

MASTER'S THESIS

Enterprise architectuur in kleine(re) Nederlandse gemeenten

Een gevalstudie naar de bruikbaarheid van een bestaande adoptieaanpak

van Gorkum, M.

Award date:

2022

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 10. Dec. 2022

Open Universiteit
www.ou.nl



Enterprise architectuur in kleine(re) Nederlandse gemeenten

Een gevalstudie naar de bruikbaarheid van een bestaande adoptieaanpak

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:	Margreet van Gorkum
Identiteitsnummer:	
Datum:	24 februari 2022
Afstudeerbegeleider	Dr. Ir. K.A.M. (Karel) Lemmen
Meelezer	Prof. Dr. R.J. (Rob) Kusters
Versie nummer:	1.0
Status:	definitief

Abstract

Kleine(re) Nederlandse gemeenten, worden geconfronteerd met grote opgaven die hun oorsprong vinden in mondiale problemen of (Europese) wetgeving, bijvoorbeeld de klimaatopgaven en de omgang met informatietechnologie. Een belangrijke uitdaging met een grote impact is de ontwikkeling naar de digitale overheid. Enterprise architectuur (EA) kan hier positief aan bijdragen.

Er is steeds meer aandacht voor Enterprise architectuur, ook bij de overheid. Werken onder architectuur kan organisaties ondersteunen in het behalen van de voordelen van EA.

Literatuuronderzoek naar de relatie tussen architectuur en transformaties, zoals de digitale overheid, bevestigt dat EA helpt om de afstemming tussen technologie, het gebruik van informatie en de organisatiedoelen, te vergroten en te behouden. Verandering levert weerstand op. Om deze weerstanden te identificeren en daarmee te kunnen reduceren is gezocht naar een manier om dit inzichtelijk te maken. Er is een bestaande methode voor adoptie van EA geselecteerd en gebruikt, het 'Resistance in EA Adoption Process'-model van Syynimaa (2015b), ontworpen om de weerstand rondom EA adoptie te begrijpen en te sturen. De geïdentificeerde problemen liggen vooral bij de rol van management en bestuur, bijvoorbeeld door onvoldoende kennis van en aandacht voor EA. Het implementeren van EA, ook in kleine(re) gemeenten, zal zorgen voor een grotere effectiviteit om huidige en toekomstige opgaven meer succesvol te realiseren.

Sleutelbegrippen

Enterprise architectuur, gemeente, Enterprise architectuur adoptie, veranderweerstand, digitale overheid

Samenvatting

Kleine(re) Nederlandse gemeenten worden geconfronteerd met grote uitdagingen, vanuit de rijksoverheid, maar ook de samenleving heeft andere eisen en wensen. Deze opgaven, bijvoorbeeld de implementatie van de digitale overheid, hebben grote impact op het dagelijks functioneren van deze organisaties. Enterprise architectuur (EA) in traditionele gemeentelijke organisaties wordt vaak ad-hoc vormgegeven, in plaats van op basis van een lange termijn visie en –strategie.

Literatuuronderzoek naar Enterprise architectuur en Digital Government (DG) en vooral de relatie tussen architectuur en transformaties bevestigt dat EA helpt om de afstemming tussen technologie, het gebruik van informatie en de organisatiedoelen, te vergroten en te behouden. Digital Government heeft als doel de dienstverlening aan de samenleving te verbeteren door de inzet van technologie, gecombineerd met organisatorische veranderingen. Dit heeft geleid tot de centrale vraag van dit onderzoek:

Wat betekent de adoptie van EA voor kleine(re) Nederlandse gemeenten en met welke weerstanden moet men rekening houden?

Enterprise architectuur adoptie (EAA) kan worden beschreven als het proces waarbij EA voor het eerst wordt geïnitieerd, geïmplementeerd en geïnstitutionaliseerd in een organisatie, wat zal resulteren in een verandering in de organisatie gericht op het realiseren van EA voordelen. Verandering gaat meestal gepaard met weerstand. Om de factoren van weerstand te kunnen identificeren is gebruik gemaakt van een bestaand model ontworpen door Syynimaa (2015b), het 'Resistance in EA Adoption Process' (REAP). Om te onderzoeken wat dit betekent binnen de onderzoekspopulatie is op basis van het theoretisch kader zowel kwantitatief, door middel van een survey, als kwalitatief, door middel van semigestructureerde interviews, empirisch onderzoek uitgevoerd. De meeteenheden zijn afgeleid van het REAP-model en geïntegreerd in de onderzoeksopzet.

Voorafgaand aan het verzamelen van de gegevens is een stakeholderanalyse uitgevoerd om betrokkenen te kunnen identificeren die de meest relevante informatie kunnen verstrekken.

Belangrijkste doel van dit onderzoek is om vast te stellen welke belemmeringen moeten worden weggenomen om EA te kunnen adopteren en zo de voordelen te verkrijgen die EA kan bieden.

Op basis van de analyse zijn samengevat onderstaande conclusies getrokken:

- De voordelen die EA oplevert worden onderkend, gesproken wordt over een samenhangende structuur, eenvoudiger veranderen, meer standaardisatie en structuur, wat ten goede komt aan het verandervermogen. Deze veranderingen zijn echter vooral zichtbaar binnen de IT omgeving.
- Het belang van leiderschap in het EA adoptieproces wordt onderkend, maar is niet gerealiseerd. Er is sprake van onvoldoende aandacht voor en kennis over EA bij management en bestuur. Er is geen sponsor voor Enterprise architectuur adoptie binnen het topmanagement van de organisatie.
- De EA functie is grotendeels gepositioneerd binnen de IT organisatie, ook als er al sprake is van het formeel beleggen van de verantwoordelijkheid voor EA. Het initiatief om te gaan werken vanuit EA komt uit de IT teams. Er is vrijwel geen sprake van mandaat en ook niet van een (lange termijn) visie en strategie.
- Communicatie is belangrijk maar er wordt weinig actief op geacteerd, dit kan ten grondslag liggen aan de geringe aandacht voor EA bij de juiste stakeholders.

De algemene conclusie van dit onderzoek is dat adoptie van EA, een bijdrage kan leveren aan de realisatie van de grote uitdagingen waarmee (kleinere) gemeenten worden geconfronteerd. Syynimaa's onderzoek vond plaats in een ander domein (hoger onderwijs in Finland), maar het REAP-model is zeker toepasbaar binnen deze onderzoekspopulatie voor het identificeren van factoren van weerstand bij het adopteren van EA. Om EA succesvol te adopteren en daarmee de voordelen te behalen die EA biedt, moeten belemmerende factoren worden weggenomen. Wanneer gemeentelijke organisaties willen komen tot een optimale EAA dan is het noodzakelijk dat de juiste stakeholders eigenaar worden van het adoptieproces zodat het kan worden ondersteund en ingebed vanuit een strategische visie en daarmee voordelen oplevert voor de hele organisatie.

Summary

Small(er) municipalities in the Netherlands are confronted with major challenges, both from the national government and from society. E.g. the implementation of Digital Government (DG) has a major impact on the daily operations of these organizations. Enterprise architecture (EA) in traditional municipalities is often designed ad hoc, rather than based on a long-term vision and -strategy.

Literature research on Enterprise Architecture and Digital Government and especially the relationship between architecture and transformations confirms that EA helps to increase and maintain alignment between technology, the use of information and the organizational goals. Digital Government aims to optimize service to society by deploying technology combined with organizational changes. This has led to the main research question of this study:

What does the adoption of EA mean for small(er) Dutch municipalities and which resisting factors related have to be taken into account?

Enterprise Architecture Adoption (EAA) can be described as the process by which the practices of Enterprise Architecting are first initiated, implemented, and institutionalized in an organization. As a consequence, EA adoption is causing changes to the organization focused on realizing EA benefits. Change can create resistance. To be able to determine the resisting factors an existing framework has been used designed by Syyrimaa (2015b), the 'Resistance in EA Adoption Process'. Based on this theoretical framework, both quantitative (survey) and qualitative (semi-structured interviews) empirical research was carried out within the population.

Prior to data collection, a stakeholder analysis was made to identify those involved who can provide the most relevant information.

The main goal of this study is to determine which barriers need to be removed to adopt EA in order to obtain the benefits that EA offers.

In summary, the analysis led to the following conclusions:

- The benefits of EA are recognized: a cohesive structure, an increasing standardization and structure, which benefits the ability to change. However, these changes are mainly visible within the IT environment.
- The importance of leadership in the EA adoption process is recognized but not realized. Management pays insufficient attention to EA and lacks the necessary knowledge about EA. There is no sponsor for Enterprise Architecture Adoption (EAA) within the top management of the organization.
- The EA function is largely positioned within the IT organization, even if the responsibility for EA has been formally assigned. They take the initiative to start working with EA. There is hardly any mandate in the organizations studied, nor is there a long-term vision and strategy.
- Communication is important but active communication on EA is rarely exercised, which could be the cause of lack of attention to EA among stakeholders

The overall conclusion of this case study is that adoption of EA offers a solution for the major challenges that (smaller) municipalities are confronted with. Syyrimaa's study took place in another domain (Higher Education in Finland), the results of this study show that the REAP model is also applicable in the domain of Dutch municipalities for identifying factors of resistance in adopting EA.

To successfully adopt EA and achieve the benefits that EA offers, impeding factors must be removed. In case municipalities want to achieve an optimal EAA, the advice is to ensure that stakeholders take ownership of the adoption process so that it can be supported and embedded from a strategic vision and benefits the entire organization.

Lijst gebruikte afkortingen en begrippen

Agenda digitale overheid	Digitalisering gaat om veel meer dan het digitaliseren van papieren processen. Het gaat ook om veranderingen in de werkwijze en communicatie van de overheid. Om hoe we onze dienstverlening organiseren en maatschappelijke vraagstukken op- en aanpakken. Dit soort veranderingen noemen we digitale transformatie. In eerste instantie werd digitalisering als iets technisch gezien; iets van bedrijfsvoering dat zich vooral achter de schermen afspeelt. Tegenwoordig is digitalisering chefsache. (www.digitaleoverheid.nl)
CASI	Computer-aided self interviewing. Methode waarbij de respondent zelf de antwoorden direct invoert op de computer. (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019)
Digital Government (DG) (ook E-Government of digitale overheid)	Digital Government of E-government of digitale overheid. Digital Government heeft als doel de dienstverlening aan de samenleving te optimaliseren door het inzetten van technologie gecombineerd met organisatorische veranderingen noodzakelijk voor een andere manier van werken. (www.oecd.org/gov/digital-government)
EA	Enterprise Architectuur of architectuur
EA adoptie	Het proces waarbij een organisatie begint met het gebruik van EA-methoden en –hulpmiddelen én een organisatieverandering gericht op het behalen van de voordelen van EA (Syynimaa, 2015a)
EAAM	Enterprise Architecture Adoption Model (Syynimaa, 2015a)
Enterprise Architectuur (ook architectuur)	Enterprise Architectuur is; (i) een formele beschrijving van de huidige en toekomstige toestand van een organisatie, en (ii) een beheerde verandering tussen deze toestanden om te voldoen aan de doelstellingen van de stakeholders van de organisatie en om waarde voor de organisatie te creëren. (Syynimaa, 2015a)
GEMMA	GEMEentelijke Model Architectuur. Dit is de landelijke referentiearchitectuur voor gemeenten. (www.gemmaonline.nl)
Interoperabiliteit	Interoperabiliteit is het vermogen van organisaties (en hun processen en systemen) om effectief en efficiënt informatie te delen met hun omgeving. (www.noraonline.nl/wiki/).
Publieke waarde	Publieke waarde is (1) het collectieve beeld van wat de samenleving ervaart als waardevol, (2) tot stand komt op een manier die legitiem is en vertrouwen wekt bij de samenleving en (3) gereflecteerd wordt in de dagelijkse bedrijfsvoering. (www.publiekewaardecreatie.nl)
REAP	Resistance in EA adoption Process (Syynimaa, 2015b)
Referentiearchitectuur	Een op praktijkervaringen gebaseerde, generieke architectuur voor een klasse van systemen, bijvoorbeeld GEMMA.

Inhoudsopgave

Abstract	ii
Sleutelbegrippen	ii
Samenvatting	iii
Summary	v
Lijst gebruikte afkortingen en begrippen.....	vii
Inhoudsopgave	viii
1. Introductie	1
1.1. Achtergrond	1
1.2. Gebiedsverkenning	1
1.3. Probleemstelling	2
1.4. Opdrachtformulering	3
1.5. Motivatie / relevantie	4
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	4
1.7. Leeswijzer.....	4
2. Theoretisch kader	6
2.1. Onderzoeksaanpak.....	6
2.1.1. Zoektermen.....	6
2.1.2. Zoeksystematiek	7
2.2. Uitvoering.....	7
2.2.1. Zoekresultaten	7
2.2.2. Beoordeling relevantie gevonden artikelen.....	8
2.3. Resultaten en conclusies.....	9
2.3.1. Wat zijn de bestaande visies op EA.....	9
2.3.2. Wat is de betekenis van EA adoptie en welke modellen zijn beschikbaar in de literatuur	10
2.3.3. Wat zijn de inzichten in de literatuur over het selecteren van stakeholders zodat er sprake is van een representatieve steekproef.....	11
2.3.4. Conclusies literatuuronderzoek	12
2.4. Stellingen.....	13
2.5. Doel van het vervolgonderzoek	14
3. Methodologie.....	15
3.1. Conceptueel ontwerp	15
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	16

3.2.1.	Gegevensverzameling: survey.....	16
3.2.2.	Gegevensverzameling: interviews	17
3.2.3.	Expertteam.....	17
3.3.	Gegevensanalyse.....	17
3.4.	Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	18
4.	Operationaliseren van het empirisch onderzoek	20
4.1.	Stakeholderanalyse.....	20
4.2.	Operationalisering van de empirische onderzoeksvragen	22
4.2.1.	Factoren die de adoptie van EA beïnvloeden	22
4.3.	Operationaliseren van de survey	24
4.3.1.	Formuleren van vragen voor de survey	24
4.4.	Afwijking van de oorspronkelijke onderzoeksmethodiek.....	26
4.5.	Operationaliseren van de semigestructureerde interviews	26
4.5.1.	Formuleren van vragen interviews	27
5.	Resultaten	28
5.1.	Survey.....	28
5.1.1.	Algemeen	28
5.1.2.	Overall scores survey	30
5.1.3.	Beschrijvende analyse survey	31
5.2.	Semigestructureerde interviews.....	35
5.3.	Stellingen.....	36
5.4.	Samenvatting resultaten.....	38
6.	Conclusies en aanbevelingen, discussie en reflectie	39
6.1.	Conclusies	39
6.2.	Aanbevelingen voor de praktijk.....	41
6.3.	Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	41
6.4.	Discussie.....	41
6.5.	Reflectie	43
	Referenties	44
	Appendix 1 Zoekresultaten literatuuronderzoek (long list).....	46
	Appendix 2 REAP-model van Ssynimaa (2015a)	48
	Appendix 3 Afweging onderzoeksmethoden.....	51
	Appendix 4 Wijze van enquêteren.....	52
	Appendix 5 Concept survey (in Word) inclusief begeleidende brieven.....	53
	Appendix 6 Tekst en toelichting interviews.....	61
	Appendix 7 Transcripties interviews.....	65

Appendix 8 Analyseren van de interviews m.b.v. ATLAS.ti.....	105
Appendix 9 Resultaten van de survey (MS Forms)	111
Appendix 10 Resultaten SPSS analyse survey	118
Appendix 11 REAP resultaten obv survey en interviews	152

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Overheden worden geconfronteerd met grote maatschappelijke-, technologische- en wettelijke ontwikkelingen. Ze moeten zich aanpassen aan deze veranderende omstandigheden, om te blijven voldoen aan de eisen en wensen van de omgeving. Om te begrijpen welke keuzes hiervoor gemaakt moeten worden en wat de impact daarvan is op de organisatie en de samenleving, kan werken vanuit een architectuur zorgen voor het noodzakelijke inzicht en de verbinding met de organisatiedoelstellingen.

