoren voor IT acceptatie (Venkatesh et al., 2003). Rehouma en Hofman (2018) benoemen dat in de literatuur de termen ‘IT adoptie’ en ‘IT acceptatie’ vaak worden gebruikt als synoniemen. Het verschil is dat acceptatie volgt op de initiële adoptie van een systeem (Rehouma & Hofmann, 2018). Het COISA proces ‘IT Gebruik’ heeft daarom het meeste raakvlak met de term ‘IT acceptatie’.

Een van de eerste adoptiemodellen is het Technology acceptance model (TAM) van Davis (1989). Het TAM model gaat uit van twee factoren, waargenomen bruikbaarheid en het waargenomen gebruiksgemak. Wanneer deze factoren worden vergeleken met het COISA model, dan sluiten deze factoren het best aan bij COISA facilitator ‘ervaren voordelen van een systeem’. Het TAM model is, ondanks de ontwikkeling van concurrerende modellen, uitgegroeid tot het dominantste model binnen het onderzoeksveld (Venkatesh et al., 2007). Net zoals onderzoek naar BITA is ook het onderzoek naar facilitatoren van IT acceptatie door overheidsmedewerkers binnen de publieke sector schaars (Rehouma & Hofmann, 2018). Rehouma en Hofmann (2018) bevestigen dat ook binnen onderzoeken naar IT adoptie bij overheidsmedewerkers het meest gebruik wordt gemaakt van het TAM model, maar dat andere modellen ook factoren bevatten die interessant zijn voor de publieke sector. Zij identificeren in de literatuur 78 factoren die van invloed zijn bij IT adoptie bij overheidsmedewerkers (Rehouma & Hofmann, 2018). De vergelijking tussen de facilitatoren van IT acceptatie en Alignment motivatie leert dat IT adoptiemodellen meer facilitators kennen dan IT gebruik in het COISA model. De COISA facilitators van Alignment Motivatie komen, met uitzondering van de facilitatoren ‘het voorkomen van misalignment’ en ‘tijdcompensatie’, allen terug in verschillende modellen. Zoals

hiervoor beschreven zijn er binnen IT adoptiemodellen meer facilitators bekend. Sommige factoren van IT adoptie zouden zelfs een negatieve invloed op Alignment motivatie kunnen hebben. Voorbeelden hiervan zijn: tevredenheid met baan, vertrouwen, weerstand tegen verandering, missende acceptatie van de leverancier en demografische gegevens (leeftijd, gender, soort dienstverband en opleidingsniveau). Er zijn geen onderzoeken gevonden die deze facilitatoren koppelen aan Alignment motivatie binnen het COISA model. In dit onderzoek wordt naast de motivatoren uit het COISA model, ook gekeken of enkele factoren uit IT adoptiemodellen voorkomen bij IT gebruik bij gemeentes. In de tabel op de volgende pagina is vanuit de literatuur een overzicht weergegeven van de categorieën van motivatoren en onderliggende onderwerpen. De acht gevonden motivatoren bij IT gebruik binnen het COISA model zijn daarbij uitgebreid met de categorieën 'vertrouwen' en 'individuele (de)motivatoren' die voortkomen uit IT adoptiemodellen.

Alignment motivatie Categorie	Oorsprong categorie	COISA gerelateerde literatuur			IT adoptie modellen	
		Voorbeelden van Walraven Et al. 2020	Voorbeelden Amarilli et al., 2017	Benbya & McKelvey 2006	Voorbeelden van factoren uit Davis 1989	voorbeelden van factoren Rehouma & Hofmann, 2018
Verantwoordelijkheid en mandaat	COISA-model Walraven Et al. 2020	verwijzing naar Benbya and McKelvey, 2006 'adaptive tension' 1. Duidelijke product owner		IT up to date houden in een veranderende omgeving Management by tension: -kosten verlagingen -herstellen van communicatie tussen Business en IT -up-to-date houden van IT -gebruiksvriendelijker maken van systeem		1. Management- of politieke besluiten 2. Individuele verantwoordelijkheid 3. Werk relevantie 4. Organisatie betrokkenheid 5. Verantwoordelijkheid 6. Politieke verbondenheid 7. Missie van de organisatie
Planning en monitoring	COISA-model Walraven Et al. 2020	Aanwezigheid van planningsdocumenten				Integratie van doelen
Intrinsieke motivatie van actoren	COISA-model Walraven Et al. 2020	Interne (eigen) motivatie om af te stemmen				1. Persoonlijke innovativiteit 2. Persoonlijke verantwoordelijkheid 3. Persoonlijke interesse
Ervaren van voordelen van een systeem	COISA-model Walraven Et al. 2020	-	-	-		1. Verbeterde werktevredenheid 2. Gebruiksgemak 3. productiviteit 4. besparing van tijd 5. Kwaliteitsverbetering van werk 6. Flexibiliteit van het systeem Tevredenheid met baan Voordelen van systeem Bekendheid met voordelen
Voorkomen van misalignments	COISA-model Walraven Et al. 2020	verwijzing naar Amarilli et al. 2017	voorkomen van scepcis van eindgebruikers Spreken van een dezelfde taal tussen business en IT aansluiten bij behoeftes business (n.a.v. eerdere gefaalde IT projecten)	Ontbreken van gemeenschappelijke taal tussen Business managers en IT Identificeren en aanpassen systeem door veranderende user requirements		Niet benoemd in IT adoptie
Wettelijke verplichtingen	COISA-model Walraven Et al. 2020	-	-	-		Legal framework : wetgeving, documenten, contracten
Compensatie voor tijd	COISA-model Walraven Et al. 2020	-	-	-		Niet benoemd in IT adoptie
Trainen van gebruikers	COISA-model Walraven Et al. 2020	-	-	-		1. Begrijpbaarheid systeem 2. Gebruik gemakkelijk aan te leren 3. Beschikbaarheid van instructies 1. Continu educatie 2. Training in vaardigheden
individuele (De)motivatoren	Nieuwe categorie afgeleid van factoren uit literatuurreview van IT adoptie door overheidsmedewerkers door Rehouma & Hofmann (2018)					1. Technische kennis 2. Houding (risicomijdend, weerstand tegen verandering) 3. Missende acceptatie door leverancier 4. Manier van besluitvorming 5. Demografische gegevens (leeftijd, gender, soort dienstverband en opleidingsniveau)
Vertrouwen	Nieuwe categorie afgeleid van factoren uit literatuurreview van IT adoptie door overheidsmedewerkers door Rehouma & Hofmann (2018)					Vertrouwen Vertrouwen in data Vertrouwen in informatie

Tabel 3 Overzicht voorbeelden en factoren van motivatie alignment

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

In de voorgaande paragrafen van hoofdstuk twee zijn vanuit bestaande literatuur de kernbegrippen verder toegelicht. In tabel 3 is een overzicht weergegeven van motivatoren voor BITA bij het gebruik van IT. Een groot deel van deze motivatoren komen ook voor in de IT adoptiemodellen in de gemeentelijke context. Echter omdat IT adoptiemodellen meer factoren bevatten zijn vanuit de literatuur de categorieën vertrouwen en individuele (de)motivatoren toegevoegd. Het was niet mogelijk om de vraag te beantwoorden of de gevonden COISA motivatoren in de gemeentelijke context ook van toepassing zijn. Hiervoor zal verder onderzoek moeten worden verricht in de vorm van een casestudy. In hoofdstuk drie is beschreven hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk komen de onderzoeksmethodes aan de orde die nodig zijn om de onderzoeksvraag te beantwoorden. Er wordt ingegaan op het technisch- en conceptueel ontwerp, gegevensanalyse en een reflectie met betrekking tot de validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten. Dit hoofdstuk schetst het originele plan voor het onderzoek. Eventuele afwijkingen op het onderzoeksplan worden uiteengezet in de eerste paragraaf van hoofdstuk vier.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

In deze paragraaf wordt de keuze van de onderzoeksmethoden uiteengezet. Voor de structurering van het ontwerp is gekozen om de 'Research Onion' van Saunders et al. (2019) te gebruiken. In de verschillende lagen van de 'Research Onion' komen de wetenschapsfilosofie, de aanpak om tot theorie te komen, methodologische keuze, het type onderzoek en het tijdspad aan bod. De kern van de 'research onion'; de datacollectie en analyse, worden beschreven in paragraaf 3.3.

De buitenste laag van de 'Research Onion' is de wetenschapsfilosofie van dit onderzoek. Dit onderzoek is uitgevoerd met een interpretivistische filosofie. Deze filosofie streeft naar een nieuw of beter begrip en interpretatie van sociale contexten daar waar positivisme probeert te zoeken naar universele wetten die op eenieder van toepassing is (Saunders et al., 2019, p. 149). Het doel van dit onderzoek is het beschrijven van Alignment motivatoren bij IT gebruik in een gemeentelijke context. De bevindingen zijn niet universeel maar specifiek binnen een gemeentelijke context van toepassing. Hierdoor past een interpretivistische filosofie beter in dit onderzoek dan een positivistische filosofie. De keuze voor een interpretivistische filosofie geeft richting aan verdere invulling van het onderzoeksontwerp. De filosofie wordt vaak gekoppeld aan inductief en kwalitatief onderzoek (Saunders et al., 2019). Toch is in dit kwalitatieve onderzoek gekozen voor een hybride variant dat tussen inductief en deductief onderzoek ligt. De reden om niet voor enkel inductief onderzoek te kiezen ligt in het tijdspad van dit onderzoek. Saunders et al. (2019, p. 157) beschrijven dat het uitvoeren van inductief onderzoek een langdurig proces is. Gelet op de afgekaderde tijdspanne waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd, was het niet mogelijk om puur inductief onderzoek uit te voeren. De motivatoren bij IT gebruik in het COISA model (Walraven et al., 2020) zijn gebruikt als basis voor dit onderzoek (deductief), maar tijdens de analyse is er ruimte voor nieuwe inzichten voor de gemeentelijke context vanuit de verzamelde data (inductief). In dit onderzoek is een casestudy uitgevoerd naar de motivatoren van BITA bij IT-gebruik in een gemeentelijke organisatie. Casestudy is geschikt om de dynamiek te begrijpen van een onderwerp binnen de eigen setting of context (Eisenhardt, 1989, p. 534). Er is data verzameld door het afnemen van semigestructureerde interviews. In de volgende paragraaf wordt dieper ingegaan op de details van het onderzoek.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

In deze paragraaf kom de technische uitwerking van de methoden aan de orde. Eerst wordt ingegaan op de caseorganisatie. Daarna wordt er verder ingegaan op de methode voor dataverzameling: semigestructureerde interviews en documentanalyse.