Enterprise architectuur (EA) kan ook binnen lagere overheden op steeds meer belangstelling rekenen, maar er is sprake van autonoom ontwikkelen. In dit onderzoek wordt gezocht naar de betekenis van Enterprise architectuur adoptie (EAA) voor kleine(re) Nederlandse gemeenten met tussen de 20.000 en 50.000 inwoners¹. Hiervoor is gekozen omdat 53% van alle gemeenten binnen deze categorie valt en daarnaast geconfronteerd wordt met voor de populatie kenmerkende uitdagingen, zoals de grilligheid die het politieke proces met zich meebrengt, de veranderingen die worden opgelegd door de rijksoverheid en de decentralisatie van rijksoverheidstaken die efficiënter en effectiever dan voorheen uitgevoerd moeten worden (Hiemstra, 2003).

1.2. Gebiedsverkenning

Om Enterprise Architectuur (EA) te duiden wordt in dit onderzoek de definitie van Syynimaa (2015a) gehanteerd: Enterprise Architectuur is (i) een formele beschrijving van de huidige en toekomstige toestand van een organisatie, en (ii) een beheerde verandering tussen deze toestanden om te voldoen aan de doelstellingen van de stakeholders van de organisatie en om waarde voor de organisatie te creëren. De bedoeling van EA is om te bepalen hoe een organisatie het meest effectief kan zijn om haar huidige en toekomstige doelstellingen te bereiken.

Het adopteren van EA, levert een organisatie voordelen op, bijvoorbeeld door een toenemende flexibiliteit, betere besluitvorming, verlagen van de kosten en vergroten van het verandervermogen (Syynimaa, 2015a). Opdrachten vanuit de rijksoverheid waarmee gemeentelijke organisaties zich geconfronteerd zien, bijvoorbeeld de ontwikkeling naar de digitale overheid², zouden efficiënter en effectiever kunnen worden opgepakt wanneer gewerkt wordt vanuit een architectuur. Nu gebeurt dit nog veelal ad hoc en geïnitieerd door een acute situatie, zoals de Covid-19 pandemie.

Digital Government³ (DG) heeft als doel de dienstverlening aan de samenleving te optimaliseren door het inzetten van (nieuwe) technologieën gecombineerd met organisatorische veranderingen noodzakelijk voor een andere manier van werken (OECD, 2021). In de literatuur wordt ondersteuning gevonden voor de meerwaarde van EA bij transformaties, zoals de digitale overheid. Zo constateren Baheer, Lamas, and Sousa (2020) dat EA het enige perspectief is waarmee het hoge uitvalpercentage van digitale overheidsprojecten, de snelle technologische vooruitgang en nieuw gedefinieerde vereisten voor overheden kunnen worden beheerst. Een EA-benadering voor digitale transformatie biedt een goede basis voor het verminderen van complexiteit en het integreren van systemen om de dienstverlening te verbeteren in gemeenten (Anthony Jnr, 2021). De implementatie

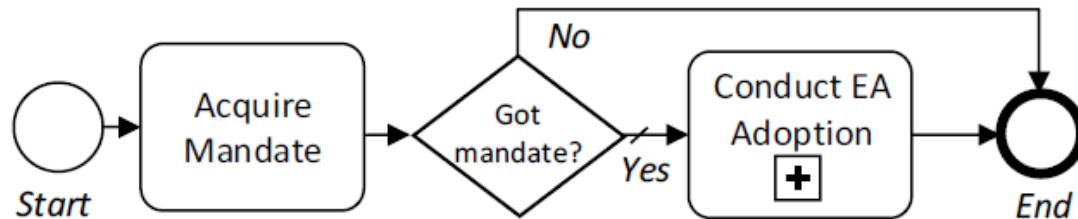
¹ 20.000-50.000 inwoners (code 4/8); Bron: www.cbs.nl bezocht op 14-03-2021

² <https://www.digitaleoverheid.nl>

³ Digital Government (DG), E-Government en digitale overheid worden in dit onderzoek als synoniem gebruikt

van DG wordt bemoeilijkt door een gebrek aan een goed gedefinieerde en begrijpelijke EA voor de overheid, terwijl EA juist ondersteuning kan bieden (Agarwal, Thakur, & Chauhan, 2017).

Enterprise architectuur adoptie kan worden gedefinieerd als het proces waarbij een organisatie EA-methoden en -tools gaat gebruiken, wat een organisatieverandering tot gevolg heeft. De organisatie gaat op een andere manier de huidige en toekomstige situatie beschrijven en moet op zoek naar een formele manier van ontwikkelen om de doelen van haar stakeholders te bereiken (Syynimaa, 2015b). De traditionele ontwikkelingscyclus naar EA adoptie geeft Syynimaa (2017) als volgt weer:



Figuur 1 Traditioneel Enterprise adoptieproces (Syynimaa, 2017)

Bovenstaande figuur brengt op een hoog abstractieniveau het traditionele EAA-proces in beeld, bestaande uit twee fasen. De eerste activiteit is het verkrijgen van mandaat, wat beschouwd wordt als essentieel voor EA adoptie. Zonder mandaat van de (vooraf geïdentificeerde) stakeholders stopt het proces. Als mandaat wordt verkregen is de volgende activiteit 'Conduct EA Adoption', wat uit verschillende fasen bestaat, weergegeven door de '+'.

1.3. Probleemstelling

Van alle Nederlandse gemeenten wordt verwacht dat zij op dezelfde manier werken en innoveren. Opdrachten vanuit de rijksoverheid zijn voor alle gemeenten gelijk, echter de organisatie van kleine(re) gemeenten is niet vergelijkbaar met die van grotere. Grote gemeenten hebben verhoudingsgewijs meer en duurder IT personeel⁴. In kleine gemeenten ontbreken vaak specifieke rollen, zoals een Enterprise architect of komen meerdere rollen samen in één medewerker.

Een van de opdrachten vanuit het rijk is de transformatie naar de digitale overheid. Deze transformatie bevindt zich nog veelal in een pilotfase, onder meer door het moeilijk verkrijgen van financiering en (politieke) steun (Codagone et al., 2020). De digitale overheid is een strategische noodzaak voor overheden die hun dienstverlening en efficiëntie willen verbeteren (Gong, Yang, & Shi, 2020). EA speelt een cruciale rol bij de totstandkoming van de infrastructuur van de digitale overheid (Baheer et al., 2020). Werken onder architectuur lijkt van essentieel belang om de voordelen die EA kan opleveren te verkrijgen. Ondanks deze voordelen zijn acceptatiegraad en volwassenheid nog steeds laag (Syynimaa, 2015a).

Kleine(re) gemeenten benaderen transformaties, als DG, vaak ongepland wat zorgt voor een toenemende complexiteit met het niet of slechts deels realiseren van innovatieve ontwikkelingen als gevolg. EA levert een organisatie voordelen op, mits op de juiste manier vormgegeven en gepositioneerd, waardoor er alignment ontstaat tussen organisatiestrategie en IT, wat uiteindelijk zorgt voor (publieke) waardecreatie. Mogelijke weerstand tegen EAA moet worden gereduceerd, dit

⁴ [ICT Benchmark Gemeenten | M&I/Partners \(mxi.nl\)](#)

onderzoek levert een bijdrage aan het inzichtelijk maken en het daarmee kunnen wegnemen van deze belemmeringen.

1.4. Opdrachtformulering

In de huidige situatie lijkt het er op dat veel kleine(re) gemeenten innovatieve ontwikkelingen ad hoc aanvliegen. Dit zorgt voor fragmentatie en het ontbreken van overzicht, waarmee ontwikkelingen niet aansluiten op de doelstellingen van de organisatie. Fragmentatie zorgt voor meer complexiteit. Het kunnen leveren van kwalitatief hoogwaardige diensten die 'publieke waarde' creëren vraagt om de inzet van (nieuwe) technologieën én om een andere manier van organiseren. Architectuur zorgt er voor dat de organisatie zo wordt vormgegeven dat niet elke verandering automatisch zorgt voor een toenemende complexiteit. Keuzes die moeten worden gemaakt zijn afhankelijk van de organisatiedoelstellingen waarbij architectuur helpt om de organisatiestrategie te realiseren omdat bedrijfsvoering en organisatieprincipes beheersbaar worden (van Steenberg, 2011). EA adoptie roept weerstanden op, daarom is EAA in dit onderzoek gebaseerd op het weerstandmodel van Syynimaa (2015b).

Naar aanleiding hiervan is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd:

Wat betekent de adoptie van EA voor kleine(re) Nederlandse gemeenten en met welke weerstanden moet men rekening houden?

Om deze vraag te kunnen beantwoorden zijn drie deelvragen geformuleerd die door middel van literatuuronderzoek zullen worden beantwoord. DG wordt gebruikt om EAA eenvoudiger te kunnen duiden gerelateerd aan veranderingen, maar is op zichzelf geen onderwerp van onderzoek.

1. Wat zijn de bestaande visies op Enterprise architectuur
2. Wat is de betekenis van EA adoptie en zijn er bestaande EA adoptie modellen
3. Wat zijn de inzichten in de literatuur over het selecteren van stakeholders zodat er sprake is van een representatieve steekproef.

De kennis en inzichten uit het literatuuronderzoek worden gebruikt om het theoretisch kader te ontwikkelen waarbij adoptie van Enterprise architectuur centraal staat. De empirische onderzoeksvragen zijn geformuleerd als onderstaand:

4. Welke stakeholders zijn van belang voor het uitvoeren van dit onderzoek
5. Wat betekent EA adoptie voor de onderzoekspopulatie conform een bestaand model uit de literatuur
6. Wat zijn beïnvloedende factoren op de adoptie van EA in gemeenten
7. Wat zijn de conclusies van het empirisch onderzoek en hoe sluiten deze aan bij de uitkomsten van het literatuuronderzoek

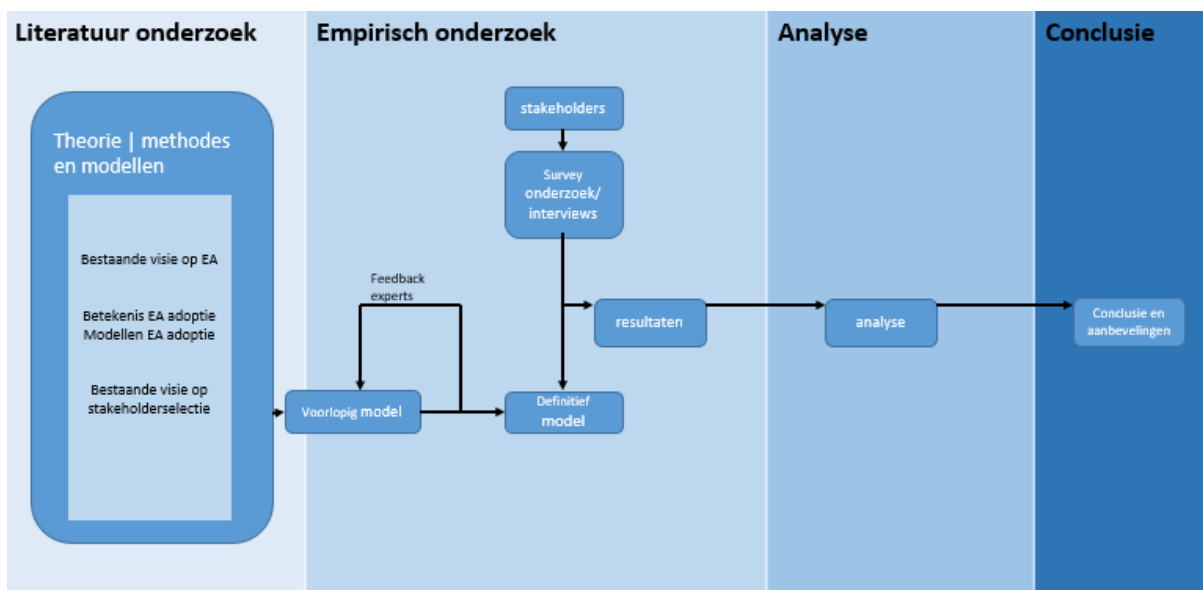
Deelvraag 4 wordt beantwoord door middel van een stakeholderanalyse. Deelvragen 5 en 6 moeten antwoord geven op ervaren voor- en nadelen en beïnvloedende factoren voor de adoptie van EA, die positief of negatief bijdragen aan het bereiken van een gewenste situatie, bijvoorbeeld ondersteuning vanuit het topmanagement. Deelvraag 7 wordt beantwoord in hoofdstuk 6. Afhankelijk van de uitkomsten van het onderzoek kunnen aanbevelingen voor de praktijk worden gedaan, zoals mogelijk vervolgonderzoek naar de bijdrage die EA kan leveren vanuit een koepelorganisatie om de integraliteit te vergroten en autonoom ontwikkelen te verkleinen.

1.5. Motivatie / relevantie

Iedere gemeente kent dezelfde opgaven en een vergelijkbare problematiek. In kleinere gemeentelijke organisaties is het vaak wel meer complex om innovatieve stappen te zetten. Menskracht en de noodzakelijke middelen zijn minder voorhanden. In de literatuur is weinig materiaal beschikbaar (Bousdekis & Kardaras, 2020) wat inzicht geeft aan vergelijkbare organisaties om vooruit te komen binnen de mogelijkheden die nieuwe technologieën daartoe bieden. EA wordt in traditionele gemeentelijke organisaties vaak ad hoc vorm gegeven in plaats van op basis van een lange termijn visie en –strategie. De verkregen inzichten van dit onderzoek ondersteunen gemeenten in hun uitdagingen om wendbaarder en meer toekomstbestendig te worden door EA effectief te implementeren en daarmee de voordelen voor de organisatie te realiseren.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

Een visualisatie van de voorlopige onderzoeks aanpak wordt weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur 2 Voorlopig onderzoeksmodel (Verschuren & Doorewaard, 2015)

Het voorlopige onderzoeksmodel (figuur 2) laat de volgende stappen zien:

- Als eerste zal in de literatuur gezocht worden naar wat er al bekend is over EA, zo mogelijk in relatie tot gemeenten, en de adoptie daarvan.
- Op basis van de uitkomsten van de literatuur wordt het empirisch onderzoek geoperationaliseerd.
- De resultaten zullen worden geanalyseerd met behulp van daarvoor geschikte methoden en ondersteunende software.
- Na het analyseren van de resultaten zullen conclusies worden getrokken en op basis hiervan aanbevelingen worden geformuleerd.

1.7. Leeswijzer

Het volgende hoofdstuk beschrijft het literatuuronderzoek, waarin onderzoek wordt uitgevoerd naar de bestaande visies op EA (in gemeenten), wat de betekenis is van EA adoptie, welke bestaande EA adoptiemodellen er zijn en wat de bestaande visie is op stakeholderselectie. In hoofdstuk drie wordt de methodologie beschreven, er zal in dit onderzoek gebruik gemaakt worden van een survey voor

de hele populatie en daarnaast zullen een aantal semigestructureerde interviews worden gehouden. Hoofdstuk 4 gaat over de vormgeving van het empirische onderzoek, naast de stakeholderanalyse gaat het over het operationaliseren van de onderzoeksvragen. In hoofdstuk 5 worden de resultaten van het empirisch onderzoek beschreven. Het laatste hoofdstuk betreft conclusies en aanbevelingen, discussie, en zal worden afgesloten met een reflectie van de onderzoeker.

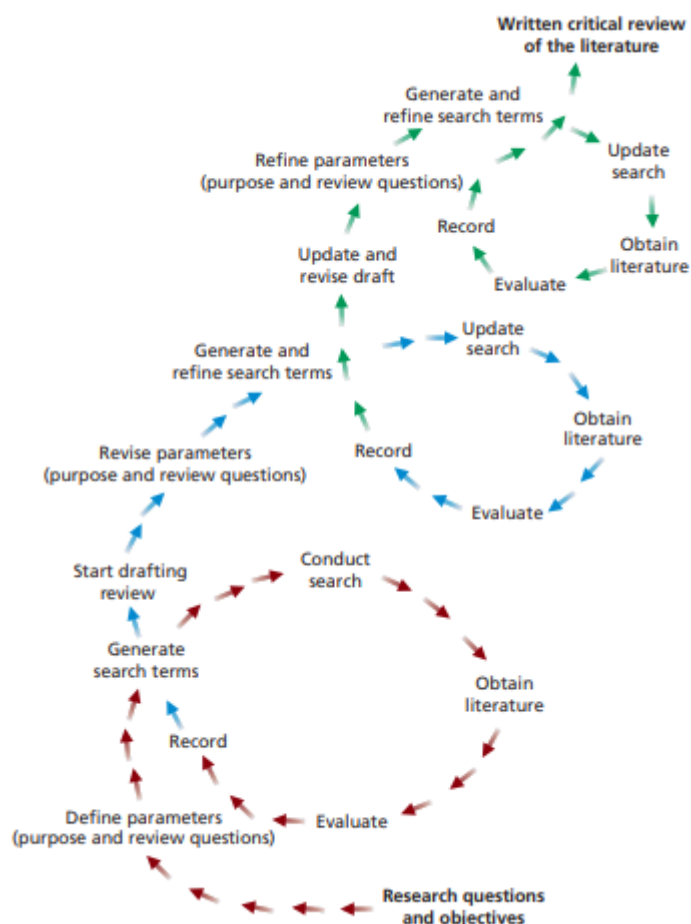
2. Theoretisch kader

2.1. Onderzoeksaanpak

Er is een kritisch literatuuronderzoek opgesteld volgens de criteria en stappen die worden genoemd door Saunders et al. (2019), hiervoor wordt verwezen naar tabel 1 en figuur 3. In dit hoofdstuk worden gebruikte zoekcriteria, zoektermen, zoekresultaten, eindselecties, beoordeling van artikelen en een conclusie beschreven. Er zijn artikelen geselecteerd die de kennis met betrekking tot de probleemstelling kunnen vergroten en mogelijk de onderzoeksvraag en de deelvragen kunnen beantwoorden.

De behandelde literatuur heeft een duidelijke relatie met de onderzoeksvraag en de deelvragen
De meest relevante en significante theorieën van voornamelijk erkende experts op dit gebied worden behandeld
Actuele relevante literatuur is opgenomen
Er wordt naar de gebruikte literatuur verwezen in een formaat zoals beschreven in de beoordelingscriteria, zodat deze eenvoudig kan worden geverifieerd of opgezocht

Tabel 1 Criteria voor kritisch literatuuronderzoek (Saunders et al., 2019)



Figuur 3 Schematisch overzicht van het literatuur onderzoeksproces (Saunders et al., 2019)

2.1.1. Zoektermen

Om relevante artikelen te kunnen vinden en de relevantie van de zoekresultaten te vergroten, zijn termen gerelateerd aan de onderzoeksvragen gecombineerd met het onderzoeksmodel (figuur 2) en

vertaald naar zoektermen. Waarbij alle zoektermen worden gecombineerd met het onderwerp van de deelvragen.

Deelvragen Enterprise architectuur	Zoekterm Nederlands	Zoekterm Engels
	Actuele ontwikkelingen	State-of-the-art development
	Actuele gezichtspunten	Recent point of view
	Belanghebbenden stakeholders	Stakeholders
	Beïnvloedende factoren	Influencing factors
	Methoden modellen	Methods Models
	Ontwikkeling	Development
	Digitale overheid	Digitale Government E-government
	Adoptie	Adoption
	Weerstand	Resistance
	Gemeente	Local government Municipality

Tabel 2 Gehanteerde zoektermen

2.1.2. Zoeksystematiek

Zoekmachine	Primair is gezocht via Web of Science, daarna door middel van EBSCO Host, beiden via de universiteitsbibliotheek van de Open Universiteit. Tot slot is een search gedaan via Google Scholar, in verband met het aantal citaties.
Taal	Er is gezocht op artikelen in de Engelse taal, daarnaast is binnen Google Scholar ook gezocht in de Nederlandse taal. Dit laatste vooral omdat er binnen Nederland gepubliceerd wordt over het onderwerp 'digitale overheid'.
Zoekterm in tekst/titel artikel	Eerst is gezocht op de volledige tekst in het artikel. Vervolgens alleen op de titel van het artikel (zie tabel 2)
Periode	In eerste instantie is gezocht naar artikelen vanaf 2017 om gebruik te kunnen maken van de meest actuele inzichten. Bij veel resultaten is de periode teruggebracht, dit is aangegeven in de longlist (appendix 1).
Citaties	Een van de selectiecriteria is het aantal citaties dat een bepaald artikel heeft, als indicatie voor de kwaliteit. Het aantal citaties is waar mogelijk bepaald op groter of gelijk aan 5.
Peer review	Gezocht is op peer reviewed artikelen als indicatie voor de kwaliteit van het artikel.
Full text	Gezocht is op artikelen die vrij en volledig toegankelijk zijn
Beoordeling	De artikelen zijn in eerste instantie aan de hand van zoektermen, abstract en conclusie beoordeeld.
Tweede beoordeling	De artikelen die resteerden zijn beoordeeld op basis van de volledige tekst en de beschikbaarheid van methoden en modellen.
Literatuuroverzicht	Op basis van de gekozen zoektermen, de filtering en de beoordelingen moet een relevante en actuele selectie van publicaties worden verkregen. Op basis hiervan kunnen conclusies en aanbevelingen worden gedaan.

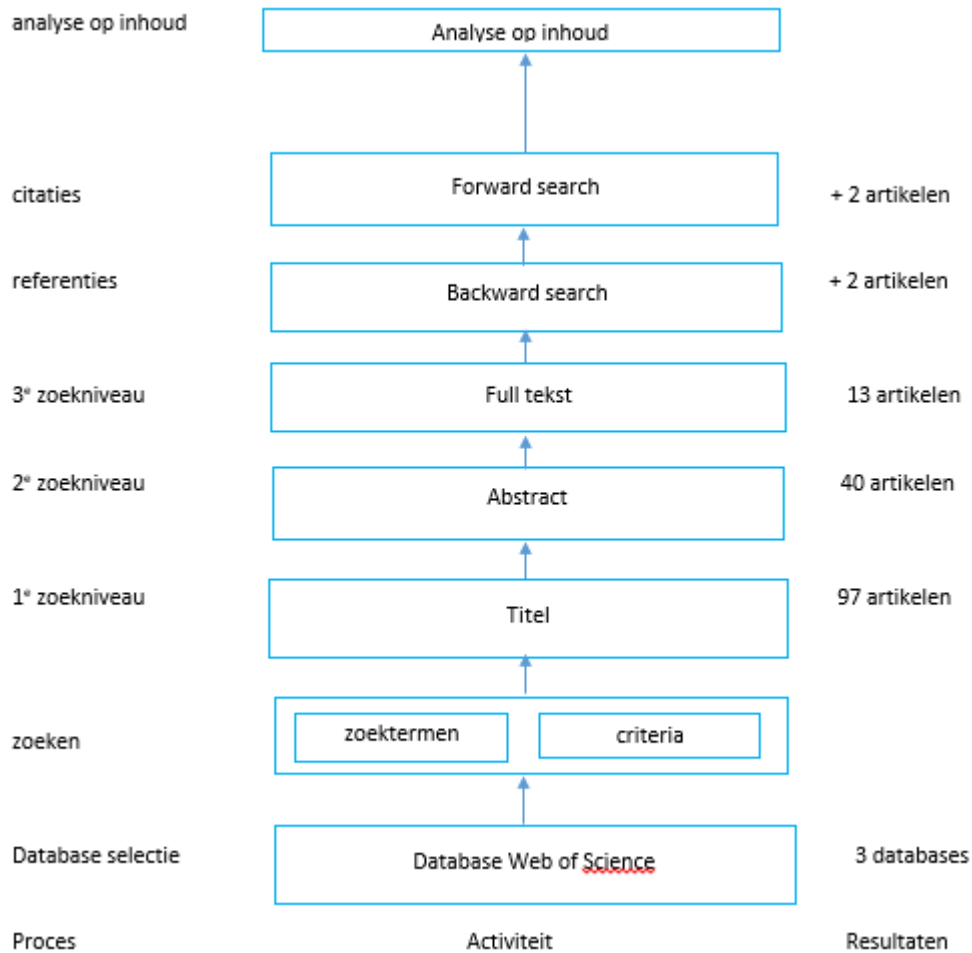
Figuur 4 Gevolgde zoeksystematiek

Een overzicht van de zoekresultaten, inclusief de zoekstrings (long list) is opgenomen als Appendix 1.

2.2. Uitvoering

2.2.1. Zoekresultaten

Het aantal gevonden artikelen op Web of Science op basis van eerdergenoemde zoekcriteria is 97. Niet al deze artikelen zijn relevant. Aan de hand van het model (figuur 5) van Kitsios and Kamariotou (2019) is aangegeven hoe selectie heeft plaatsgevonden.



Figuur 5 Selectie van artikelen (Kitsios & Kamariotou, 2019)

2.2.2. Beoordeling relevantie gevonden artikelen

Voor alle gedefinieerde zoektermen (tabel 2) is een zoekopdracht uitgevoerd. Om de zoekresultaten en de artikelen verder te beoordelen zijn de stappen in figuur 5 uitgevoerd. Naast de toegevoegde artikelen via de back and forward search zijn er artikelen toegevoegd vanuit bronnen van de Open Universiteit, niet zijnde de bibliotheek.

Nr.	Titel en url	Citaties
13	The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation (springer.com)	13
24	Microsoft Word - Thesis_20150324_print_fp.docx (reading.ac.uk)	26
2	Enterprise Architecture for e-Government Proceedings of the 10th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (acm.org)	7
5	Full article: Managing digital transformation of smart cities through enterprise architecture – a review and research agenda (tandfonline.com)	6
18	Business strategy modelling based on enterprise architecture: a state of the art review Emerald Insight	25
1	Institutional Perspectives on the Process of Enterprise Architecture Adoption (tuni.fi)	2
10	Digital Transformation of Local Government: A Case Study from Greece IEEE Conference Publication IEEE Xplore	1
21	Work Level Related Human Factors for Enterprise Architecture as Organisational Strategy IEEE Conference Publication IEEE Xplore	16
14	[PDF] Stakeholder Theory: The State of the Art (researchgate.net)	881
7	Institutional Logics and Their Influence on Enterprise Architecture Adoption: Journal of Computer Information Systems: Vol 61, No 1 (tandfonline.com)	12

12	Administrative Sciences Free Full-Text A Systematic Literature Review on Existing Digital Government Architectures: State-of-the-Art, Challenges, and Prospects HTML (mdpi.com)	16
28	[PDF] Modelling the Resistance of Enterprise Architecture Adoption - Linking Strategic Level of Enterprise Architecture to Organisational Changes and Change Resistance Semantic Scholar	2
34	Enterprise Architecture within the Manufacturing Industry — Open Universiteit research portal (ou.nl)	-
25	From Problems to Critical Success Factors of Enterprise Architecture Adoption (jyu.fi)	33
6	Full article: An empirical test of stage models of e-government development: Evidence from Dutch municipalities (tandfonline.com)	29
33	Maturity and effectiveness of enterprise architecture https://dspace.library.uu.nl/handle/1874/205434	53
9	Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture - ScienceDirect	17
3	Assessing the impacts of digital government transformation in the EU: Conceptual framework and empirical case studies (repec.org)	2

Tabel 3 Shortlist relevante zoekresultaten

2.3. Resultaten en conclusies

Het doel van het literatuuronderzoek is om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen en daarmee een basis te vormen van waaruit het empirisch onderzoek kan plaatsvinden.

2.3.1. Wat zijn de bestaande visies op EA

EA wordt steeds meer een plannings- en sturbenadering om de constante verandering van organisaties te beheren. Organisaties kunnen op verschillende manieren van EA profiteren, vanaf planvorming tot realisatie (Kitsios & Kamariotou, 2019; Niemi & Pekkola, 2019). EA-kaders zijn ontwikkeld om de voortschrijdende complexiteit en verandering en innovatie te beheren, bovendien verbindt EA belanghebbenden uit verschillende vakgebieden met elkaar (Anthony Jnr, 2021). Enterprise architectuur probeert de afstemming te verbeteren tussen business en informatietechnologie (IT) en beheer en ondersteuning van IT-planning en -besluitvorming. EA is van belang voor zowel private als publieke organisaties (Dang & Pekkola, 2019).

Baheer et al. (2020) zien architectuur zowel als een manier om risico's te beperken, als een methode om het falen van projecten te voorkomen. Het ontbreken van inzicht maakt het succesvol uitvoeren van initiatieven, moeilijk. Acceptatie van EA in de organisatie wordt gezien als een kritiek punt, evenals contextuele factoren, inclusief wet- en regelgeving (Niemi & Pekkola, 2019; Syynimaa, 2015a). Daarnaast heeft politieke verandering invloed op EA (Syynimaa, 2015a). Ook stakeholders kunnen adoptie van EA belemmeren (Niemi & Pekkola, 2019).