Dit onderzoek is uitgevoerd bij een gemeente met meer dan 150.000 inwoners. Zoals eerder in de introductie is beschreven worden nagenoeg alle overheidsprocessen in hoge mate digitaal ondersteund (Algemene Rekenkamer, 2020). In dit onderzoek is gezocht naar de motivatoren van BITA bij het dagelijks IT gebruik binnen een gemeentelijke context. Om de scope van dit onderzoek te verkleinen is gekeken naar IT gebruik bij een klantvolgsysteem dat binnen veel gemeentes wordt gebruikt. Dit systeem wordt gebruikt om de processen binnen het domein werk en inkomen te ondersteunen. Hierbij kan worden gedacht aan processen die inwoners helpen om werk te vinden of

processen die gericht zijn op de toekenning, handhaving of terugvordering van uitkeringen. De caseorganisatie maakt sinds 2003 gebruik van systemen van de huidige leverancier. Het systeem in de huidige vorm, dat voortvloeit uit eerdere systemen, is sinds 2016 in gebruik.

Om de motivatoren te ontdekken was het plan om acht semigestructureerde interviews af te nemen waarbij verschillende stakeholders zijn bevraagd over de motivatoren voor BITA bij IT gebruik. Door het semigestructureerde karakter van de interviews is het mogelijk om, naast vooraf vastgestelde onderwerpen, ook flexibel in te gaan op nieuwe onderwerpen die door de geïnterviewde wordt geïntroduceerd (Saunders et al., 2019). Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen is gekozen om verschillende rollen te interviewen. Douglas (2016) identificeerde de volgende rollen: Gebruikers, beheerders, testers, en medewerkers verantwoordelijk voor installatie, configuratie, onderhoud, in- of uitgebruikstellen, certificering en bouwen van het systeem. Niet alle bovengenoemde stakeholders spelen een rol in het dagelijks IT gebruik. Voor de interviews is gekozen voor de rollen die bij het IT gebruik betrokken zijn. Daarnaast was het plan om van elke rol meerdere personen te interviewen om per rol een beter beeld te krijgen van de motivatoren. Bij de selectie van de stakeholders is gekeken naar de stakeholders in IT systemen. In de onderstaande tabel is weergegeven welke rollen geïnterviewd zijn en met welke reden:

Functienaam (aantal)	Stakeholder cf. Douglas (2016)	Reden voor interview
Applicatie beheerder (2x)	Ja, in rol: beheerder, configuratie, onderhoud	Vanuit IT betrokken bij het systeem
Functioneel beheer (2x)	Ja, in rol: beheerder	Vanuit de business betrokken bij systeem
Senior/Keyusers (2x)	Ja in rol: gebruiker, tester	Werken dagelijks met systeem
Adviseur bedrijfsvoering (2x)	Ja in rol: tester	Houden zich bezig met processen en wijzigingen

Tabel 4 Geïnterviewde personen met de reden

Het streven was om de interviews zo vroeg mogelijk in het onderzoek uit te voeren. Hierdoor was er genoeg tijd over voor de analyse van de interviews en eventueel opgevraagde bedrijfsdocumenten. De analyse komt in de volgende paragraaf aan bod.

3.3. Gegevensanalyse

In de vorige paragraaf is beschreven dat er interviews zijn afgenomen. Elk interview is opgenomen en voor de analyse volledig getranscribeerd om vervolgens via codering te analyseren. Bij de transcriptie is gebruikgemaakt van een hulpmiddel om spraak om te zetten naar tekst. Dit hulpmiddel is beschikbaar binnen de caseorganisatie. Er is overleg geweest met de applicatiebeheerder informatievoorziening om zeker te stellen dat de privacy is gewaarborgd. De tooling voldoet aan het rijksbrede cloudbeleid en daarmee aan de privacy vereisten van de caseorganisatie. Voor de codering is gebruikgemaakt van een hybride variant tussen deductieve codering en inductieve codering. In eerste instantie is een lijst met coderingen opgesteld met motivatoren bij IT gebruik. Deze coderingen zijn afgeleid uit het COISA-model van Walraven et al. (2020) en verschillende IT adoptiemodellen. De basis voor de coderingen is het overzicht dat is weergegeven in tabel 3 in het vorige hoofdstuk. Een deductieve lijst met coderingen en onderliggende onderwerpen is opgenomen in bijlage 2. De keuze voor een hybride onderzoeksmethode tussen inductie en deductie is eerder beschreven in paragraaf 3.1. Aangezien dit onderzoek een basis heeft in bestaande literatuur, maar er ook open wordt gestaan voor nieuwe inzichten, is de behoefte in dit onderzoek voor een hybride codering. Saldaña (2013, pp.

64–65) stelt dat een hybride versie van codering kan worden toegepast als dit past bij de unieke behoefte van het onderzoek. Tot slot zijn in dit onderzoek tijdens interviews ook documenten opgevraagd die ten grondslag liggen aan bepaalde motivatoren. Hierbij valt te denken aan jaarplannen, beleidsstukken enzovoort. Afhankelijk van de openbaarheid van de stukken zullen deze worden toegevoegd aan dit onderzoek om triangulatie van de bevindingen in de interviews mogelijk te maken.

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

In dit onderzoek is een casestudy uitgevoerd. De keuze voor een casestudy brengt ook risico's met zich mee. In deze paragraaf wordt ingegaan op de validiteit en de betrouwbaarheid van dit onderzoek. In de literatuur wordt door positivisten en interpretivisten verschillend gekeken naar wat en hoe er moet worden gerapporteerd in casestudy's (Gibbert & Ruigrok, 2010). In de literatuur zijn er kritieken op casestudy's met betrekking tot de externe validiteit, betrouwbaarheid en bijdrages aan de wetenschap (Saunders et al., 2019, p. 197). Gibbert en Ruigrok (2010) beschrijven dat het belangrijk is om de interne en construct validiteit te prioriteren boven externe validiteit. De manier om een casestudy met een interpretatieve insteek te kunnen generaliseren is door middel van theoretische generalisatie (Kamminga, 2013). De casestudy wordt dan gebruikt om een theorie aan te passen, te verfijnen of te bevestigen. In dit onderzoek is de focus gelegd op het waarborgen van de betrouwbaarheid en de interne- en construct validiteit. Om de constructvaliditeit te waarborgen is het belangrijk om een duidelijke 'chain of evidence' te hebben, zodat de te nemen stappen goed te herleiden zijn (Gibbert & Ruigrok, 2010; Yin, 2018). Om dat te waarborgen wordt gebruikgemaakt van een casestudy protocol waarin de genomen stappen zijn opgenomen. Een protocol zorgt ook voor transparantie wat de betrouwbaarheid van het onderzoek ten goede komt. Een andere maatregel voor het waarborgen van construct validiteit is het gebruiken van triangulatie van bedrijfsdocumenten met de uitkomsten van de interviews. Deze vergelijking zorgt ervoor dat er zekerheid is dat de uitkomsten ook daadwerkelijk bevestigd worden met andere bronnen (Saunders et al., 2019). De triangulatie zorgt er ook voor dat de interne validiteit wordt versterkt (Gibbert & Ruigrok, 2010).

Bij het afnemen van de interviews waren er ook risico's voor de betrouwbaarheid en de validiteit. De onderzoeker in deze casestudy is zelf werkzaam binnen de caseorganisatie. Door de bekendheid met de organisatie was er een risico op het doen van aannames en het niet stellen van basisvragen (Saunders et al., 2019). Door semigestructureerde interviews af te nemen zijn de basisvragen opgenomen in een interviewgide. Op die manier worden vragen waarop de onderzoeker het antwoord al weet alsnog in elk interview gesteld. De interviewgide is opgenomen in bijlage 4 van dit rapport. In het eerdergenoemde casestudyprotocol zijn ook de relevante quotes van de gehouden interviews opgenomen. Deze zijn toegevoegd aan bijlage 3 in dit rapport. Daarnaast hebben de geïnterviewden inzage in de transcripties gehad en zijn in de mogelijkheid gesteld om correcties door te voeren. Na goedkeuring is het interview gebruikt en toegevoegd aan de casestudy protocol. Een ander risico bij het houden van interviews is die van een 'participant bias'. Volgens Saunders et al. (2019) zijn dat factoren die ervoor zorgen dat deelnemers verkeerde antwoorden geven op interviewvragen. Hierbij kan worden gedacht aan factoren waardoor de anonimiteit wordt geschaad. Als voorbeeld benoemen Saunders et al. (2019) het houden van het interview op een locatie waar de antwoorden ook worden gehoord door andere personen. Dit kan ertoe leiden dat de deelnemer

andere antwoorden geeft. Om de participant bias te voorkomen zijn alle interviews in afgesloten ruimtes gehouden.