Ontwikkelingen specifiek bij gemeenten zijn onderbelicht in de literatuur terwijl zij voor extra uitdagingen staan op het gebied van transformatie als gevolg van hun afhankelijkheid van het rijksbeleid, beperkte investeringsmogelijkheden, haar directe contact met de samenleving en een grote variatie in aangeboden diensten (Bousdekis & Kardaras, 2020). De bestuurlijke traditie in Nederland is gebaseerd op gedecentraliseerde activiteiten met aanmoediging vanuit de centrale overheid. Dit leidt tot een grote verscheidenheid aan lokale initiatieven (Rooks, Matzat, & Sadowski, 2017). De meeste overheidsorganisaties worstelen nog steeds met de adoptie van EA (Seppänen, 2014).

Conclusie deelvraag 1

Omdat de focus van EA verschuift, komt er steeds meer aandacht voor EA als instrument om veranderingen te managen. Architectuur zorgt ervoor dat de complexiteit wordt gereduceerd en dat planning en sturing daarmee worden vereenvoudigd. Door inzicht in de (transactionele) operabiliteit

worden risico's beperkt, er kan sneller worden gereageerd op organisatiebrede problemen. Vanuit een goede architectuur kan efficiënter en effectiever worden gewerkt. EA zorgt voor standaardisatie en het vergroten van flexibiliteit. Architectuur is een middel om de communicatie tussen de verschillende belanghebbenden te verbeteren, er ontstaat een uniforme taal. Belangrijk punt wat genoemd wordt in de literatuur is dat de faalkans van innovatieve ontwikkelingen met een goede EA wordt beperkt en dat daarmee de waardecreatie toeneemt, mits er sprake is van mandaat binnen de organisatie.

2.3.2. Wat is de betekenis van EA adoptie en welke modellen zijn beschikbaar in de literatuur

EA adoptie is essentieel voor een succesvolle EA implementatie. EAA is een verandering van de organisatie (van AS-IS naar TO-BE) gericht op het realiseren van EA voordelen, met ondersteuning van haar stakeholders (Syyrimaa, 2015a). EAA kan worden gezien als het zetten van de eerste stappen om te komen tot EA. Seppänen (2014) noemt dit de eerste initiatie, implementatie en institutionalisering van EA in de organisatie.

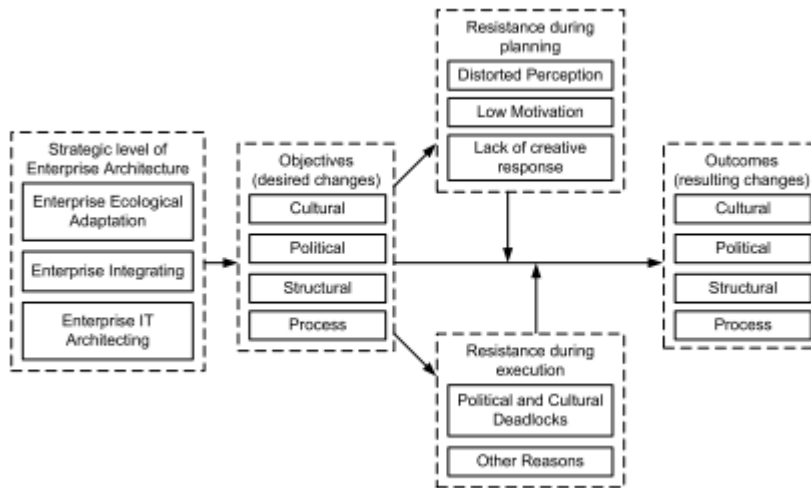
Het accepteren van EA moet op alle niveaus van de organisatie plaatsvinden om er voor te zorgen dat de doelstellingen van de organisatie worden begrepen, om veranderingen efficiënt en effectief te realiseren, het zijn menselijke factoren die EAA beïnvloeden (Gilliland, Kotzé, & Merwe, 2015). Dang and Pekkola (2019) bevestigen het afhankelijk zijn van (individuele) managers om te komen tot adoptie van EA.

EA-stakeholders moeten worden betrokken bij het vormgeven van EA. Hoe dat moet, hangt af van de organisatie. Er is niet één juiste manier om EA te implementeren, maar verschillende benaderingen kunnen worden toegepast in verschillende organisatorische contexten. In ieder geval zijn communicatie en samenwerking cruciaal voor het succes van EA (Niemi & Pekkola, 2019).

Dang (2019) identificeert drie dominante principes die het adoptieproces beïnvloeden. Het management van de organisatie, die mandaat leveren voor de implementatie van EA, projectteams, die EA implementeren in de praktijk en EA gebruikers, die beïnvloed worden door het adoptieproces.

Seppänen (2014) heeft een theoretisch model ontwikkeld dat de belangrijkste uitdagingen en klassen van kritische succesfactoren van de adoptie van EA combineert. Het is een model wat organisaties kan helpen om potentiële problemen te identificeren die de adoptie van EA belemmeren, maar ook mogelijkheden biedt die gebruikt kunnen worden als hefboom. Het is gebaseerd op een 3D framework, opgebouwd rondom kritische succesfactoren voor EAA: bestemming, bepaling en behendigheid.

Syyrimaa (2015a) ontwikkelde de 'Enterprise Architecture Adoption Method' (EAAM) en het 'Resistance in Enterprise Architecture Adoption Process' (REAP), gericht op instellingen voor hoger onderwijs in Finland. Het EAAM helpt organisaties om het mandaat voor EA adoptie van het hogere management te verkrijgen. Het REAP-model (figuur 6) introduceert relaties tussen het strategische niveau van EA en gewenste organisatieveranderingen. Daarnaast maakt het de impact zichtbaar van weerstand op gewenste veranderingen. Het REAP-model vergroot het begrip rondom de problemen die van invloed zijn op EAA.



Figuur 6 Conceptueel model van weerstand in het EA adoptieproces (REAP) (Syynimaa, 2015b)

Conclusie deelvraag 2

De gewenste toestand is een organisatie waar EA wordt geadopteerd en ingebed in de organisatieprocessen. De voordelen van werken onder architectuur zijn duidelijk, maar zonder EAA kan dit niet worden geoptimaliseerd, de succesfactor lijkt vooral te liggen bij de stakeholders.

De adoptie van EA is gericht op acceptatie en een succesvolle implementatie van EA vanuit een mandaat van de stakeholders. Het REAP-model (Syynimaa, 2015b), kan worden toegepast om de weerstand tegen EAA te begrijpen en daardoor te verminderen of weg te nemen. Stakeholders moeten EA gerelateerde investeringen ondersteunen en er voor zorgen dat EA aansluit op de organisatiedoelstellingen, ondanks soms tegenstrijdige behoeften en perspectieven.

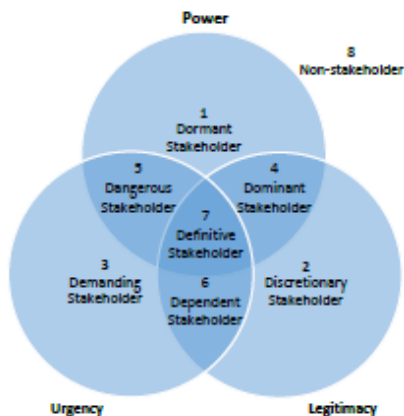
2.3.3. Wat zijn de inzichten in de literatuur over het selecteren van stakeholders zodat er sprake is van een representatieve steekproef

De stakeholderdefinitie van Freeman in Parmar et al. (2010) luidt: 'Iedere groep of ieder individu die de organisatiedoelstellingen kan beïnvloeden of daardoor beïnvloedt wordt'. In dit onderzoek (Parmar et al., 2010) wordt deze definitie genuanceerd door aan te geven dat er geen sprake is van een enkelvoudige definitie, maar dat verschillende definities verschillende doelen kunnen dienen. Wat het belang aangeeft van een correcte stakeholderanalyse, waarbij het doel is om de juiste belanghebbenden te kunnen identificeren om zo betrouwbare en valide informatie te verkrijgen.

Een representatieve steekproef zorgt voor een exacte afspiegeling van de populatie op relevante criteria en is van belang voor de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Saunders et al., 2019).

Niemi (2007) heeft een indeling gemaakt waarmee de invloed van betrokkenen binnen de organisatie kan worden beoordeeld en geclassificeerd op basis van een verdeling in producenten, ondersteuners en gebruikers. Het 'Salience model' van Mitchell, Agle, and Wood (1997) verdeelt stakeholders over drie aspecten. Het eerste aspect is 'Power' en staat voor de macht die een stakeholder heeft om de organisatie, het project of het programma te beïnvloeden. Het tweede aspect is 'Legitimacy' en staat voor de legitimiteit waarin een stakeholder actie kan ondernemen. Het derde en laatste aspect is 'Urgency'. Dit staat voor de urgentie die een stakeholder kan

uitoefenen op het uitvoeren van acties. Deze aspecten vertegenwoordigen acht typeringen stakeholders (figuur 7).



Figuur 7 Stakeholder Saliency model (Mitchell et al., 1997)

Stakeholders kunnen geselecteerd worden met behulp van een steekproef. Een steekproef is een homogene verzameling van eenheden (personen, objecten of situaties) die een of meerdere eigenschappen gemeen hebben binnen het onderzoek. Een doelgerichte steekproef is een selecte steekproefmethode waarbij het oordeel van de onderzoeker bepaalt welke personen deel zullen uitmaken van de steekproef. Saunders et al. (2019) maakt binnen de doelgerichte steekproef onderscheidt tussen een afwijkende-, een heterogene-, een homogene-, een kritieke case- en een typische case steekproef.

Conclusie deelvraag 3

Om de resultaten van het onderzoek te kunnen toepassen op de hele populatie is een representatieve steekproef belangrijk. Een stakeholderanalyse kan worden opgebouwd op basis van bewezen wetenschappelijke modellen, zoals het model van Mitchell et al. (1997).

2.3.4. Conclusies literatuuronderzoek

Het doel van EA is om een organisatie te helpen om te komen van AS-IS naar T0-BE. EA beschrijft de te maken keuzes voor architectuurprincipes, -richtlijnen en –modellen om te komen tot standaardisatie, het correct inrichten van de architectuurfunctie en daarmee het kunnen bereiken van organisatiedoelstellingen (Syynimaa, 2015a; van Steenberg, 2011).

Adoptie van EA is noodzakelijk om de voordelen van EA te kunnen behalen, zoals betere besluitvorming, efficiënter en effectiever werken en alignment tussen organisatie en IT (Syynimaa, 2015a).

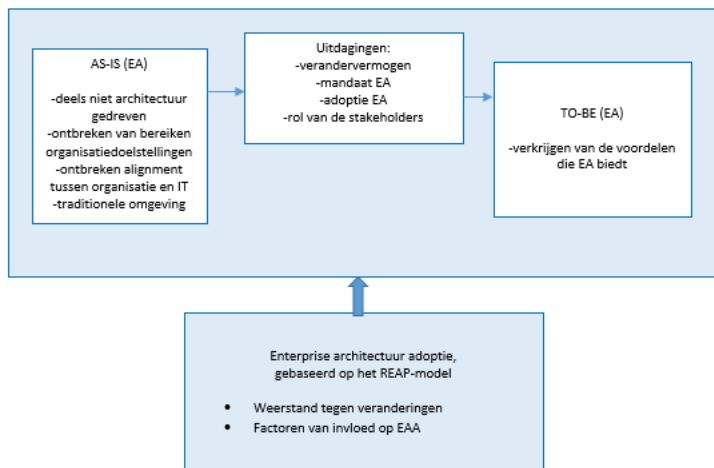
GEMMA⁵ noemt architectuur als ‘middel om veranderingen te sturen en te ondersteunen’ wat zou kunnen bijdragen aan het implementeren van innovatieve veranderingen. Om de voordelen van EA in te kunnen zetten is het essentieel dat EA op alle niveaus in de organisatie wordt geadopteerd. Dit kan echter op weerstand stuiten, het is dus van belang te begrijpen welke factoren van invloed zijn op het adoptieproces. Er zal verder onderzoek plaatsvinden op basis van het REAP-model van Syynimaa (2015b), om te onderzoeken of er sprake is van adoptie van EA binnen de populatie en of

⁵ www.gemmaonline.nl GEMEentelijke Model Architectuur, referentiearchitectuur voor gemeenten

er sprake is van weerstand en andere beïnvloedende factoren. DG zal worden gebruikt om voor respondenten de voordelen van EA beter te kunnen duiden, maar is geen onderwerp van onderzoek.

Voordat met het empirisch onderzoek kan worden begonnen is een stakeholderanalyse noodzakelijk om zo de juiste belanghebbenden te kunnen identificeren om betrouwbare en valide informatie te verkrijgen.

Het literatuuronderzoek toont de meerwaarde van EA aan. Vanwege de korte tijd waarin dit onderzoek moet worden uitgevoerd zal de nadruk liggen op het inzichtelijk maken van factoren die weerstand kunnen veroorzaken om te komen tot EAA, gebruikmakend van het REAP-model van Syynimaa (2015b).



Figuur 8 Conceptueel model voor Enterprise architectuur adoptie

Figuur 8 visualiseert het conceptueel model, wat de basis vormt voor de operationalisering van het empirisch onderzoek. Een toelichting op het REAP-model is opgenomen in Appendix 2.

2.4. Stellingen

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn vanuit het conceptueel model (figuur 8) stellingen vormgegeven (figuur 9). Vanuit de resultaten van het literatuuronderzoek is de verwachting dat deze stellingen bewezen zullen worden. Op basis van de stellingen kunnen weerstanden worden geïdentificeerd.

Nr.	Stelling	Argumentatie
1	Het verandervermogen van de organisatie is van invloed op EAA	Wanneer de organisatie veranderingen ziet als een constante zal EA adoptie minder weerstand opleveren
2	De rol van management en bestuur is van invloed op EAA	Wanneer er sprake is van draagvlak en support bij management en bestuur zal er minder weerstand worden ervaren door de organisatie en kan weerstand eenvoudiger worden weggenomen.
3	Verwachte voordelen, zoals alignment tussen organisatie en IT zijn van invloed op EAA	Wanneer er voldoende kennis is over wat EA kan betekenen voor de organisatie en welke voordelen ermee kunnen worden bereikt zal dit een positief effect hebben op EAA
4	Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA	Een strategische visie op EA zal zorgen voor meer focus en daarmee weerstand reduceren
5	Het vergroten van kennis over EA is van invloed op EAA	Voldoende kennis en vaardigheden bij de EA professionals zal zorgen voor een toename van het lerend vermogen van de organisatie en zal daarmee bijdragen aan het verminderen van weerstand

Figuur 9 Stellingen gerelateerd aan mogelijke weerstand voor EA adoptie

2.5. Doel van het vervolgonderzoek

In de literatuur wordt verondersteld dat EA zorgt voor minder complexiteit, een meer flexibele organisatie en daarmee gemanagede veranderingen. Er bestaat weinig literatuur over EA adoptie bij de overheid en meer specifiek bij kleine(re) gemeenten. Dit onderzoek zal nieuwe inzichten opleveren voor de populatie. De verkregen inzichten kunnen worden gebruikt door gemeenten om (vervolg-) stappen te zetten richting EA adoptie en daarmee de voordelen die EA biedt te realiseren om zo grote transformaties, zoals de digitale overheid, het hoofd te kunnen bieden.

3. Methodologie

De resultaten van het literatuuronderzoek in het vorige hoofdstuk vormen de basis voor het empirisch onderzoek. In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe tot keuzes is gekomen voor het samenstellen van het conceptueel ontwerp.

3.1. Conceptueel ontwerp

De gekozen doelgroep voor dit onderzoek bestaat uit alle gemeenten met een aantal inwoners tussen de 20.000 en 50.000. Het gaat om 190 (53%) gemeenten, waarmee het merendeel van de gemeenten binnen deze populatie valt. Eerst moet worden bepaald welke stakeholders belangrijk zijn om de juiste gegevens te kunnen verkrijgen. Daarna zal data worden verzameld om de empirische deelvragen uit paragraaf 1.4. te kunnen beantwoorden. Er wordt een meer deductieve dan inductieve onderzoeksbenadering gehanteerd.

Deductie is volgens Saunders et al. (2019) een onderzoeksmethode waarbij een bestaande theorie wordt gebruikt om hypothesen te formuleren en een onderzoeksmethode wordt ontworpen om deze hypothesen te toetsen. Inductie is een onderzoeksmethode waarbij een theorie wordt ontwikkeld op basis van het verzamelen van data door waarneming van de omgeving. Op basis van de definitie van Saunders et al. (2019) is er dus geen sprake van inductie. Om de resultaten van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 2) te kunnen falsificeren of verifiëren is een deductieve methode het meest voor de hand liggend. In Appendix 3 is een afweging van de onderzoeksmethoden opgenomen (Saunders et al., 2019).

Gebaseerd op het overzicht van Saunders et al. (2019) is gekozen voor een survey, dit is een deductieve en kwantitatieve methode. In Appendix 4 is een afweging voor de wijze van enquêteren opgenomen. Reden voor de survey:

- De omvang van de populatie ($N = 190$), die in potentie voldoende respons op zou moeten leveren en het daarmee kunnen onderzoeken van een grote groep in relatief korte tijd
- Objectievere antwoorden omdat er geen sprake is van beïnvloeding door de onderzoeker
- Gestandaardiseerde vragen en daarmee de mogelijkheid van statistische verwerking

Survey-onderzoek: er is sprake van een omvangrijke populatie en een brede geografische spreiding. Door middel van een gestandaardiseerde vragenlijst kan een grote hoeveelheid kwantitatieve informatie worden verkregen die statistisch kan worden geanalyseerd.	
Voordelen	Nadelen
-Het onderzoeken van een grote groep -objectiviteit is groter omdat er geen sprake is van beïnvloeding door de onderzoeker -gestandaardiseerde vragen die te analyseren uitkomsten opleveren voor statistische verwerking -groot bereik in een relatief korte tijd	-verkrijgen van de noodzakelijke respons -risico van sociaal wenselijke antwoorden -mate van oppervlakkigheid (mogelijkheid tot verdieping ontbreekt) -begrenzing lengte vragenlijst

Figuur 10 Enkele voor- en nadelen van survey-onderzoek

Daarnaast zullen een aantal semigestructureerde interviews worden afgenomen, om de volgende redenen:

- Het verkrijgen van verdieping op de antwoorden wat uitsluitend door een survey niet gerealiseerd kan worden.
- De verwachting dat de survey onvoldoende respons zal opleveren door de enquête-moeheid bij de respondenten in de populatie
- Respondenten zijn eerder bereid deel te nemen aan een interview, wat bovendien tot nieuwe inzichten kan leiden.

Het semigestructureerde interview is een interview waarbij structuur is aangebracht door een zogenoemd interviewschema. Het interviewschema is een vooraf vastgestelde lijst van gespreksonderwerpen die in de loop van het interview aan de orde moeten komen. De volgorde van de onderwerpen, de formulering van de vragen en de formulering van de antwoorden liggen niet vast.	
Voordelen	Nadelen
-Verkregen gegevens zijn rijker en dieper -Kan zorgen voor nieuwe kennis op het onderzoeksgebied -Kan belangrijke aanvullende informatie opleveren	-Vraagt om een zorgvuldige voorbereiding -Kost veel tijd -Analyseren van de resultaten is complexer

Figuur 11 Enkele voor- en nadelen van semigestructureerde interviews

Semigestructureerde interviews zijn vooral verklarend, zodat ze gebruikt kunnen worden om de verbanden tussen variabelen te begrijpen die uit een beschrijvend onderzoek naar voren kunnen komen. Nadeel van een interview is dat de kans bestaat dat de onderzoeker bewust of onbewust beantwoording van de vragen kan beïnvloeden (interviewerbias), ook de respondent kan sociaal wenselijke antwoorden geven (respondentbias) (Saunders et al., 2019). De vragen worden zo objectief mogelijk gesteld, zullen worden toegelicht en daar waar nodig zullen antwoorden worden samengevat om bias te voorkomen.

Het is een gemengde methodebenadering, waarmee sprake is van triangulatie, waarbij het kwantitatieve onderzoek leidend is en de interviews worden gebruikt ter nuancering van de uitkomsten van de survey.

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

De gegevens worden verzameld door middel van een survey en een aantal semigestructureerde interviews. Een stakeholderanalyse (paragraaf 4.1.) wordt uitgevoerd om die betrokkenen te kunnen identificeren die de meest relevante informatie kunnen verstrekken.

3.2.1. Gegevensverzameling: survey

De survey is een gesloten vragenlijst over de verschillende factoren die van invloed zijn op EAA. Het REAP-model van Ssynimaa (2015b) vormt de basis voor de stellingen, waarvan de enquêtevragen zijn afgeleid. Omdat vooraf niet kan worden vastgesteld of de organisatie van de respondent werkt onder architectuur, kent de vragenlijst een splitsing. Wanneer een respondent volgens eigen zeggen wel werkt onder architectuur wordt hij/zij doorgeleid naar de vragenlijst. Wanneer een respondent aangeeft niet te werken onder architectuur wordt de vragenlijst beëindigd. De enquêtevorm maakt het mogelijk om de volledige populatie te ondervragen, zonder tussenkomst van de onderzoeker en zo te kunnen bepalen hoeveel gemeenten in de doelgroep al werken onder architectuur. Het is denkbaar dat er sprake zal zijn van onvoldoende respons, geprobeerd is om dit te voorkomen door vooraf een aankondiging te sturen via het algemene e-mail adres van de organisatie, met een tweeledig doel:

- Wilt u meewerken aan mijn onderzoek
- Wie (welke rol) vindt u het meest geschikt om deze vragenlijst in te vullen

Door de beantwoording van deze aankondiging worden directe e-mail adressen verkregen van respondenten en daarbij een overzicht van meest gewenste betrokkenen vanuit het perspectief van de organisatie.

De survey wordt verstuurd voorzien van een begeleidende mail, waarin naast een toelichting op de verwerking (ethische aspecten) ook de belangrijkste begrippen worden uitgelegd, daarnaast zijn

daar waar nodig, in overleg met het expertteam (zie paragraaf 3.2.3.), bij een aantal vragen afzonderlijke toelichtingen gegeven, dit om de begripsvalidering te vergroten.

3.2.2. Gegevensverzameling: interviews

Als aanvulling op de survey worden een aantal semigestructureerde interviews afgenomen. De interviews kennen een opzet overeenkomstig de survey en de op deze manier verzamelde data zal worden gebruikt om de verzamelde en geanalyseerde surveydata te verifiëren en zo mogelijk te nuanceren en op deze manier triangulatie toe te passen, wat de betrouwbaarheid van de gegevens ten goede komt. Semigestructureerde interviews bieden de mogelijkheid om de volgorde van de vragen aan te passen aan het verloop van het gesprek en ruimte te bieden aan de geïnterviewden voor verdieping (Saunders et al., 2019).

In hoofdstuk 4 worden survey en interviews nader toegelicht en uitgewerkt.

3.2.3. Expertteam

De survey (Appendix 5) en de opzet van het interview (Appendix 6) zijn voorgelegd aan een tweetal experts. De door hen gemaakte opmerkingen betreffen voornamelijk verduidelijkingen in de tekst en voor wat betreft de survey bijvoorbeeld het niet gebruiken van afkortingen en het aanpassen van de opbouw van de vragen aan de ‘helemaal oneens ... helemaal eens’ verdeling van de Likertschaal. Er werd ook verzocht om een Nederlandse term te gebruiken voor het begrip ‘alignment’ daar is geen gehoor aan gegeven vanuit de gedachte dat de potentiële deelnemers bekend zouden zijn met dit begrip, in de interviews is hier op ingegaan en dat werd bevestigd. De survey is vooraf onafhankelijk getest, op het functioneren van het CASI⁶, dit heeft geleid tot het aanpassen van de vertakkingsvraag.

3.3. Gegevensanalyse

Informatie verkregen uit de interviews en de survey wordt geanalyseerd vanuit verschillende perspectieven (onderzoeker, onderzoeksmethodologie, ruwe data en literatuur) (Doorewaard & Tjemkes, 2019).

De survey zal vanuit MS Forms⁷ worden ingelezen in Excel. In Excel zullen de uitkomsten van de schaalverdeling worden geconverteerd naar een numerieke waarde, vervolgens wordt het bestand geëxporteerd naar SPSS⁸ voor verdere analyse. Er is sprake van een beschrijvende analyse waardoor er geen causaliteit kan worden vastgesteld. Er is ook geen sprake van een controlegroep. De vragen zijn afzonderlijk geanalyseerd om meer inzicht te krijgen in bepaalde uitkomsten, zodat deze van toegevoegde waarde zijn. In Appendix 9 zijn de vragen uit de survey weergegeven inclusief de scores per stelling.

De interviews worden opgenomen via MS Teams⁹, na vooraf toestemming te hebben gevraagd aan de deelnemers. Vervolgens zullen de opnames handmatig worden getranscribeerd (Appendix 7). Om de transcripten te analyseren wordt gebruik gemaakt van ATLAS.ti¹⁰, daarmee is het mogelijk om de verkregen data te coderen en vervolgens te kunnen analyseren. Het coderen is een iteratief proces. Gebruikmakend van de codering is gekeken naar relaties en verbanden.

⁶ CASI: computer-assisted self-interview

⁷ [Microsoft Forms \(office.com\)](https://www.office.com)

⁸ [SPSS Software | IBM](https://www.ibm.com)

⁹ [Videovergaderingen, vergaderingen, bellen | Microsoft Teams](https://www.microsoft.com)

¹⁰ <https://www.atlasti.com>

Het coderen vindt plaats in drie fasen:

Open codering	Het coderen van tekstfragmenten door het toekennen van 'labels'.
Axiale codering	Tekstfragmenten met dezelfde code vergelijken op verschillen en overeenkomsten en zo komen tot groepscores.
Selectieve codering	Alle benoemde codes categoriseren en op basis daarvan relaties en verbanden aanbrengen, zodat conclusies kunnen worden getrokken.

Als eerste stap in de open codering is een initiële codelijst opgesteld. In deze code lijst zijn alle labels opgenomen waarvoor belang en prestatie bepaald zijn om zo tijdens de codering aan te kunnen geven wat de relatie is met een fragment.

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

Validiteit

Constructvaliditeit geeft aan of de items in het onderzoek worden gemeten, die gemeten moeten worden (Saunders et al., 2019). In de operationalisering zal hier aandacht aan worden besteed, bijvoorbeeld door het laten controleren van de onderzoeksopzet door experts (objectiviteit vragen, consistentie gebruikte termen, et cetera). De gekozen meeteenheid voor de survey is een bewezen en veelgebruikte methode in wetenschappelijk onderzoek. Het REAP-model van Syyrimaa (2015b) vormt de basis voor het empirische onderzoek, dit is solide, omdat dit model door de wetenschap is erkend door middel van peer reviews.

Begripsvalidering. Voor de validiteit van het onderzoek is het van belang dat de deelnemers aan het onderzoek goed begrijpen wat gevraagd wordt. Voor zowel survey als interviews wordt er van uitgegaan dat deelnemers hoger opgeleid zijn en bekend met de materie. De survey wordt verstuurd met een begeleidende mail, waarin een aantal begrippen wordt uitgelegd en toegelicht, verder worden in de survey een aantal vragen voorzien van een nadere toelichting. Tijdens de interviews wordt dit door de onderzoeker getoetst.

Interne validiteit. Om te voorkomen dat conclusies veroorzaakt worden door andere factoren dan bedoeld, is geprobeerd dit te beperken door de samenstelling en de opbouw van de vragen. Er is gekozen voor algemeen aanvaarde methoden in wetenschappelijk onderzoek.

Externe validiteit betreft de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten naar andere situaties dan die in het onderzoek. Het onderzoek wordt uitgevoerd bij een specifiek benoemde doelgroep, wat betekent dat het onderzoek voor wat betreft de survey wellicht generaliseerbaar is binnen het onderzoeksgebied, maar niet daarbuiten. De respondenten voor de interviews worden willekeurig geselecteerd binnen de populatie. Uitkomsten van interviews zijn niet generaliseerbaar (Saunders et al., 2019).

Betrouwbaarheid

De vragenlijsten van zowel interview als survey worden zodanig vormgegeven dat de items met elkaar samenhangen, wat de interne consistentie ten goede komt. De enquête wordt op hetzelfde moment en op dezelfde manier aangeboden aan alle organisaties. Er is sprake van een doelgerichte steekproef waarbij gezocht is naar stakeholders die zo optimaal mogelijk relevante informatie kunnen verschaffen (Saunders et al., 2019), door middel van een vooraankondiging. Zowel de enquête als de interviews worden zo opgesteld dat data op gerichte wijze wordt verzameld. De vragenlijsten worden toegevoegd aan de Appendices. Het afnemen van zowel interviews als een survey (triangulatie) draagt bij aan de betrouwbaarheid.

Deze maatregelen moeten de herhaalbaarheid van het onderzoek mogelijk maken en hiermee zullen 'toevallige' fouten zoveel mogelijk worden voorkomen.