Deelnemers hadden de vrijheid om zich terug te trekken, wat in lijn is met een van de ethische principes zoals genoemd door Saunders et al. (2019). Een ander principe is dat de deelnemers vrijwillig hebben deelgenomen en dat de privacy is gewaarborgd. Op het laatste punt zat een risico, aangezien sommige rollen door twee personen zijn bezet. In de praktijk waren dat ook de enige twee personen die de rol voor dat systeem hebben. Hierdoor was het mogelijk dat de anonimiteit in het geding kwam. Deelnemers zijn van dit risico op de hoogte gesteld en hebben, zoals eerder beschreven, de vrije keuze gehad om wel of niet deel te nemen aan de interviews. Om de vrijwilligheid te waarborgen is informatie, inclusief de benoemde risico's, vastgelegd in een informatieblad. De individuele deelnemers en de onderzoeker hebben een verklaring getekend waarin staat dat ze volledig op de hoogte zijn van het onderzoek, de risico's en de toestemming om interviews op te nemen. Volgens Saunders et al. (2019) schept het tekenen van de verklaring duidelijkheid over de grenzen van de toestemming en wordt daarmee voldaan aan wet- en regelgeving met betrekking tot het gebruik van data.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt teruggekeken op het uitgevoerde onderzoek en worden de resultaten gepresenteerd. Paragraaf 4.1 bevat een terugblik op het verloop van het onderzoek en een toelichting op de wijzigingen van het oorspronkelijke plan. De laatste paragraaf van dit hoofdstuk bevat de resultaten van het onderzoek.

4.1. Terugblik uitgevoerd onderzoek

Gedurende het onderzoek is op enkele punten afgeweken van het initiële onderzoeksplan. In deze paragraaf wordt ingegaan op de wijzigingen en de eventuele gevolgen voor de betrouwbaarheid en de validiteit. In deze casestudy is onderzoek gedaan naar de motivatoren voor BITA in het dagelijks IT-gebruik van een klantvolgsysteem in het domein Werk en Inkomen. Het betreffende systeem wordt gebruikt door verschillende afdelingen binnen het domein. Gedurende de afname van de interviews kwam naar voren dat afdelingen op verschillende wijze afstemmen met IT.

Het streven was om twee interviews per functiegroep af te nemen. Deze vier functiegroepen staan beschreven in tabel vier van het vorige hoofdstuk. Daarnaast was het de bedoeling om de interviews te verdelen over IT en de verschillende afdelingen binnen het domein Werk en Inkomen. De eerste afwijking is het aantal afgenomen interviews. Door onderlinge verschillende manieren van BITA inrichting was het enkel mogelijk om één functionaris in de rol senior/keyuser te spreken. Het totaal afgenomen interviews is hierdoor zeven in plaats van de voorgenomen acht interviews. Voor de betrouwbaarheid en validiteit heeft dit weinig gevolgen, aangezien zeven interviews een duidelijk beeld geven van de aan- en afwezigheid van bepaalde motivatoren. Het enige minpunt is dat de uitspraken niet kunnen worden vergeleken met uitspraken van een andere collega in dezelfde functiegroep van een andere afdeling. Dit minpunt heeft geringe invloed op de betrouwbaarheid van dit onderzoek.

De tweede afwijking van het originele onderzoeksplan is de geringe beschikbaarheid van documentatie in de caseorganisatie om de uitkomsten uit de interviews te trianguleren. Van periodieke afstemmingsoverleggen zijn notulen beschikbaar, maar om de privacy van de geïnterviewden en de caseorganisatie te waarborgen is gekozen deze niet toe te voegen aan de casestudy database. In het vorige hoofdstuk is reeds aangegeven dat sommige functierollen door twee personen worden vervuld. Met het toevoegen van de notulen zou het risico tot herleiding naar de persoon verder zijn vergroot. Het wegvallen van deze vorm van triangulatie heeft gevolgen voor de validiteit van het onderzoek. Het gevolg blijft echter beperkt omdat er in de onderzoeksmethode nog een validatie methode is opgenomen om de validiteit te waarborgen. De uitgewerkte interviews zijn na het transcriberen aangeboden aan de respondenten. Zij hebben de mogelijkheid gekregen om commentaar te geven op de uitwerkingen en te corrigeren. Deze manier van validatie worden door Saunders et al. (2019) deelnemersvalidatie genoemd.

4.2. Onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten uiteengezet. De alignment motivatie facilitatoren zijn weergegeven in figuur 3. Hierbij is de onderstreepte en cursief gedrukte facilitator inductief gegenereerd. De overige facilitatoren komen voort uit het theoretisch kader.

Twee facilitatoren zijn benoemd in alle zeven interviews. Deze facilitatoren zijn (1) verantwoordelijkheid en mandaat en (2) voorkomen van misalignments. Het moeten voldoen aan (3) wettelijke verplichtingen is in zes interviews als facilitator benoemd. Daarnaast kwamen twee facilitatoren terug in vijf interviews. Deze facilitatoren zijn (4) ervaren voordelen van een systeem en (5) stysteemfouten verhelpen. Tot slot worden (6) Intrinsieke motivatie van actoren en (7) individuele (de)motivatoren genoemd in vier van de zeven interviews.

De deductief afgeleide facilitators (8) planning en monitoring, (9) training van gebruikers, (10) vertrouwen en (11) compensatie van tijd komen in een of minder van de interviews naar voren.

Alignment motivatie Facilitator / interview	1	2	3	4	5	6	7
Ervaren van voordelen van een systeem	x		x		x	x	x
Individuele (De)motivatoren	x		x			x	x
Intrinsieke motivatie van actoren			x		x	x	x
Planning en monitoring						x	
Verantwoordelijkheid en mandaat	x	x	x	x	x	x	x
Voorkomen van misalignments	x	x	x	x	x	x	x
Wettelijke verplichtingen	x	x	x	x	x	x	
<u>stysteemfouten verhelpen</u>	x	x		x	x	x	
Trainen van gebruikers							
Vertrouwen							
Compensatie van tijd							

Legenda

x = Alignment motivatie aanwezig

Geen Alignment motivatie aanwezig

Figuur 3 Onderzoeksresultaten

In de volgende paragrafen worden de resultaten toegelicht aan de hand van quotes uit de interviews. Deze quotes en aanvullende quotes zijn tevens opgenomen in bijlage drie ter uitbreiding van de onderbouwing van dit onderzoek.

4.2.1. Verantwoordelijkheid en mandaat

De facilitator verantwoordelijkheid en mandaat wordt benoemd in alle interviews. Voorbeelden van motivatoren in deze categorie zijn: functiescheiding, werkrelevantie en management- en politieke besluiten. Allereerst wordt functiescheiding genoemd als een reden om af te stemmen. Doordat de rechten voor systeem aanpassingen enkel bij IT liggen moet er afstemming plaatsvinden bij wijzigingen. Een adviseur bedrijfsvoering beschrijft het als volgt ‘..er moeten aanpassingen worden gedaan die ik zelf niet kan omdat zij (IT) de sleutels tot het systeem zijn.’ Een functioneel beheerder geeft aan: ‘Ik kan zelf niets wijzigen, ik ben daarvan volledig afhankelijk van IT’. Een ander veelgenoemd voorbeeld is dat de afstemming een onderdeel is van de rol of functie. Een functioneel beheerder geeft daarbij aan: ‘Ik denk dat een van de kerntaken van mijn rol is dat je de verbinding legt, de brug slaat tussen de business en IT.’ Naast de functioneel beheerder komen soortgelijke antwoorden ook naar voren bij de keyuser, adviseurs en de andere functioneel beheerder. De werkrelevantie is niet geformaliseerd in de functie- of rolbeschrijvingen. Een functioneel beheerder,

een keyuser en een adviseur bedrijfsvoering geven allen aan dat men na verloop van tijd in bepaalde werkzaamheden/projecten is gerold. Op bepaalde afdelingen is een start gemaakt met formalisering van de afstemming in een RACI model. Dit bevindt zich echter in een conceptfase. In het model wordt onder andere aangegeven welke functies worden geconsulteerd bij bepaalde ontwikkelingen. De formalisatie is ook een voorbeeld van een managementbesluit wat de reden is om af te stemmen tussen IT en de business. Tot slot worden ook politieke besluiten genoemd als een oorzaak om af te stemmen. Een politiek besluit kan ervoor zorgen dat het systeem moet worden aangepast. Een actueel voorbeeld hiervan is het politieke besluit om een energietoeslag toe te kennen en de opvangregeling voor Oekraïners.

4.2.2. Voorkomen van misalignments

In het dagelijks gebruik van het klantvolgsysteem is het voorkomen van misalignments een veelgenoemde reden om af te stemmen. Onder het voorkomen van misalignments worden in de interviews diverse redenen genoemd. Hierbij kan worden gedacht aan afstemming voor de identificatie en aanpassing van een systeem n.a.v. veranderde gebruikerswensen, het ervoor zorgen voor dezelfde taal en begrip tussen de afdelingen en IT en tot slot afstemmingen naar aanleiding van updates van het systeem.

Als voorbeeld van identificatie en aanpassing van een systeem naar aanleiding van veranderde gebruikerswensen benoemt een adviseur bedrijfsvoering verschillende voorbeelden: *‘..het toevoegen van nieuwe werkprocessen, het aanpassen van bestaande werkprocessen en het opnieuw inrichten van taken binnen {systeem}.’* Een keyuser geeft aan IT nu vroegtijdig te betrekken bij aanpassingen en het prettig te vinden dat IT meedenkt met de mogelijkheden. De reden voor het vroegtijdige betrekken is volgens de keyuser de volgende: *‘...je denkt van dat kan geregeld worden binnen de applicatie, maar dat het helemaal niet mogelijk is. Ja, dan ben je gewoon een half jaar voor niks bezig geweest ... Dat wil je dus niet. Als je dan ook pas laat hen betreft, dan ontstaat er ook frustratie in de communicatie tussen de ICT of de applicatiebeheerders en de vakafdeling’.* Een applicatiebeheerder geeft aan dat IT soms te laat wordt betrokken en hierdoor wat spanning kan ontstaan: *‘Er wordt soms weinig afgestemd of gedeeld waardoor IT laat aanhaakt in het traject om de technische kanten toe te lichten en dat is wel eens als vervelend ervaren. Mede omdat wij vrij strak in de AVG-toestanden zitten.’*

Om ervoor te zorgen dat de afdelingen en IT dezelfde begrip en taal spreken zijn er verschillende voorbeelden benoemd in de interviews. Enkele benoemde voorbeelden zijn een 6-wekelijkse afstemming, twee wekelijkse overleggen over Loonkostensubsidie en een scrumtraject. Een voorbeeld dat door zo goed als alle geïnterviewden wordt genoemd is het uitvoeringsoverleg en gebruikersoverleg van het systeem. Een adviseur noemt het een overleg *‘...om te kijken waar lopen we tegenaan, welke ontwikkelingen zijn er. Zodat je met Werk & Inkomen afstemmingen houdt over het systeem.’* In dit overleg worden ook de grote systeem updates besproken en keuzes gemaakt om functionaliteiten wel of niet te gebruiken. Een andere vorm van het afstemmen om dezelfde taal te spreken is het afstemmingscontact na het stellen van een vraag. Een applicatiebeheerder geeft aan dat ook dan vaak afstemming is: *‘Het komt er regelmatig voor dat het dat dan toch niet volledig is of dat ze toch iets anders hebben bedoeld. Dat ligt aan mijn interpretatie of aan de manier van opschrijven dat blijft lastig.’*

De afgelopen twee paragrafen bevatten facilitatoren die in alle interviews zijn besproken. De volgende paragrafen 4.2.3 tot en met 4.2.7 gaan in op de facilitatoren die minimaal in vier verschillende interviews aan bod zijn gekomen.

4.2.3. Wettelijke verplichtingen

In de gehouden interviews zijn verscheidende wettelijke verplichtingen aan bod gekomen die ervoor zorgden dat afstemming tussen IT en Business was benodigd. Deze categorie is in zes van de zeven interviews benoemd. In deze categorie is een splitsing te maken tussen wettelijke verplichtingen en accountantscontroles. Het zijn vooral de wettelijke wijzigingen die ervoor zorgen dat er moet worden afgestemd. Dit loopt uiteen van een wijziging in het systeem na een gewijzigde wet tot een jaarlijkse indexering van een percentage van een component in een uitkering. Een functioneel beheerder geeft hierbij aan: *'... De bijstand is nogal onderhevig aan wijzigingen en als het de bijstandswet zelf niet is, dan is het wel de kleine dingetjes eromheen.'* Een ander voorbeeld wordt genoemd voor de afstemming is voor de accountantscontrole. Een adviseur geeft daarbij aan dat contact moest worden gezocht om een wijziging door te voeren: *'...dat verzoek kwam omdat zij voor de accountantscontrole een splitsing wilden hebben voor de particuliere opvang en de gemeentelijke opvang omdat die anders gedeclareerd worden bij het Rijk.'*

4.2.4. Ervaren voordelen van een systeem

De facilitator 'ervaren voordelen van een systeem' is zoals eerder aangegeven in de meerderheid van de interviews benoemd. Het voornaamste thema wat onder deze facilitator naar voren komt, is de kwaliteitsverbetering van werk. Een voorbeeld hiervan zijn overleggen naar aanleiding van nieuwe updates. Een van de geïnterviewde adviseurs bedrijfsvoering gaf aan nieuwe updates te scannen op verbeterpunten en dat, na overleg met de afdeling, met IT te bespreken om dat in te kunnen richten in het systeem. Een functioneel beheerder gaf aan dat informatie voor een andere manier van werken, die was verkregen van de leverancier, de reden was om contact te zoeken met de afdeling IT.

4.2.5. Systeemfouten verhelpen

Deze facilitator is na de analyse van de interviews inductief tot stand gekomen. In verschillende interviews is naar voren gekomen dat het 'systeemfouten verhelpen' zowel vanuit de afdelingen als IT een reden is om met elkaar af te stemmen. Het betreft hier echter geen systeemverbetering of het voorkomen van misalignments. In het dagelijks gebruik van IT komt het voor dat er fouten in het systeem komen. De applicatiebeheerders zoeken contact met verschillende rollen wanneer ze fouten signaleren. Voorbeelden die door de applicatiebeheerders zijn genoemd zijn typefouten of een groot aantal openstaande meldingen bij een gebruiker. Andersom zoekt de business ook contact wanneer er fouten optreden. In de interviews kwam geen duidelijke lijn voor een proces van het melden van fouten naar voren. De verschillende afdelingen binnen het domein Werk en Inkomen gaan anders om met het melden. Beide van de geïnterviewde adviseurs bedrijfsvoering geven aan dat ze gebruikers verwijzen naar het meldingssysteem. Een adviseur geeft daarbij aan: *'...In het begin belden mensen mij heel vaak om dingen op te lossen in {Systeem}. En dan gaf ik dat door aan IT. En dan krijg ik heel vaak terug van laat die gebruikers zelf een melding maken, want dan kunnen we ook met hun meekijken en direct het probleem opsporen.'* Deze uitspraak wordt bevestigd door een applicatiebeheerder: *'Soms is gewoon handig om even telefonisch via de meekijkfunctie even over de schouder mee te kijken met de gebruikers. Dan kan je beter zien wat echt het probleem is.'* Deze structuur wordt niet geheel gedeeld door een keyuser en een functioneel beheerder. Het niet filteren van meldingen kan zorgen voor meer meldingen. *'Er zijn ook heel veel die gelijk in de telefoon klimmen naar de applicatiebeheerder toe, terwijl ze iemand naast zich hebben zitten die dat best kan weten'* aldus een functioneel beheerder.

4.2.6. Intrinsieke motivatie

Intrinsieke motivatie wordt in vier van de zeven interviews genoemd als reden om af te stemmen. Het aantal is gelijk verdeeld tussen de afdeling Werk en Inkomen en IT. Een functioneel beheerder geeft aan vanuit persoonlijke interesse en persoonlijke verantwoordelijkheid af te stemmen. Als reden wordt hierbij genoemd dat het voldoening geeft om analytisch bezig te zijn en om verder te kijken hoe problemen niet alleen voor nu maar ook voor de toekomst kan worden opgelost. Daarnaast gaf dezelfde functioneel beheerder aan vanuit zichzelf actief deel te willen nemen aan afstemmingen: *'Ook al zou ik er niet voor uitgenodigd zijn, dan zou ik alsnog zelf wel gevraagd hebben of ik daarin deel mag nemen. Want ik denk dat het nuttig is en kan helpen om het systeem continu te blijven verbeteren.'* De verantwoordelijkheid werd ook benoemd in andere interviews. Een keyuser gaf aan: *'voor ICT voel ik me ook verantwoordelijk en dan loopt dat ook meestal via mij.'*

4.2.7. Individuele (de)motivatoren

De laatste motivator voor alignment die in vier interviews is benoemd is de individuele (de)motivatoren. Hierbij is technische kennis van het individu in drie interviews naar voren gekomen om af te stemmen. In de interviews zijn diverse redenen genoemd waaruit blijkt dat afstemming voort komt uit de technische kennis van het individu. Een adviseur en keyuser benoemen een specifiek project dat ertoe heeft geleid dat ze nu technische kennis voor het dagelijks gebruik van het systeem hebben.

Het is niet duidelijk geworden of technische kennis nu de primaire motivator is of dat er andere onderliggende motivatoren, zoals 'intrinsieke motivatie' of 'verantwoordelijkheid en mandaat' een rol spelen. De technische kennis kan worden opgedaan door bijvoorbeeld persoonlijke interesse of dat het onderdeel uitmaakt van de functie. In de interviews komt naar voren dat er een verschil zit in de afstemming binnen dezelfde functierollen. Zo geeft de keyuser die de technische kennis heeft opgedaan met een project aan: *'Ik heb wel affiniteit een beetje met ICT en daar sluit ik dan weer aan en anderen weer wat minder. Dus zo kiezen we een beetje wat wij zelf prettig vinden om bij aan te sluiten bij wat we interessant vinden en waar we misschien toegevoegde waarde hebben.'*

Een applicatiebeheerder constateert dat de rol van functioneel beheerder op verschillende wijze wordt ingevuld: *'De ene doet het meer vanuit zijn seniorrol en daar waar nodig bemoeit hij zich met de techniek. De ander steekt het net anders in vanuit de technische kant.'*

In de gehouden interviews zijn geen demotivators naar voren gekomen. Voorbeelden uit de IT adoptie literatuur zoals weerstand tegen verandering, leeftijd of een risicomijdende houding zijn in deze context niet aan de orde. Volgens de geïnterviewden is niet afstemmen geen mogelijkheid vanwege de onderlinge afhankelijkheid. De voornaamste reden hiervoor is de functiescheiding waardoor het noodzakelijk is om met IT af te stemmen. Dit is eerder in dit hoofdstuk reeds aan bod gekomen in de paragraaf 4.2.1.

4.2.8. Planning en monitoring

In de gehouden interviews is planning en monitoring enkel door één functioneel beheerder genoemd als reden om af te stemmen. Dit gebeurt bij het in gebruik nemen van nieuwe updates van het systeem. Andere geïnterviewden benoemden wel afstemmingen naar aanleiding van systeem controles, maar dat had meer betrekking op andere motivators zoals het verhelpen van systeemfouten.

4.2.9. Trainen van gebruikers

De motivator trainen van gebruikers is in geen van de interviews genoemd als een reden om af te stemmen tussen de business en IT. Een keyuser, functioneel beheerder en applicatiebeheerder geven allen aan dat het trainen van de gebruikers wordt gedaan door de afdelingen zelf. Volgens een applicatiebeheerder heeft dat voor- en nadelen: *'Het voordeel is ook dat iemand heel snel aan kan onderwijzen in de praktijk van het werk. Het nadeel is dat iemand waarschijnlijk zijn werkwijze overbrengt naar een nieuwe medewerker en niet per se de juiste werkwijze van het systeem'*.

4.2.10. Vertrouwen

In dit onderzoek is weergegeven dat vertrouwen, of het ontbreken daarvan, geen motivator is voor Alignment. Er worden wel zaken gecontroleerd door de business of zaken goed zijn aangepast in het systeem. Dit heeft volgens een adviseur niets te maken met vertrouwen, maar met het voorkomen van misalignments. Hierbij werd de volgende reden gegeven: *'want als het niet goed is, dan moet ik er op een later moment ook weer achteraan. Dus ik kijk gewoon even of het goed is verwerkt'*.