Ethische aspecten

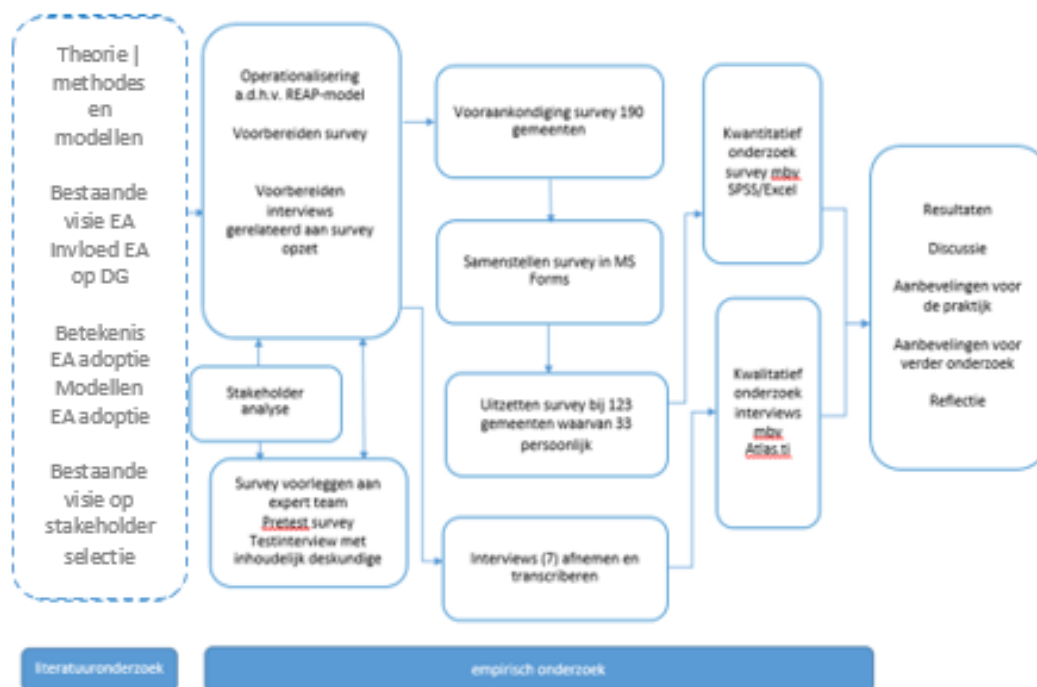
Het onderzoek zal worden uitgevoerd overeenkomstig de richtlijnen van het Research Ethics Committee (cETO)¹¹ van de Open Universiteit. Hiermee worden de rechten en belangen van de deelnemers zoveel mogelijk gewaarborgd.

Deelnemers zullen in de gelegenheid worden gesteld om aard, doel en gevolgen van deelname aan het onderzoek te begrijpen, zodat ze gefundeerd toestemming geven. Toestemming wordt gegeven door deelname, dit zal worden aangegeven in de begeleidende e-mail.

In de analyse is geen sprake van verwerking van persoonlijke gegevens. De interviews worden, na toestemming van de respondent, opgenomen voor transcriptie. Deze opnames worden niet gedeeld en de transcriptie wordt, zoals toegezegd, anoniem verwerkt. De enige 'herleidbare' gegevens die worden gevraagd in de aankondiging van de survey betreft de rolinvulling binnen de gemeentelijke organisatie. Er wordt geen compensatie geboden voor deelname aan het onderzoek. Wel kunnen de uitkomsten van het onderzoek gedeeld worden met de respondenten. Er is geen sprake van naar individuele personen of organisaties herleidbare uitkomsten. De ingevulde vragenlijsten zullen worden opgeslagen en komen niet voor verder gebruik beschikbaar.

¹¹ [Research Ethics Committee \(cETO\) - Open Universiteit - Open Universiteit \(ou.nl\)](#) bezocht 24 mei 2021

4. Operationaliseren van het empirisch onderzoek



Figuur 12 Uitwerking onderzoeksmodel empirisch onderzoek, overzicht van de doorlopen stappen

In bovenstaande figuur zijn de stappen beschreven van het empirisch onderzoek. Begonnen is met de stakeholderanalyse, deze wordt uitgewerkt in de volgende paragraaf (4.1.), gevolgd door de operationalisering van de onderzoeksvragen (paragraaf 4.2.). Deze vragen zijn voorgelegd aan een expertteam (paragraaf 3.2.3.), de verkregen feedback is verwerkt.

4.1. Stakeholderanalyse

Doel van de stakeholderanalyse is om de juiste betrokkenen (rollen) te kunnen identificeren om zo betrouwbare en valide informatie te verkrijgen, dit is een homogene, doelgerichte steekproef (Saunders et al., 2019), omdat er sprake is van gelijksoortige omstandigheden, zodat een meer diepgaand beeld kan worden verkregen.

Bryson (2003) benoemt vijf stappen om de te komen tot een correcte inventarisatie van het aantal stakeholders. Deze methode is teruggebracht naar vier stappen zoals hieronder weergegeven:

- Samenstellen initiële lijst van stakeholders
- Bepalen potentiële procesbeoordelingscriteria per stakeholder
- Classificeren aan de hand van Niemi (2007)
- Dit heeft geleid tot een short list (zie tabel 10)

De classificatie (Niemi, 2007) is onderverdeeld in:

Producenten (P)	De belanghebbenden die EA-planning en -ontwikkeling uitvoeren. Ze verschillen van facilitators en eindgebruikers in de zin dat ze EA gewoonlijk niet beheren of onderhouden, of het voor een ander doel dan hun primaire werk gebruiken.
Ondersteuners (facilitators) (O)	De belanghebbenden die EA-beheer en -onderhoud uitvoeren. De rol omvat ook belanghebbenden die EA-werk sponsoren en ondersteunen door bijvoorbeeld middelen, vereisten of ideeën te verstrekken. Deze rol verschilt van producenten omdat het niet rechtstreeks de EA-planning of -ontwikkeling uitvoert. Facilitators zijn geen EA-eindgebruikers in die zin dat hun werk rechtstreeks invloed heeft op EA.

Gebruikers (G)

Maken gebruik van EA in hun dagelijkse werk. Het verschil tussen de gebruikers en de andere rollen is dat de gebruikers geen EA-werk uitvoeren of rechtstreeks invloed hebben op EA. Ze kunnen echter wel betrokken zijn bij EA-werk.

Stakeholder EA	P	O	G	Motivering
(Enterprise) Architect	X	X	X	Verzorgt de planning en ontwikkeling van de domeinarchitecturen, kan deze ook onderhouden en updaten. Gebruikt architecturen om architecturale consistentie en volledigheid te waarborgen
Applicatieontwikkelaar	X		X	Gebruiken architectuur bij de ontwikkeling van applicaties. Kunnen architectuurbeschrijvingen maken vanuit hun werkveld
Directie		X	X	Keurt het werk van EA goed en heeft de organisatorische verantwoordelijkheid. Gebruikt de impact van EA op het werk bij het beoordelen van het succes van EA. In EA-omgevingen met een hogere volwassenheid, zou de EA kunnen worden gebruikt bij bijvoorbeeld besluitvorming.
Functioneel beheer		X	X	Produceren architectuurbeschrijvingen vanuit hun werkgebied
Gebruiker (intern)		X	X	Gebruikt de producten van EA bij het uitvoeren van het dagelijkse werk. Kan ook organisatorische vereisten bieden voor EA.
Informatiemanager		X	X	Vertaald de informatiebehoeften die vanuit de verschillende organisatiedomeinen ontstaan. Houdt rekening met EA om de naleving tussen vraag en EA te waarborgen.
Manager		X	X	Ondersteunt EA binnen zijn of haar verantwoordelijkheidsgebied. In EA-omgevingen met een hogere volwassenheid, zou de EA gebruikt kunnen worden in bijvoorbeeld besluitvorming
Projectleider	X		X	Beheert de architectonische planning en ontwikkeling in het project, of houdt rekening met EA om de naleving tussen project en EA te waarborgen.
Wetgever (Rijksoverheid)	X	X		Ontwikkelen en faciliteren in de vorm van referentiearchitectuur en standaarden.
Technisch beheer	X		X	Gebruikt architectuur bij ICT onderhoud en beheer

Tabel 4 Classificatie volgens Niemi (2007) voor het bepalen van de EA stakeholders

Om de belangrijkste stakeholders te selecteren is na de inventarisatie (Bryson, 2003) en de classificatie van Niemi (2007) een stakeholderrangschikking gemaakt gebaseerd op stakeholdersbijdragen als macht, legitimiteit en urgentie (Mitchell et al., 1997). Hoe meer attributen een stakeholder heeft, hoe belangrijk de stakeholder is. Er zijn zeven typen stakeholders (figuur 7), waarbij Mitchell et al. (1997) onderscheid maakt in:

Latente stakeholders
Verwachte stakeholders
Definitieve stakeholders

hebben een van de kenmerken (1, 2 en 3)
hebben twee van de kenmerken (4, 5 en 6)
hebben alle drie de kenmerken (7)

1	Slapend	Dormant	Heeft macht maar geen legitieme- of urgente-claim op en weinig interactie met het proces.
2	Discreet	Discretionary	Heeft legitimiteit maar geen macht of urgente claim en de manager beslist om er wat mee te doen.
3	Veeleisend	Demanding	Heeft urgentie maar geen legitimiteit of macht en hoeft niet door de manager behandeld te worden.
4	Dominant	Dominant	Heeft macht en legitimiteit.
5	Gevaarlijk	Dangerous	Heeft macht en urgentie maar geen legitimiteit en is letterlijk gevaarlijk.
6	Afhankelijk	Dependant	Heeft urgentie en legitimiteit maar macht vanuit anderen.
7	Definitief	Definitive	Heeft macht, legitimiteit en urgentie en is daarmee zeker een hoog prioriteit stakeholder van het proces.

Tabel 5 Kenmerken van de stakeholderrangschikking (Mitchell et al., 1997)

Stakeholder ID	EA domein	P, O, G (Niemi, 2007)	Kenmerken (Mitchell et al., 1997)
1	(Enterprise) Architect	P, O, G	Definitief (7)
2	Applicatieontwikkelaar	P, G	Afhankelijk (6)
3	Directeur	O, G	Definitief (7)
4	Functioneel beheerder	O, G	Afhankelijk (6)
5	Gebruiker (intern)	O, G	Discreet (2)
6	Informatiemanager	O, G	Afhankelijk (6)
7	Manager	O, G	Afhankelijk (6)
8	Projectleider	P, G	Afhankelijk (6)
9	Wetgever (rijksoverheid)	P, O	Dominant (4)
10	Technisch beheerder	P, G	Afhankelijk (6)

Tabel 6 Rangschikking op basis van Mitchell et al. (1997)

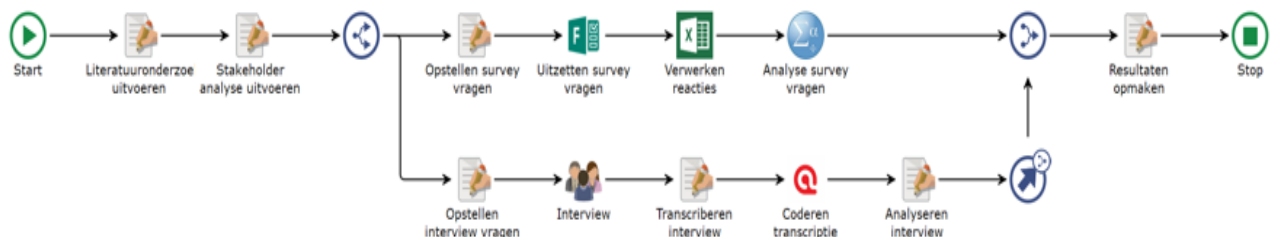
Dit heeft geleid tot onderstaande shortlist van meest geschikte rollen.

Rol	Niemi (2007)	Mitchell et al. (1997)	Argument
(Enterprise) Architect, of	P, O, G	Definitief (7)	Hoewel de architect de enige is die 'definitief' scoort zal het zwaartepunt van zijn of haar informatie liggen op het vlak van EA
Informatiemanager, of	O, G	Afhankelijk (6)	De informatiemanager is de verbinder en heeft het beste overall beeld van ontwikkelingen binnen de organisatie. Bij het ontbreken van een informatiemanager wordt gekozen voor de manager I&A.
Manager (I&A)	O, G	Afhankelijk (6)	

Tabel 7 Shortlist stakeholders

4.2. Operationalisering van de empirische onderzoeksvragen

Zoals aangegeven in hoofdstuk 2 is voor het empirisch onderzoek gebruik gemaakt van de theorie van Ssynimaa (2015a), waarbij het REAP-model wordt gebruikt om inzicht te krijgen in EAA. Het verzamelen van de gegevens vindt plaats door middel van een survey en een zevental semigestructureerde interviews. De verkregen gegevens worden gebruikt om antwoord te kunnen geven op de stellingen en vervolgens de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. De gegevensverzameling en -verwerking is hieronder weergegeven.



Figuur 13 Flowchart gegevensverzameling en -verwerking

4.2.1. Factoren die de adoptie van EA beïnvloeden

Ssynimaa (2015a, 2015b) heeft onderzoek gedaan naar factoren die de adoptie van EA beïnvloeden. Dit resulteerde, door middel van literatuuronderzoek, in 25 factoren (figuur 14). Deze factoren worden door Ssynimaa gegroepeerd in een drietal verschillende categorieën:

- Organisatorische factoren, houden verband met capaciteiten, cultuur of structuur van de organisatie en vormen de grootste groep factoren
- EA gerelateerde factoren, houden verband met de EA-discipline, zoals het beschikken over EA vaardigheden
- Omgevingsfactoren, houden verband met de context waarin de organisatie opereert, zoals wet- en regelgeving

De kolom organisatorische factoren kent de meeste beïnvloedende factoren. F3 is overeenkomstig Syynimaa (2015a) achterwege gelaten in het onderzoek.



Figuur 14 Factoren die de adoptie van EA kunnen beïnvloeden overeenkomstig Syynimaa (2015a)

Vanuit deze factoren is Syynimaa gekomen tot theoretische vragen (TQ) en interviewvragen (IQ) voor zijn onderzoek. Deze zijn opgenomen in Appendix 2 (REAP-model).

Hieronder worden nogmaals de stellingen weergegeven waarbij de adoptiefactoren en de vragen zijn toegevoegd. Ter toelichting: In de vierde kolom staan de factoren van invloed (F#), zoals benoemd in figuur 14. In de vijfde kolom is een verwijzing opgenomen naar de interviewvragen en de theorievragen per categorie, van Syynimaa (2015a).

Nr.	Stelling	Argumentatie	Factoren van invloed (Syynimaa, 2015)	IQ's/TQ's (Syynimaa, 2015)
1	Het verandervermogen van de organisatie is van invloed op EAA	Wanneer de organisatie veranderingen ziet als een constante zal EA adoptie minder weerstand opleveren	F2 F4 F8 F11 F13	Q1 OR1 OR2 OR4
2	De rol van management en bestuur is van invloed op EAA	Wanneer er sprake is van draagvlak en support bij management en bestuur zal er minder weerstand worden ervaren door de organisatie en kan weerstand eenvoudiger worden weggenomen.	F1 F7 F11 F12 F14 F15 F16 F23 F25	Q3, 4 en 5 OR5 OR6 OR7 OR8
3	Verwachte voordelen, zoals alignment tussen organisatie en IT zijn van invloed op EAA	wanneer er voldoende kennis is over wat EA kan betekenen voor de organisatie en welke voordelen ermee kunnen worden bereikt zal dit een positief effect hebben op EAA	F6 F18	Q7 OR12 OR13 OR14
4	Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA	een strategische visie op EA zal zorgen voor meer focus en daarmee weerstand reduceren	F9 F19 F20 F21	Q10 EA1 EA2 EA3 EA4
5	Het vergroten van kennis over EA is van invloed op EAA	Voldoende kennis en vaardigheden bij de EA professionals zal zorgen voor een toename van het lerend vermogen van de organisatie en zal daarmee bijdragen aan het verminderen van weerstand	F22	Q11 EA5

Figuur 15 Stellingen gerelateerd aan de factoren van invloed (F#) en de IQ's/TQ's van Syynimaa (2015a)

4.3. Operationaliseren van de survey

Vanwege de omvang van de populatie (N = 190) wordt voor het verzamelen van de onderzoeksgegevens primair gebruik gemaakt van de survey. De survey bestaat uit een algemeen deel (voor iedereen) en vervolgens uit vragen die gesteld worden aan respondenten, die aangeven te werken onder architectuur, wat toegelicht is in paragraaf 3.2.1.