4.2.11. Compensatie van tijd

Gedurende het onderzoek is door geen van de functierollen aangegeven dat compensatie van tijd een reden is om af te stemmen. Zowel een adviseur bedrijfsvoering als een functioneel beheerder verwezen ernaar dat de afstemming onderdeel is van de functie en daardoor compensatie van tijd niet aan de orde is. Een functioneel beheerder verwoorde het als volgt: *'Dat is mijn werk. Dat is mijn job. ... Dus of ik daar tijd voor krijg of tijd voor maak, het is mijn core business.'*

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksvraag beantwoord en gereflecteerd op het onderzoek. In de discussie wordt onder andere ingegaan op de verschillen en overeenkomsten van de resultaten vergeleken met de literatuur. Tot slot wordt ingegaan op de beperkingen van dit onderzoek en aanbevelingen gegeven voor toekomstig onderzoek.

5.1. Conclusie

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is er een casestudy uitgevoerd naar de Alignment motivatie bij het dagelijks gebruik van een klantvolgsysteem binnen een Nederlandse gemeente. Eerdere onderzoeken naar het COISA model (Walraven et al., 2019, 2020, 2021, 2022) hebben zich voornamelijk gericht op de ziekenhuiscontext. Dit onderzoek bouwt verder op de oproep het COISA model te onderzoeken in andere contexten (Walraven et al., 2022). Recent onderzoek van Walraven (2023) geeft een eerste indicatie dat het COISA model geschikt is voor toepassing in de publieke sector. Toch is het aantal onderzoeken naar Business-IT Alignment in de publieke sector en de gemeentelijke context schaars (Jacobsen & Johnsen, 2020; Walraven, 2023; Walser et al., 2016). Dit onderzoek heeft zich gericht op het toevoegen van kennis aan de wetenschap door de alignment motivatoren uit het COISA model (Walraven et al., 2020) te onderzoeken in een gemeentelijke context. In paragraaf 1.3 is aangegeven dat er met een open blik wordt gekeken naar motivatoren. Dit houdt in dat er in dit onderzoek ook is gekeken naar motivatoren die niet worden benoemd in het COISA model. Enkele motivatoren die spelen bij de adoptie van IT-systemen zijn in dit onderzoek meegenomen. Daarnaast is er tijdens de analyse gebruikgemaakt van een hybride versie van coderen die zowel deductief als inductief van aard is. Dit onderzoek is uitgevoerd om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag:

Welke motivatoren spelen een rol binnen Business-IT Alignment bij het gebruik van IT binnen gemeenten?

Uit de casestudy blijkt dat de grootste motivatoren voor afstemming bij dagelijks IT-gebruik voortkomen uit ‘verantwoordelijkheid en mandaat’ en ‘het voorkomen van misalignment’. Deze motivatoren zijn in alle interviews benoemd. Andere motivatoren die vaker zijn genoemd zijn: ‘wettelijke verplichtingen’, ‘ervaren voordelen van het systeem’, ‘systeemfouten verhelpen’, ‘persoonlijke motivatoren’ en tot slot ‘intrinsieke motivatie van actoren’.

Alignment motivatie Facilitator		Legenda	
Verantwoordelijkheid en mandaat	x	x	Alignment motivatie
Voorkomen van misalignments	x		Afwijking theoretisch kader
Wettelijke verplichtingen	x		
Ervaren van voordelen van een systeem	x		
<u>Systeemfouten verhelpen</u>	x		
Individuele (De)motivatoren	x		
Intrinsieke motivatie van actoren	x		
Planning en monitoring			
Trainen van gebruikers			
Vertrouwen			
Compensatie van tijd			

Onderlijnde facilitator is inductief gegenereerd

Figuur 4 Gemeentelijke Alignment motivatoren bij IT-gebruik

In de volgende paragraaf wordt gereflecteerd op het theoretisch kader en ingegaan op de verschillen tussen de bevindingen in dit onderzoek en de literatuur.

5.2. Reflectie theoretisch kader

In de vorige paragraaf is antwoord gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek. Uit de casestudy blijkt dat niet alle motivatoren bij IT gebruik uit het COISA model van Walraven et al. (2020) naar voren komen in de gemeentelijke context. Figuur 5 toont de motivatoren die zijn afgeleid van het literatuuronderzoek en de inductieve afgeleide motivatoren. De COISA motivatie facilitators ‘Training van gebruikers’, ‘compensatie van tijd’ en ‘planning en monitoring’ komen bij de BITA afstemmingen voor het dagelijks IT gebruik in deze casestudy niet naar voren. Ook is er geen bewijs gevonden voor ‘Vertrouwen’ als een motivator bij IT gebruik. Deze motivator was afgeleid uit de literatuur voor IT adoptie van Rehouma en Hofman (2018).

Alignment motivatie Facilitator	Oorsprong literatuur		
Verantwoordelijkheid en mandaat	COISA-model Walraven Et al. 2020	x	Legenda x Alignment motivatie Afwijking theoretisch kader
Voorkomen van misalignments	COISA-model Walraven Et al. 2020	x	
Wettelijke verplichtingen	COISA-model Walraven Et al. 2020	x	
Ervaren van voordelen van een systeem	COISA-model Walraven Et al. 2020	x	
Systeemfouten verhelpen	Inductief gegenereerd	x	
Individuele (De)motivatoren	Nieuwe categorie afgeleid uit literatuur IT adoptie door overheidsmedewerkers door Rehouma & Hofmann (2018)	x	
Intrinsieke motivatie van actoren	COISA-model Walraven Et al. 2020	x	
Planning en monitoring	COISA-model Walraven Et al. 2020		
Trainen van gebruikers	COISA-model Walraven Et al. 2020		
Vertrouwen	Nieuwe categorie afgeleid uit literatuur IT adoptie door overheidsmedewerkers door Rehouma & Hofmann (2018)		
Compensatie van tijd	COISA-model Walraven Et al. 2020		

Figuur 5 Oorsprong facilitators

In tabel 2 in paragraaf 2.3.2 worden acht motivatoren voor IT gebruik in het COISA model genoemd. Deze motivatoren zijn afgeleid uit het onderzoek van Walraven et al. (2020). Uit interviews blijkt dat het opleiden van gebruikers door directe collega's plaatsvindt. De afdeling IT speelt hierin geen rol. In deze specifieke context is opleiding en training geen motivator om af te stemmen. De motivator 'planning en monitoring' is in één interview als onderwerp ter sprake gekomen. Door het uitblijven van bevestiging van een soortgelijke functierol of collega's van een andere afdeling is deze motivator niet bevestigd als een motivator voor tweerichtings afstemming. Hierdoor is het geen motivator in de gemeentelijke context. Tot slot is de COISA motivator 'compensatie van tijd' in geen enkel interview aangeduid als motivator om af te stemmen. Vrijwel alle geïnterviewden benoemden dat afstemming een onderdeel van het werk is en dat er daarom van tijdscompensatie geen sprake is. Tijdscompensatie maakt in deze casestudy geen onderdeel uit van de motivatie om af te stemmen.

In het theoretisch kader zijn er ook de motivatoren 'persoonlijke (de)motivatoren' en 'vertrouwen' afgeleid uit het IT adoptie model van Rehouma en Hofman (2018). Voor 'individuele (de)motivatoren' kwam in dit onderzoek enkel technische kennis naar voren als subonderwerp. Dit onderzoek heeft geen bewijs gevonden voor andere (de)motivatoren uit IT adoptie literatuur, zoals weerstand tegen verandering, leeftijd of een risicomijdende houding. Het is niet uit te sluiten dat dit deels voortkomt uit de selectie van stakeholders. In dit onderzoek is een beperkte groep geïnterviewd waarbij reguliere gebruikers door een keyuser zijn vertegenwoordigd. Een onderzoek binnen de gehele gebruikerspopulatie zou demotivators zoals weerstand tegen verandering, leeftijd en risicomijdende houding wel aan het licht kunnen brengen. De voorgaande zin is ook van toepassing op de motivator 'vertrouwen'. In de casestudy is deze ook niet naar voren gekomen als motivator voor Alignment, maar in andere cases kan dat wel aan de orde zijn. Hiervoor is meer onderzoek benodigd.

In deze casestudy is de motivator ‘systeemfouten verhelpen’ inductief afgeleid uit de data. Deze motivator is expliciet van toepassing binnen het COISA proces IT gebruik. Dit zijn de afstemmingen die plaatsvinden om reeds ontstane fouten te verhelpen. De scope van dit onderzoek is te beperkt om te kunnen concluderen of deze motivator ook in een bredere context speelt. Deze afwijking en andere afwijkingen met de bestaande literatuur nodigt uit voor verder onderzoek naar de gemeente specifieke context. De aanbevelingen voor verder onderzoek en de beperkingen van dit onderzoek worden verderop in dit hoofdstuk uiteengezet.

5.3. Beperkingen en aanbevelingen voor verder onderzoek

In deze paragraaf komen de beperkingen van dit onderzoek aan bod. Een deel van deze beperkingen kunnen een richting geven voor vervolgonderzoek. In dit onderzoek is er sprake van een single casestudy. Deze manier van onderzoeken is geschikt om de dynamiek van een onderwerp te begrijpen in de eigen setting of context (Eisenhardt, 1989, p. 534). De uitkomsten van deze casestudy geven een goed beeld van de motivatoren van alignment bij het IT gebruik van één systeem in de gemeentelijke context. Een beperking van deze manier van onderzoeken is dat de uitkomsten niet te generaliseren zijn tot de gehele IT gebruik in de gemeentelijke context. In paragraaf 3.4 is aangegeven dat theoretische generalisatie wel mogelijk is bij casestudy's. Hiervoor is meer onderzoek naar de BITA motivatoren bij IT gebruik in de gemeentelijke context nodig. Hierbij kan worden gedacht aan een multiple casestudy waarbij meerdere gemeentelijke organisaties worden onderzocht. Dit onderzoek kan dan een onderdeel uitmaken van een groter geheel om het COISA model van Walraven et al. (2020) te bevestigen, aan te passen of bij te schaven (Kamminga, 2013). Het ontbreken van bepaalde motivatoren uit het COISA model in deze casestudy is geen bevestiging dat deze elders in een gemeentelijke context niet voorkomen.

De inductief gegenereerde motivator ‘systeemfouten verhelpen’ is een eerste indicator dat er ook andere motivatoren in de gemeentelijke context aanwezig zouden kunnen zijn. Een aanbeveling voor toekomstig onderzoek is om extra aandacht te hebben voor het verhelpen van fouten en andere persoonlijke motivatoren voor alignment bij IT gebruik. In dit onderzoek kwam alleen technische kennis naar voren als een persoonlijke motivator, maar in andere contexten kunnen er andere (de)motivatoren spelen om wel of niet tot afstemming over te gaan.

Een andere beperking van dit onderzoek is de korte tijd waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd. Door de korte tijdsperiode zijn er keuzes gemaakt om de omvang van de case beperkt te houden en de scope te beperken tot de afstemming van de IT afdeling en de afdeling Werk en Inkomen met betrekking tot één systeem. Het is niet uitgesloten dat er bij andere systemen in de caseorganisatie andere motivatoren een rol spelen. Een vervolgonderzoek waarbij een multiple casestudy bij meerdere gemeentes, meerdere systemen en verschillende afdelingen wordt uitgevoerd zal extra kennis aan de wetenschap kunnen toevoegen.

5.3.1. Aanbevelingen voor de praktijk

Naast nieuwe inzichten voor de wetenschap heeft dit onderzoek ook aanbevelingen voor de praktijk opgeleverd. In dit onderzoek komt sterk naar voren dat motivaties een rol spelen in de invulling van de afstemmingen. Deze casestudy leert dat werkrelevantie, de inhoud van het werk, de voornaamste reden is om af te stemmen. De BITA wordt, ondanks de overeenkomst van werkrelevantie, binnen gelijksoortige functies anders ingevuld. In meerdere interviews is gebleken dat deelnemers door intrinsieke motivatie, in combinatie met deelname aan projecten in het verleden, nu nog steeds betrokken zijn bij afstemmingen omdat ze de technische kennis bezitten. Hierdoor worden de

werkzaamheden vaak door dezelfde personen opgepakt. Dit kan ertoe leiden dat er een scheefgroei ontstaat in de kennis en ervaringen van systemen binnen de functiesoorten. De scheefgroei in kennis en ervaring is een risico bij functiewisselingen. Een aanbeveling is om de kennis te borgen in de organisatie. Een vaststelling van rollen en verantwoordelijkheden kan richting geven aan eenduidigheid van de werkzaamheden van bepaalde rollen. Bij functiewisselingen kan het dan richting geven aan de eisen die moeten worden gesteld aan een nieuwe werknemer. De tegenstrijdige communicatielijnen bij systeemverstoringen is een voorbeeld van de verschillende invulling van BITA dat naar voren kwam in deze casestudy. Zo pleit de ene functierol voor een aanspreekpunt op de afdeling die meldingen doet bij IT terwijl de ander juist direct contact laat zoeken met IT. Het is aan te bevelen dat de gemeentelijke organisatie werkafspraken maakt over de verschillende afstemmingen tussen de business en IT. Op deze wijze kan een eenduidige manier van werken en afstemmen voor hetzelfde systeem over verschillende afdelingen worden geïntroduceerd.

Referenties

- Algemene Rekenkamer. (2020). *Grip op digitalisering: rode draden uit tien jaar Rekenkameronderzoek*.
- Alter, S. (2015). Overcoming Silo Thinking in the IS Discipline by Thinking Differently about IS and IT. *AMCIS 2015 Proceedings*. <https://aisel.aisnet.org/amcis2015/General/GeneralPresentations/1>
- Amarilli, F., Van Vliet, M., & Van Den Hooff, B. (2017). *An Explanatory Study on the Co-evolutionary Mechanisms of Business IT Alignment An Explanatory Study on the Co-evolutionary Mechanisms of Business IT Alignment Completed Research Paper*. 1. <http://aisel.aisnet.org/icis2017/Strategy/Presentations/24>
- 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. <https://doi.org/10.1057/PALGRAVE.JIT.2000080>
- Brouwer, E. (2020, juni 4). *Gemeentelijke ICT: een ingewikkeld speelveld | iBestuur*. <https://ibestuur.nl/nieuws/gemeentelijke-ict-een-ingewikkeld-speelveld>
- Chan, Y. E., & Reich, B. H. (2007). State of the Art IT alignment: what have we learned? *Journal of Information Technology*, 22, 297–315. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jit.2000109>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 13(3). <https://doi.org/10.2307/249008>
- Douglass, B. P. (2016). Agile Stakeholder Requirements Engineering. *Agile Systems Engineering*, 147–188. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-802120-0.00004-7>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4308385>
- Elias, T., Ulenbelt, P., Fokke, M., Bruins Slot, H., & Meenen van, P. (2014). *Parlementair onderzoek naar ICT-projecten bij de overheid, Kamerstuk 33326-5*. <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-33326-5.html>
- Faro, B., Abedin, B., & Kozanoglu, D. C. (2019, juli 5). Continuous Transformation of Public Sector Organisations in the Digital Era. *AMCIS 2019 Proceedings*. https://aisel.aisnet.org/amcis2019/org_transformation_is/org_transformation_is/2
- Gibbert, M., & Ruigrok, W. (2010). The ‘What’ and ‘How’ of Case Study Rigor: Three Strategies Based on Published Work. *Organizational Research Methods*, 13(4), 710–737. <https://doi.org/10.1177/1094428109351319>
- Groeneveld, K., & Timmermans, H. (2022, maart 22). ICT bij gemeenten is toe aan een reset. *AG Connect*, 34–37. www.resetdegemeentelijkeit.nl
- Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. *Ibm Systems Journal*. <https://doi.org/10.1147/sj.1999.5387096>
- iBestuur. (2023, februari 2). *Ton Elias: “Er is veel te weinig gedaan met ons rapport”*. iBestuur. <https://ibestuur.nl/artikel/ton-elias-er-is-veel-te-weinig-gedaan-met-ons-rapport/>
- Inspectie der Rijksfinanciën. (2020). *Naar een toekomstbestendig zorgstelsel*.

- Jacobsen, D. I., & Johnsen, Å. (2020). Alignment of strategy and structure in local government. *Public Money & Management*, 40(4), 276–284. <https://doi.org/10.1080/09540962.2020.1715093>
- Kamminga, P. E. (2013). *Case Study Research*. Open Universiteit.
- Luftman, J., Papp, R., & Brier, T. (1999). Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment. *Communications of the Association for Information Systems*, 1. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.00111>
- Rehouma, M. Ben. (2020). Exploring the role of participation in government employees' adoption of IT: A qualitative study of employees' participation in the introduction of the e-file in Germany. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 7(1). <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2020010103>
- Rehouma, M. Ben, & Hofmann, S. (2018). Government employees' adoption of information technology - A literature review. In A. Zuiderwijk & C. C. Hinnant (Red.), *dg.o '18: dg.o 2018: Proceedings of the 19th Annual International Conference on Digital Government Research*. Association for Computing Machinery. <https://doi.org/10.1145/3209281.3209311>
- Rijksoverheid.nl. (z.d.). *Gemeentefonds | Financiën gemeenten en provincies | Rijksoverheid.nl*. Geraadpleegd 27 april 2023, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/financien-gemeenten-en-provincies/gemeentefonds>
- Saldaña J. (2013). The coding manual for qualitative researchers. In *torrossa.com* (Second edition). SAGE Publications.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. (2011). Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? *Organization*, 18(1), 23–44. <https://doi.org/10.1177/1350508410372151>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* (8ste dr.). Pearson Education.
- Venkatesh, V., Davis, F. D., & Morris, M. G. (2007). Dead or alive? The development, trajectory and future of technology adoption research. *Journal of the Association for Information Systems*, 8(4). <https://doi.org/10.17705/1jais.00120>
- Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(3). <https://doi.org/10.2307/30036540>
- Wagner, E. L., Newell, S., & Piccoli, G. (2010). Understanding project survival in an ES environment: A sociomaterial practice perspective. *Journal of the Association for Information Systems*, 11(5). <https://doi.org/10.17705/1jais.00227>
- Walraven, P. (2023). *Aligning through complexity: A co-evolutionary information systems alignment approach to address complex environments in the pursuit of business-IT alignment*. https://pienwalravenblog.files.wordpress.com/2023/03/bibliotheek_pien-walraven.pdf
- 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 Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 2020-January*, 6017–6026. <https://doi.org/10.24251/hicss.2021.728>

- Walraven, P., van de Wetering, R., Helms, R., & Caniëls, M. (2020, juni 15). *Aligning effectively: the case of Electronic Medical Records*.
- Walraven, P., Van de Wetering, R., Versendaal, J., & Caniëls, M. (2019). *Using a Co-evolutionary IS-alignment approach to understand EMR implementations*.
- Walraven, P., van de Wetering, R., Versendaal, J., & Caniëls, M. (2022, mei 10). *Leveraging IS in the complexity of healthcare: A combined NCA- and PLS-SEM analysis on the effects of Co-evolutionary IS-alignment*.
- Walser, K., Weibel, D., Wissmath, B., Enkerli, S., Bigler, N., & Topfel, M. (2016). Business-IT Alignment In Municipalities: The Swiss Case. *22nd Americas Conference on Information Systems, San Diego*.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage Books.
- Zhang, M., Chen, H., Lyytinen, K., & Li, X. (2019). *A Co-evolutionary Perspective on Business and IT Alignment: A Review and Research Agenda*. <https://hdl.handle.net/10125/60057>

Bijlage 1: Gebruikte zoek methodes

("Business-IT Alignment" OR "BITA" OR "BITAM" OR "IT Alignment " OR "Co-evolutionary information system alignment" OR "COISA" OR "IS Alignment") AND ("Alignment motivation" OR "adaptive tension" OR misalignment*) AND ("Local Government" OR municipal* OR "public sector" OR Government) AND ("IT usage" OR "IS Usage" OR "IT use" OR "IS use" OR "system use" OR "using IT" OR "using IS")

AIS Electronic Library (AISEL) is zonder beperkingen op datum of peer reviewed gebruikt. Wanneer Peer review is aangevinkt dan komt er één artikel naar voren die niet bruikbaar is. De conferentie artikelen zijn wel peer reviewed, maar zijn niet als dusdanig aangemerkt in AIS. De output zijn acht artikelen die voldoen aan de buildingblock.