Gekozen is voor een 'computer-assisted self-interview' (CASI), waarbij geen tussenkomst is van een onderzoeker, dit stelt hoge eisen aan de vraagstelling en de lay-out van de vragenlijst, terwijl de omvang beperkt moet blijven (Saunders et al., 2019). Er is vanuit gegaan dat de groep respondenten hoger opgeleid, en bekend is met het onderwerp.

De survey is op één moment uitgezonden onder 123 gemeenten (zie paragraaf 4.4.), in 33 gevallen op naam (vanuit de reactie op de aankondiging) en voor het overige deel via het algemene mailadres van de betreffende gemeente. In Appendix 5 is de survey weergegeven als Word bestand, zoals deze is gecommuniceerd met de experts.

De mail met de link naar de vragenlijst kent een algemene instructie (Appendix 5) met de belangrijkste definities. De vragenlijst is omgezet naar een digitale versie door gebruik te maken van MS Forms, waardoor het mogelijk is, door middel van een zogenaamde vertakking, om de respondenten na de algemene vragen door te leiden naar de enquête of om de survey te beëindigen.

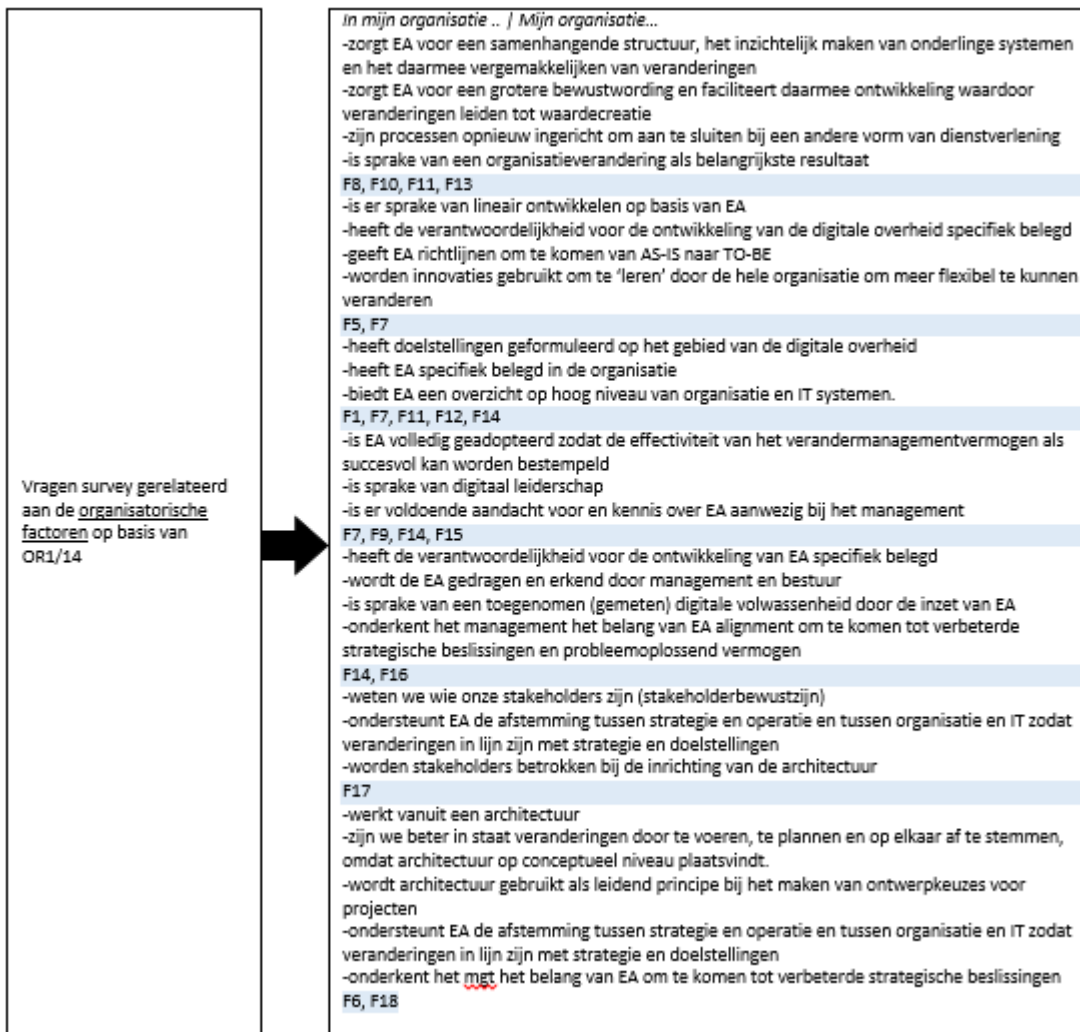
De enquête is vormgegeven door gebruik te maken van een meetbare schaalverdeling. Gekozen is voor een vijfpunts-Likertschaal, deze methode is bewezen en veelgebruikt in wetenschappelijk onderzoek. De schaalpunten kennen oplopende waarden van 'helemaal oneens' tot 'helemaal eens'. Het middelpunt van de schaal krijgt de waarde 'niet oneens/niet eens'. De waarde van de woordschalen is in Excel geconverteerd naar een numerieke waarde.

De survey is geanalyseerd met behulp van SPSS, er is onder andere een frequentieanalyse uitgevoerd (per stelling) en onderlinge verbanden zijn weergegeven in kruistabellen (tabel 36-39, Appendix 10). Uitkomsten zijn gevisualiseerd in histogrammen en andere grafieken. De analyse is opgenomen in Appendix 10.

4.3.1. Formuleren van vragen voor de survey

In tegenstelling tot Syynimaa (2015a, 2015b) is voor dit onderzoek in eerste instantie gekozen voor een survey voor het verzamelen van de benodigde gegevens. Hiervoor zijn op basis van de IQ's en de TQ's vragen opgesteld die aansluiten bij gemeentelijke organisaties (figuren 16, 17 en 18). De categorie 'organisatorische factoren' (figuur 16) geeft de meeste factoren die de adoptie van EA beïnvloeden. Syynimaa's onderzoek gaat over mensen binnen instellingen voor hoger onderwijs in Finland. Ook binnen gemeentelijke organisaties vormen mensen het kapitaal van de organisatie.

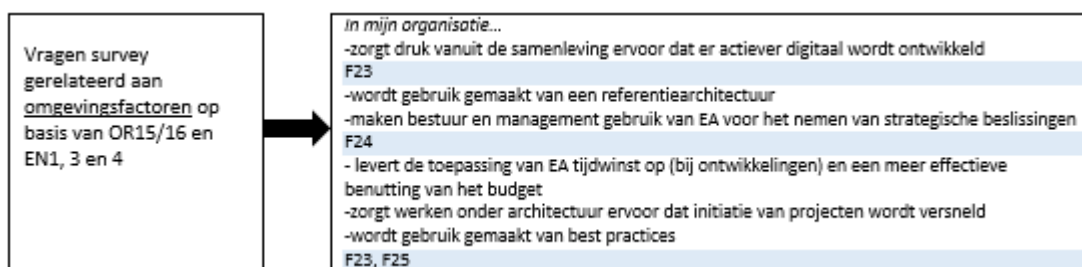
Figuren 17 en 18 betreffen respectievelijk EA gerelateerde factoren en omgevingsfactoren, deze zijn minder omvangrijk. Vraag EN2: 'Is EA gerelateerd aan soortgelijke EA's' (figuur 18) is buiten beschouwing gelaten omdat er binnen de doelgroep geen sprake is van 'soortgelijke EA's'. De tabellen laten de relatie zien tussen classificatie, theorievragen en de adoptiefactoren van Syynimaa (2015a) en de vragen van de survey.



Figuur 16 Vragen voor de survey, gebaseerd op de classificatie, de TQ's en gerelateerd aan de organisatorische adoptiefactoren van Syynimaa (2015a)



Figuur 17 Vragen survey, gebaseerd op de classificatie, de TQ's en gerelateerd aan de EA gerelateerde adoptiefactoren van Syynimaa (2015a)



Figuur 18 Vragen voor de survey, gebaseerd op de classificatie, de TQ's en gerelateerd aan de omgevingsfactoren van Synnima (2015a)

4.4. Afwijking van de oorspronkelijke onderzoeksmethodiek

De populatie bestaat uit 190 zelfstandige gemeenten. Deze organisaties hebben allemaal een vooraankondiging gekregen voor deelname aan de survey. Hieruit bleek dat 67 van hen op een of andere manier een vorm van samenwerking zijn aangegaan waardoor ze niet meer tot de doelgroep behoren omdat door de samenwerking het inwonertal uitkomt boven de 50.000.

Er resteerden 123 gemeenten die wel tot de populatie bleven behoren. Van deze groep hebben 33 gemeenten toegezegd mee te zullen werken aan de survey, wat voldoende respons leek op te leveren voor dit onderzoek, uiteindelijk heeft slechts 21% van de aangeschreven gemeenten gereageerd, wat blijkt uit tabel 8.

omschrijving	populatie	steekproef	verstuurd	ontvangen	compleet
Gemeenten met een inwonertal tussen 20.000 en 50.000 inwoners	123 (oorspronkelijk 190)	Volledige populatie aangeschreven	123	26 (21%) Vragen 16 (62%) Einde 10 (38%)	26 / 16

Tabel 8 Responsanalyse survey

4.5. Operationaliseren van de semigestructureerde interviews

Als aanvulling op de survey, vanwege de lage respons (tabel 8), zijn, in afwijking van de oorspronkelijke bedoeling, een zevental semigestructureerde interviews afgenomen. De resultaten van de interviews worden gebruikt om de surveydata te verifiëren en zo mogelijk te nuanceren en op deze manier triangulatie toe te passen, wat de betrouwbaarheid van de gegevens ten goede komt. Het houden van interviews heeft gezorgd voor verdieping van de resultaten van de survey, het heeft waardevolle inzichten gegeven in de situatie bij de onderzochte organisaties.

Voor de interviews zijn tien gemeenten benaderd via een willekeurige zoekactie binnen de populatie op LinkedIn¹², wat resulteerde in zeven deelnemers. De interviews duurde een uur en zijn opgenomen door middel van een videoverbinding, vanwege de Covid-19 pandemie was het niet mogelijk om interviews op locatie te houden.

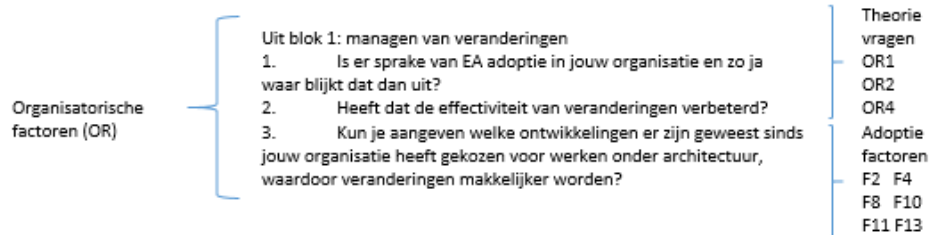
De geïnterviewden hebben allen vooraf toestemming gegeven voor opname, zodat de interviews getranscribeerd konden worden. Toegezegd is de interviews verder volledig anoniem te verwerken wat de openheid in de beantwoording van de vragen ten goede is gekomen. Alle respondenten hebben aangegeven geen survey te hebben ingevuld. Het opgenomen fragment van het interview in paragraaf 4.5.1. is op alle geïnterviewden van toepassing. De transcripties zijn opgenomen als Appendix 7.

¹² <https://nl.linkedin.com>

In het beoordelen van de interviews door de onderzoeker is altijd sprake van een bepaalde mate van subjectiviteit. Tijdens de interviews is geprobeerd dit te ondervangen door regelmatig antwoorden van respondenten samen te vatten en te verifiëren en daarmee eigen interpretatie van de onderzoeker uit te sluiten.

4.5.1. Formuleren van vragen interviews

De vragen voor de semigestructureerde interviews (Appendix 6) kennen een vergelijkbare opzet als de survey. Gekozen is voor het weergeven van een fragment (figuur 19), waarbij de interviewvragen verbonden zijn aan de theorievragen en de adoptiefactoren van Syynimaa (2015a).



Figuur 19 Voorbeeld opzet interviewvragen, gerelateerd aan theorievragen en adoptiefactoren van Syynimaa (2015a)

5. Resultaten

Dit hoofdstuk geeft een overzicht van de dataverzameling en de data-analyse die is uitgevoerd. Om de benodigde data te verzamelen is eerst een gesloten vragenlijst gestuurd naar de volledige populatie. Vervolgens is vanwege de geringe respons een zevental interviews afgenomen. De stakeholderanalyse vormde het begin van het empirisch onderzoek.

5.1. Survey

5.1.1. Algemeen

Er is sprake van een lage respons op de survey wat consequenties heeft voor de betrouwbaarheidsinterval (foutmarge). Daarbij moet in ogenschouw worden genomen dat van het aantal volledig ingevulde vragenlijsten (N = 26) slechts een deel de vervolgvragen (N=16) heeft ingevuld (A-groep). De respondenten vormen een kleine groep die de populatie vertegenwoordigen, zie tabel 8, de responsanalyse van de survey.