Auteurs	Titel	Opmerkingen
(2022) Pien Walraven, Rogier Van de Wetering, Marjolein Caniëls, Johan Versendaal	Leveraging IS in the complexity of healthcare: a combined NCA- and PLS-SEM analysis on the effects of co-evolutionary IS-alignment	ECIS 2022 – Peer reviewed
(2021) Pien Walraven, Rogier Van De Wetering, Marjolein Caniëls, Johan Versendaal, Remko Helms	Capturing Co-evolutionary Information Systems Alignment: Conceptualization and Scale Development	HICCS 2021 – Peer reviewed
(2020) Pien Walraven, Rogier Van de Wetering, Remko W. Helms, Marjolein Caniëls	Aligning Effectively: The Case of Electronic Medical Records	ECIS 2020 – Peer reviewed
(2019) Mengmeng Zhang, Honghui Chen, Kalle Lyytinen, Xinyu Li	A Co-evolutionary Perspective on Business and IT Alignment: A Review and Research Agenda	HICCS 2019 – Peer reviewed
(2019) Stefan Klotz, Andreas Kopper, Markus Westner, Susanne Strahringer	Causing factors, outcomes, and governance of Shadow IT and business-managed IT: a systematic literature review	International Journal of Information Systems and Project Management Niet gebruikt
(2013) Kang Xie, Hongchang Wang, Jinghua Xiao	The Value of IT-Institution Alignment: A Managerial Perspective of IT-Business Alignment	ICIS 2013 – Peer reviewed Niet gebruikt
(2014) Bonny Tushi, Darshana Sedera, Jan Recker	Green IT Segment Analysis: An Academic Literature Review	AMCIS 2014 – Peer reviewed Afgevallen na lezen abstract
(2014) Ramiro Montealegre, Dirk Hovorka, Matt Germonprez	A Coevolutionary View of Information Services Development: Lessons from the U.S. National Oceanic and Atmospheric Administration	Journal of the Association for Information Systems Afgevallen na lezen abstract

Afbakening van buildingblock leverde de volgende resultaten op:

Building Block naam	Aantal artikelen	Opmerking
Business-IT Alignment	2696	
Business-IT Alignment + Alignment motivation	14	Alignment motivatie is het knelpunt
Business-IT Alignment + IT usage	1916	
Business-IT Alignment + Local Government	1863	
Business-IT Alignment + Local Government + IT usage	1363	

Bijlage 2: Deductieve lijst met coderingen

Onderstaande tabel is afgeleid van tabel 2 in paragraaf 2.3.2. De codes in deze tabel komen deductief voort uit bestaande literatuur.

Code Alignment motivatie	Onderliggende onderwerpen
Verantwoordelijkheid en mandaat	<ul style="list-style-type: none"> • Management- of politieke besluiten • Individuele verantwoordelijkheid • Werk relevantie • Organisatie betrokkenheid • Verantwoordelijkheid • Politieke verbondenheid • Missie van de organisatie
Planning en monitoring	<ul style="list-style-type: none"> • Aanwezigheid van een planning • Integratie van doelen (en monitoring erop)
Intrinsieke motivatie van actoren	<ul style="list-style-type: none"> • persoonlijke innovativiteit • persoonlijke verantwoordelijkheid • persoonlijke interesse
Ervaren van voordelen van een systeem	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde werktevredenheid • Gebruiksgemak • productiviteit • besparing van tijd • Kwaliteitsverbetering van werk • Flexibiliteit van het systeem • Tevredenheid met baan • Voordelen van systeem • Bekendheid met voordelen
Voorkomen van misalignments	<ul style="list-style-type: none"> • Voorkomen van Sceptis onder gebruikers • Zorgen voor dezelfde taal en begrip bij IT en Business • Identificeren en aanpassen van het systeem n.a.v. veranderde gebruikerswensen
Wettelijke verplichtingen	<ul style="list-style-type: none"> • Juridische documenten • Wettelijke verplichtingen
Compensatie voor tijd	<ul style="list-style-type: none"> •
Trainen van gebruikers	<ul style="list-style-type: none"> • Training • Beschikbaarheid van instructies • Gemakkelijk aan te leren
Individuele (De)motivatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Technische kennis • Houding (risicomijdend, weerstand tegen verandering) • Missende acceptatie door leverancier • Manier van besluitvorming • Demografische gegevens (leeftijd, gender, soort dienstverband en opleidingsniveau)
Vertrouwen	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijk • Data • Informatie

Bijlage 3: Coderingen ten behoeve van het resultatenhoofdstuk

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
'..er moeten aanpassingen worden gedaan die ik zelf niet kan omdat zij (IT) de sleutels tot het systeem zijn.'	functiescheiding	Verantwoordelijkheid en mandaat	x			
'Ik kan zelf niets wijzigen, ik ben daarvan volledig afhankelijk van IT'	functiescheiding	Verantwoordelijkheid en mandaat			x	
'Ik denk dat een van de kerntaken van mijn rol is dat je de verbinding legt, de brug slaat tussen de business en IT	werkrelevantie	Verantwoordelijkheid en mandaat			x	
Ja, ik pak gewoon die tijd. Het is natuurlijk ook een onderdeel van mijn werk. Een deel is ook zorgen dat de mensen snel en efficiënt kunnen werken.	werkrelevantie	Verantwoordelijkheid en mandaat	x			
Ik noem maar wat: de energietoeslag. Ja, dan moet er een aanvraagproces komen. En dan hebben we IT wel nodig voor het technische gebeuren.	Politiek invloed	Verantwoordelijkheid en mandaat	x			
Daar is zeker wel invloed. Dan komen we nou op dat hele scrum verhaal want dat wordt echt vanuit het management gestuurd. Dat wij daarover in gesprek komen, dat wij daarover problemen vastleggen en oplossingen aandragen, of in ieder geval verklaren waarom iets wel of niet kan.	Management invloed	Verantwoordelijkheid en mandaat			x	

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
<p>Vanuit politiek- of portefeuille overleg: als daar besluiten worden genomen wat invloed heeft op bepaalde processen. En omdat de meeste processen ook zaakgericht zijn, dan moeten we gewoon in {Systeem} dingen ook aanpassen. Dan is ja, omdat de meeste processen ook zaken gericht zijn, ja, dan moeten we gewoon in {Systeem} dingen ook aanpassen.</p>	<p>Politiek invloed</p>	<p>Verantwoordelijkheid en mandaat</p>	<p>x</p>			
<p>Het is niet direct in de functie bij ons omschreven. Je moet daar en daarbij aansluiten, maar of dan ben je verantwoordelijk voor, maar er staat wel in onze functieomschrijving dat wij bij soortgelijke projecten overleggen en aansluiten.</p>	<p>Rollen niet beschreven</p>	<p>Verantwoordelijkheid en mandaat</p>		<p>x</p>		
<p>...kwam er dus de discussie op gang tussen IT en de business over welke werkzaamheden horen we nu bij functioneel beheer, dus bij mij, en welke zouden er dan bij applicatiebeheer horen? En in verlengde daarvan is er een overleg gestart om een RACI matrix in te vullen. Responsible accountable Consulted, Informed. En wij hebben die nu vanuit de business ingevuld en de volgende stap is om met IT om tafel te gaan en te kijken hoe zij dan tegen dat model aankijken</p>	<p>Rollen niet beschreven</p>	<p>Verantwoordelijkheid en mandaat</p>			<p>x</p>	

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
'..het toevoegen van nieuwe werkprocessen, het aanpassen van bestaande werkprocessen en het opnieuw inrichten van taken binnen {systeem}.'	aanpassen n.a.v. nieuwe wensen	Voorkomen van misalignments	x			
'..je denkt van dat kan geregeld worden binnen de applicatie, maar dat het helemaal niet mogelijk is. Ja, dan ben je gewoon een half jaar voor niks bezig geweest Dat wil je dus niet. Als je dan ook pas laat hen betreft, dan ontstaat er ook frustratie in de communicatie tussen de ICT of de applicatiebeheerders en de vakafdeling'.	IT tijdig betrekken	Voorkomen van misalignments		x		
'Er wordt soms weinig afgestemd of gedeeld waardoor IT laat aanhaakt in het traject om de technische kanten toe te lichten en dat is wel eens als vervelend ervaren. Mede omdat wij vrij strak in de AVG toestanden zitten.'	IT tijdig betrekken	Voorkomen van misalignments			x	
'..om te kijken waar lopen we tegenaan, welke ontwikkelingen zijn er. Zodat je met Werk & Inkomen afstemmingen houdt over het systeem.'	overleg om op 1 lijn te blijven	Voorkomen van misalignments	x			
Het komt er regelmatig voor dat het dat dan toch niet volledig is of dat ze toch iets anders hebben bedoeld. Dat ligt aan mijn interpretatie of aan de manier van opschrijven dat blijft lastig.'	Contact om misalignment te voorkomen	Voorkomen van misalignments				x
De bijstand is nogal onderhevig aan wijzigingen en als het de bijstandswet zelf niet is, dan is	bijstandswet veranderd	Wettelijke verplichtingen			x	

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
het wel de kleine dingetjes eromheen.'						
'..dat verzoek kwam omdat zij voor de accountantscontrole een splitsing wilden hebben voor de particuliere opvang en de gemeentelijke opvang omdat die anders gedeclareerd worden bij het Rijk.'	accountantscontrole	Wettelijke verplichtingen	x			
Ik scan ze altijd en als ik daar verbeterpunt in zie of dingen waarvan ik denk, daar kunnen we wat mee, dan zet ik het door naar de betreffende afdeling, naar de senioren en afdelingshoofd om te zeggen. Goh, is dit iets wat jullie willen? Afhankelijk daarvan nou, als ze dat willen, dan ga ik weer naar *applicatiebeheerder1 en 2 met de vraag of ze het in het test kunnen inrichten. Om het daar eerst te testen om te kijken of het werkt. Als het werkt, dan uiteindelijk over te hevelen naar productie.	kwaliteitsverbetering van werk	Ervaren voordelen van een systeem	x			
Dus de functioneel applicatiebeheerder die bespreekt met ons zo een nieuwe release en die zegt: In wat 15.0 komt dat en dat beschikbaar. Is dat iets waar wat wij wat mee kunnen? Of hij zegt al van nou, dat lijkt iets waar we dat en dat mee zouden kunnen. Wat vinden jullie ervan? Dan gaan we dat bespreken.	kwaliteitsverbetering van werk	Ervaren voordelen van een systeem		x		

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
Het voorbeeld van dat wij bepaalde velden vooringevuld wilden hebben met een bepaalde waarde, en dat het veld dan ook nog eens niet muteerbaar zou zijn. Nou ja, die informatie heb ik dus opgehaald bij de leverancier, daar ben ik mee teruggegaan naar team applicaties beheer.	kwaliteitsverbetering van werk	Ervaren voordelen van een systeem			x	
: ‘..In het begin belden mensen mij heel vaak om dingen op te lossen in {Systeem}. En dan gaf ik dat door aan IT. En dan krijg ik heel vaak terug van laat die gebruikers zelf een melding maken, want dan kunnen we ook met hun meekijken en direct het probleem opsporen.’		Systeemfouten verhelpen	x			
Soms is gewoon handig om even telefonisch via de meekijk functie even over de schouder mee te kijken met de gebruikers. Dan kan je beter zien wat echt het probleem is.’		Systeemfouten verhelpen				x
Er zijn ook heel veel die gelijk in de telefoon klimmen naar de applicatiebeheerder toe, terwijl ze iemand naast zich hebben zitten die dat best kan weten’		Systeemfouten verhelpen			x	
Het komt wel voor natuurlijk. Ja, Je moet dan een beetje denken zaken: Van ja, je hebt daar 1 ingevuld, moet 2 zijn. Denk daar even aan. Weet je wel zeker dat het goed gaat met die code? Component en of dat soort dingen.		Systeemfouten verhelpen				x

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
'Ook al zou ik er niet voor uitgenodigd zijn, dan zou ik alsnog zelf wel gevraagd hebben of ik daarin de deel mag nemen. Want ik denk dat nuttig is en kan helpen om het systeem continu te blijven verbeteren.'	persoonlijke verantwoordelijkheid	Intrinsieke motivatie			x	
'voor ICT voel ik me ook verantwoordelijk en dan loopt dat ook meestal via mij.'	persoonlijke verantwoordelijkheid	Intrinsieke motivatie		x		
Eigenlijk een van mijn taken om het systeem zo goed mogelijk te kennen, maar ik ken niet altijd de werkwijze. En dat daar stel ik ook wel eens vragen over goh Waarom? Waarom heb je dit zo gedaan? En dat is niet om iemand te controleren, maar voor mijzelf om het systeem wat meer te doorgronden. Vaak zijn de antwoorden heel logisch.	persoonlijke verantwoordelijkheid / eigen kennis vergroten	Intrinsieke motivatie				x
'Ik heb wel affiniteit een beetje met ICT en daar sluit ik dan weer aan en anderen weer wat minder. Dus zo kiezen we een beetje wat wij zelf prettig vinden om bij aan te sluiten bij wat we interessant vinden en waar we misschien toegevoegde waarde hebben.'	Technische kennis	Individuele (de)motivatoren		x		
'De ene doet het meer vanuit zijn seniorrol en daar waar nodig bemoeit hij zich met de techniek. De ander steekt het net anders in vanuit de technische kant	Technische kennis	Individuele (de)motivatoren				x

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
Ik heb natuurlijk al dat zaakgericht werken project gedaan, daar ken ik alle ins en outs van. En ik denk dat het ook zo gegroeid is. Ik krijg altijd de releasenotes. Ik zit bij het UOS overleg. Ik vind het ook wat leuk. Dan denk ik wat meer affiniteit mee dan *collega adviseurs. Ik denk dat dat gaandeweg ook gegroeid is.	Technische kennis	Individuele (de)motivatoren	x			
Ja, wat meer op de voorgrond gekomen en omdat ik bij die projectgroep zat, is dat meer en meer automatisch gelopen voor ons team. Ik was de enige van ons team die daarbij direct betrokken was en zo ben ik in die rol gekomen en ik vind het ook wel prettig om te doen.	Technische kennis	Individuele (de)motivatoren		x		
V: Hoe wordt {Systeem} wordt gemonitord of geëvalueerd? A: Bij elke nieuwe versie, dan wordt er getest en dan lopen we toch weer tegen dingetjes aan, wat niet helemaal goed genoeg is.		Geen motivator: Planning en monitoring			x	
Het voordeel is ook dat iemand heel snel aan kan onderwijzen in de praktijk van het werk. Het nadeel is dat iemand waarschijnlijk zijn werkwijze overbrengt naar een nieuwe medewerker en niet per se de juiste werkwijze van het systeem'		Geen motivator Trainen van gebruikers				x

Quote	Onderwerp	Alignment motivatie	Adviseur bedrijfsvoering	Keyuser	Functioneel beheer	Applicatiebeheer
Als een consulent vertrekt of er is een nieuwe persoon is nodig. Iemand wordt vervangen, dan komt die persoon ook op die plek terecht, dus waar die andere persoon weg is gegaan, dan behoort hij tot dat cluster en zal ook het inwerktraject ook uitgevoerd worden door dat cluster. En dan wordt er een collega meestal aangewezen om die persoon in te werken	inwerken op de werkvloer	Geen motivator Trainen van gebruikers		x		
V: Welke rol heb jij in die training van nieuwe gebruikers? A: Niet. Dat wordt door de werkvloer gedaan. Dat is onderdeel van het inwerkschema	inwerken op de werkvloer	Geen motivator Trainen van gebruikers			x	
want als het niet goed is, dan moet ik er op een later moment ook weer achteraan. Dus ik kijk gewoon even of het goed is verwerkt'		Geen motivator: Vertrouwen	x			
'Dat is mijn werk. Dat is mijn job. Dus of ik daar tijd voor krijg of tijd voor maak, het is mijn core business.'		Geen motivator: Compensatie van tijd			x	
V: word je in je functie gecompenseerd voor de tijd die je afstemt met die IT? A: Volgens mij hoort dat gewoon bij mijn functie, dus. Hoezo zou ik daarin worden gecompenseerd?		Geen motivator: Compensatie van tijd	x			

Bijlage 4: Interview guide

Introductie

- U beslist zelf of u meedoet aan het onderzoek. Deelname is vrijwillig
- Het verzamelen, gebruiken en opslaan van uw gegevens is noodzakelijk om de vragen die in dit onderzoek worden gesteld te kunnen beantwoorden.
- Om uw privacy te beschermen, krijgen uw gegevens een code. Uw naam en andere gegevens die u onmiddellijk kunnen identificeren, worden weggelaten.
- Uw (geanonimiseerde) gegevens moeten 10 jaar worden bewaard door de Open Universiteit.
- Na uitwerking interviews heeft u gelegenheid om opmerkingen of correcties aan te brengen

VRAAG NAAR VOORBEELDEN

Nummer vraag	Thema	Vraag (alle vragen hebben betrekking op het dagelijks gebruik van het systeem SSD)
1.	Algemeen BITA	Met wie (functierollen) van de afdeling met IT of de afdeling Werk en Inkomen* stem je af voor het dagelijks gebruik van SSD?
2.	Algemeen BITA	Op welke manier vindt deze afstemming plaats? -Wat is de frequentie waarop afstemming plaatsvindt? -Worden deze afstemmingen vastgelegd? -Wat wordt er dan besproken?
3.	Motivatie	Wat zijn voor jou de redenen om af te stemmen met de afdeling*?
4.	Verantwoordelijkheid	Welke andere factoren kan je benoemen die zorgen dat er moet worden afgestemd? -Hoe heeft jouw functie/werk invloed op de reden om af te stemmen? -wat is de invloed management / politiek op de manier van afstemmen? -Wat kan je vertellen over vastlegging van rollen en verantwoordelijkheden met betrekking tot de afstemming tussen Business en IT?
5.	Planning en monitoring	Hoe wordt het dagelijks gebruik van SSD gemonitord of geëvalueerd? -Waar is dit vastgelegd? -Welke afstemming vindt hier plaats?
6.	Intrinsieke motivatie	In hoeverre heb je persoonlijke redenen om af te stemmen zoals persoonlijke interesse of verantwoordelijkheidsgevoel?

7.	Ervaren van voordelen van een systeem	Kan je mij vertellen hoe het proces van nieuwe invoeren functionaliteiten uit releases in zijn werk gaat? -Op welke manier ben je hierbij betrokken?
8.	Voorkomen van misalignments	Wanneer heb je voor het laatst afstemming gezocht met de afdeling* omdat iets verkeerd dreigde te lopen? - Hoe vaak komt het voor? - Kan je voorbeelden van momenten benoemen?
9.	Wettelijke verplichtingen	Welke wettelijke verplichtingen zorgen ervoor dat je moet afstemmen met de afdeling*?
10.	Compensatie voor tijd	In hoeverre krijg je tijd voor de afstemming, in hoeverre speelt dat een rol voor jouw motivatie om af te stemmen?
11.	Trainen van gebruikers	Hoe gaat het trainen van nieuwe gebruikers in zijn werk? - Welke afstemming met de afdeling is nodig voor de training?
12.	individuele (De)motivatoren	Welke situaties zijn er geweest waarop je geen afstemming met de afdeling is geweest? Waarom heb je gekozen om niet af te stemmen?
13.	Vertrouwen	Wanneer heb jij voor het laatst contact gezocht om informatie, data of acties van een andere afdeling te controleren? - Voorbeelden? - Komt dit vaak voor?
* IT of de afdeling Werk en Inkomen is afhankelijk van de interviewee		