Er is voor gekozen om de resultaten van de survey beschrijvend te analyseren, waarbij de algemene vragen door alle 26 respondenten zijn beantwoord:

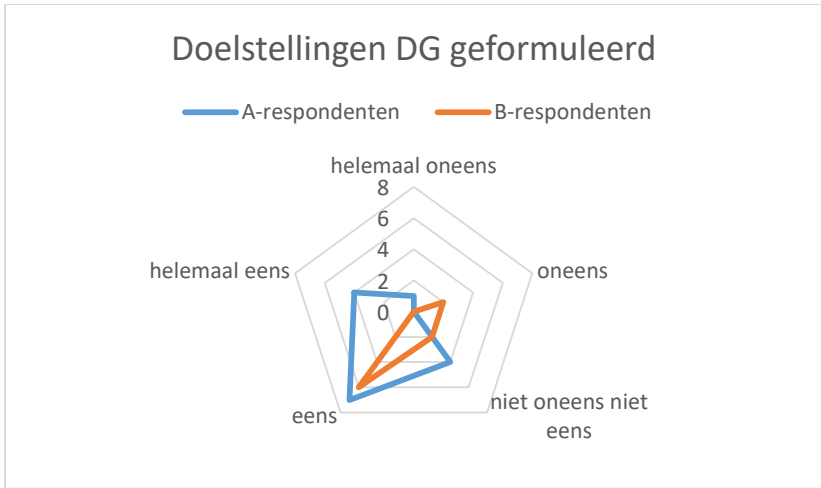


Figuur 20 Verdeling van A- en B-respondenten survey

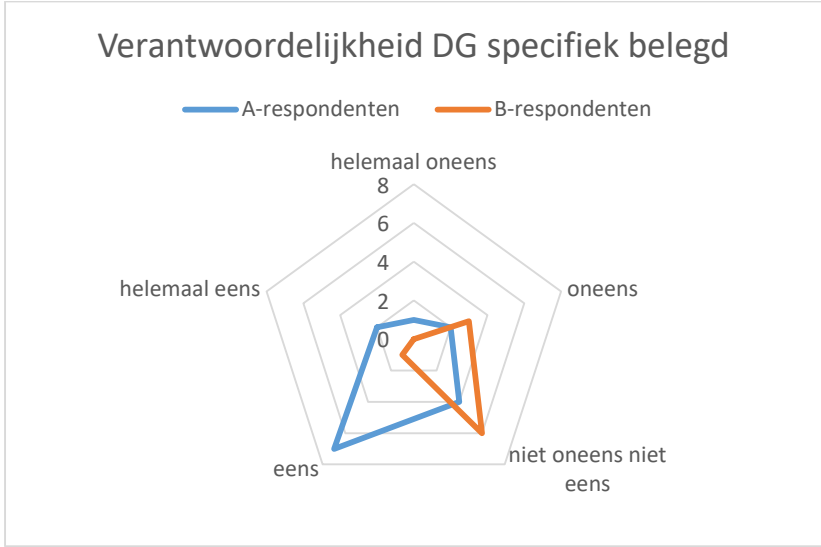
De volledige uitwerking van de analyse in SPSS is opgenomen als Appendix 10.

De algemene vragen aan alle respondenten gaan over hoe hun organisatie omgaat met innovatieve ontwikkelingen, zoals DG, en op welke wijze dit is gepositioneerd binnen de organisatie. Vervolgens is gevraagd of de verantwoordelijkheid voor EA specifiek is belegd. De vierde vraag gaat over het gebruiken van een referentiearchitectuur.

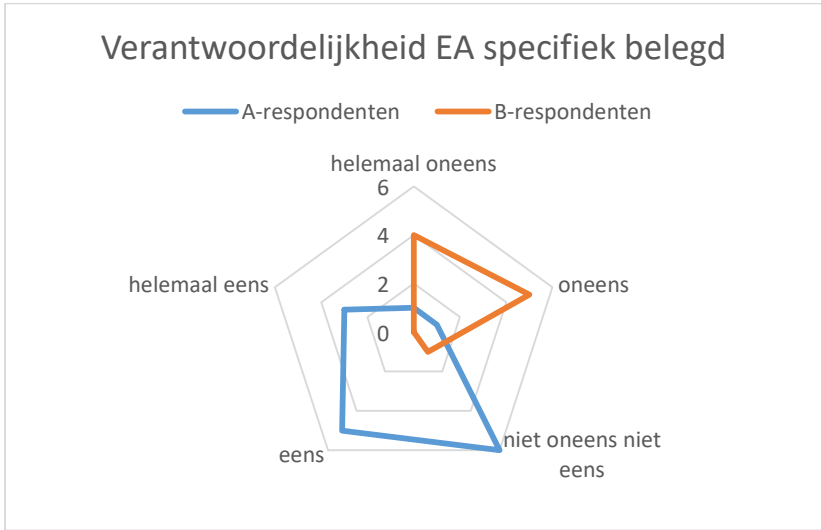
In onderstaande spider-charts (figuren 21 t/m 24) wordt het verschil zichtbaar gemaakt tussen de respondenten die wel (A-groep) en degene die niet (B-groep) onder architectuur werken, in de beantwoording van de algemene vragen.



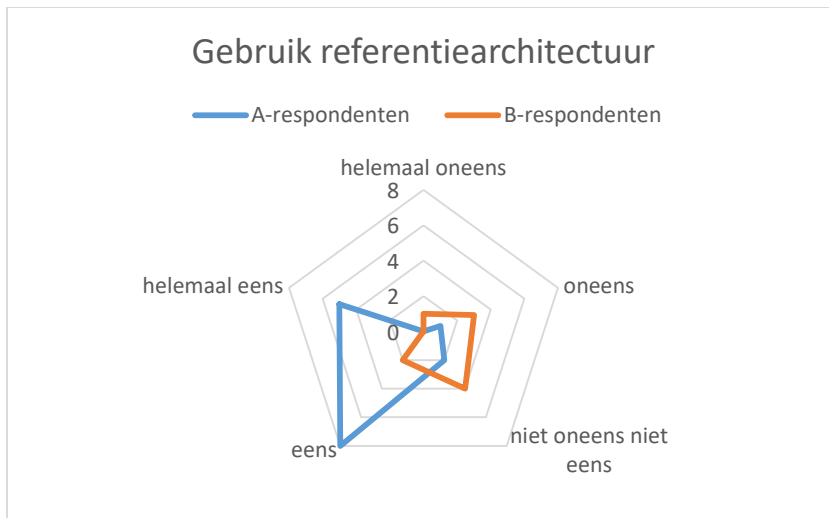
Figuur 21 Verschil tussen A- en B-respondenten: Mijn organisatie heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van DG



Figuur 22 Verschil A- en B-respondenten: Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van DG specifiek belegd



Figuur 23 Verschil A- en B-respondenten: Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van EA specifiek belegd



Figuur 24 Verschil A- en B-respondenten: In mijn organisatie is sprake van toepassing van een referentiearchitectuur zoals GEMMA

Beide groepen respondenten hebben doelstellingen geformuleerd voor ontwikkelingsinitiatieven, zoals DG. De verantwoordelijkheid voor dit soort initiatieven is in de A-groep (34,6%) nadrukkelijker belegd dan in de B-groep (3,8%). Van de A-groep heeft 30,7% de verantwoordelijkheid voor EA specifiek belegd. Er wordt in beide groepen gebruik gemaakt van een referentiearchitectuur, ook hier scoort de A-groep (50%) hoger dan de B-groep (7,7%). De kruistabellen (tabel 36-39, Appendix 10) laten dit zien. Van de 26 respondenten geven er 10 aan niet te werken onder architectuur, 8 geven aan ermee bezig te zijn en eveneens 8 zeggen dat dat inderdaad het geval is. 21 respondenten (81%) geven aan in meer of mindere mate gebruik te maken van een referentiearchitectuur, zoals GEMMA, hiervan komen er 6 uit de B-groep.

5.1.2. Overall scores survey

Een overall overzicht van de uitkomsten van de vragen aan de respondenten is weergegeven in figuur 25. In de eerste kolom staan de factoren die van invloed kunnen zijn op EA adoptie. De waarden in de kolommen ernaast geven aan hoe er is gescoord, er is geen sprake van missing values.

N = 16	Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
6 samenhangende structuur			3	11	2
7 verandering zorgt voor waardecreatie			2	12	2
8 lineair ontwikkelen	1	5	8	2	
9 EA adoptie	1	7	7	1	
10 EA op conceptueel niveau		3	2	11	
11 stakeholderbewustzijn		1	6	5	4
12 stakeholderbetrokkenheid	1	5	6	4	
13 EA gedragen en erkend		2	9	5	
14 digitaal leiderschap	1	5	7	3	
15 strategische beslissingen	1	5	5	5	
16 druk vanuit samenleving	1	1	4	9	1
16a klant oriëntatie		4	8	4	
17 voldoende aandacht en kennis over EA	2	4	8	2	
18 actieve training management en bestuur	5	9	2		
19 volwassenheid	1	6	2	7	
20 alignment		1	5	10	
21 betere strategische beslissingen	2	1	8	5	
22 overzicht organisatie en IT systemen	1	1	7	6	1
23 EA zorgt voor meer flexibiliteit			7	8	1
24 richtlijnen van AS-IS naar TO-BE	1		6	8	1
25 efficiënter en effectiever		2	7	7	
26 stabiliteit		1	4	11	
27 EA als leidend principe		2	3	6	5
28 grotere bewustwording	1	2	3	10	
29 procesoptimalisatie	1	2	4	8	1
30 kennis vergroten medewerkers	1	6	5	4	
31 innovaties om te leren	1	2	6	6	1
32 organisatieverandering	1	4	3	8	
33 kwaliteitsverbetering			5	11	
34 standaardisatie			1	13	2
35 minder risico's		1	6	9	
36 minder complexiteit		3	6	7	
37 gebruik best practices		1	3	11	1
Totaal	23	86	168	229	22

Legenda: Organisatorische factoren EA gerelateerde factoren Omgevingsfactoren

Figuur 25 Overall resultaten survey van de respondenten die aangaven wel te werken onder architectuur

Kijkend naar de antwoorden dan is het opmerkelijk dat met name EA gerelateerde factoren hoog scoren, wat blijkt uit de antwoorden op de vragen 6, 26, 33 en 34. In dezelfde categorie scoren juist de vragen 18 en 30 negatief, deze gaan over kennis en vaardigheden zowel bij medewerkers als bij management en bestuur.

5.1.3. Beschrijvende analyse survey

Om tot beantwoording te kunnen komen van de onderzoeksvraag zijn een aantal stappen gevolgd. Eerst zijn de bevindingen uitgewerkt per adoptiefactor, waarbij de resultaten gegroepeerd zijn volgens de REAP-categorieën (organisatorische-, EA gerelateerde- en omgevingsfactoren). De uitwerkingen worden gecombineerd weergegeven op basis van de IQ's (interviewvragen) (Syynimaa, 2015a). De IQ's 1 tot en met 8 hebben een relatie met organisatorische factoren die van invloed zijn op EAA. IQ10 gaat over EA gerelateerde factoren die EAA beïnvloeden en IQ 9 kijkt naar de omgevingsfactoren. De volledige REAP analyse is opgenomen als Appendix 11.

In de eerste categorie 'Organisatorische factoren' (figuren 26 t/m 32), konden de factoren F9, F10, F11 en F13 niet of alleen indirect worden beoordeeld vanuit de surveyuitkomsten. Deze zijn niet meegenomen in de resultaten.

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
2	IQ1	Verandermanagementvermogen	81,3% geeft aan dat EA zorgt voor een samenhangende structuur, het inzichtelijk maken van onderling verbonden systemen en het daarmee vergemakkelijken van veranderingen.
4		De mogelijkheden van de organisatie om veranderingen te adopteren	Slechts 6,3% (dat is 1 respondent) geeft aan dat EA volledig is geadopteerd zodat de effectiviteit van het verandermanagementvermogen als succesvol kan worden bestempeld.
8		Conformiteit in veranderingen	EA zorgt voor een grotere bewustwording en faciliteert daarmee innovatieve ontwikkelingen, waardoor veranderingen leiden tot waardecreatie, 87,5% is het hiermee eens. Daarnaast geeft 93,8% van de respondenten aan dat EA zorgt voor inzicht, standaardisatie en structuur. Een kleinere meerderheid zegt dat EA zorgt dat initiatie van projecten wordt versneld, risico's worden verminderd en de complexiteit meer beheersbaar is.
Conclusie: Volgens de uitkomsten van de survey is het verandervermogen van de onderzochte organisaties groot, waardoor het een positieve impact zou moeten hebben op EAA.			

Figuur 26 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ1: veranderingen in de organisatie (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
5	IQ2	IT-portfoliobeheer	12,5% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van lineair ontwikkelen.
7		Gestructureerd besluitvormingsproces	56,3% van de respondenten geeft aan dat EA richtlijnen biedt om te komen van AS-IS naar TO-BE. 43,8% is het (helemaal) eens met de stelling dat EA overzicht biedt op hoog niveau van organisatie- en IT systemen, wat zorgt voor een grotere flexibiliteit.
Conclusie: Er lijkt nog geen sprake te zijn van portfoliobeheer, een kleine meerderheid geeft aan dat er richtlijnen zijn om te komen van AS-IS naar TO-BE, bijna de helft van de respondenten zegt dat EA zorgt voor een grotere flexibiliteit door meer overzicht van organisatie en IT systemen. Hier kan sprake zijn van factoren die EAA beïnvloeden.			

Figuur 27 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ2: aanpak implementatie informatiesystemen (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
1	IQ3	Organisatiestructuur	De verantwoordelijkheid voor EA is slechts in 30,7% specifiek belegd.
7		Gestructureerd besluitvormingsproces	AI beantwoord in IQ2
12		Gaat meer over mensen dan over IT	56,3% geeft aan dat er actief gezorgd is voor het vergroten van kennis over EA bij individuele medewerkers. Daar staat tegenover dat geen enkele respondent het eens is met de vraag: mijn organisatie heeft management en bestuur actief getraind op het gebied van EA.
14		Belang van leiderschap	Slechts in 18,8% van de onderzochte organisaties is sprake van digitaal leiderschap. 31,3% geeft aan dat architectuur wordt gedragen en erkend door management en bestuur. 12,5% zegt dat er voldoende aandacht is voor en kennis over EA aanwezig is bij het management. 43,8% is het eens met de vraag in mijn organisatie is sprake van een toegenomen, gemeten (digitale) volwassenheid.
Conclusie: De verantwoordelijkheid voor EA is slechts mondjesmaat belegd. Er wordt iets gedaan aan het vergroten van kennis bij medewerkers maar niet bij stakeholders. Er is nog geen sprake van digitaal leiderschap. Een derde van de respondenten zegt dat architectuur gedragen en erkend wordt door management en bestuur. Er lijkt geen sprake van een EA sponsor in de onderzochte organisaties. Hier is sprake van een factor van weerstand.			

Figuur 28 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ3: aanpak nieuwe ontwikkelingen (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
7	IQ4	Gestructureerd besluitvormingsproces	AI beantwoord in IQ2
14		Belang van leiderschap	AI beantwoord in IQ3
15		Ondersteuning topmanagement	
Conclusie: Hier is sprake van factoren die EAA beïnvloeden. Hoewel de conclusie niet volledig getrokken kan worden. Er is sprake van enige overlap met de vraag IQ3.			

Figuur 29 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ4: ondersteuning bij ontwikkelingen (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
14	IQ5	Belang van leiderschap	AI beantwoord in IQ3
16		Organisatorische positie van de EA functie	In slechts 30,7% van de organisaties is de verantwoordelijkheid voor EA specifiek belegd, wat niets zegt over de positie in de organisatie.
Conclusie: Hier is sprake van een factor van weerstand. Slechts een derde van de respondenten geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor EA specifiek belegd is, wat nog niets zegt over de positionering. De erkenning van EA door management en bestuur is beperkt. Het management heeft onvoldoende aandacht voor en kennis over EA.			

Figuur 30 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ5: organisatie van EA (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
17	IQ6	Communicatie	56,3% weet wie de stakeholders zijn, maar slechts 25% betreft stakeholders bij EA ontwikkelingen. Daar staat tegenover dat 62,5% aangeeft dat EA de afstemming ondersteunt tussen strategie en operatie en tussen organisatie en IT zodat veranderingen in lijn zijn met organisatiestrategie en doelstellingen. Op de vraag: mijn organisatie heeft management en bestuur actief getraind op het gebied van EA volgt een negatieve score.
Conclusie: De helft van de respondenten weet wie de stakeholders van de organisatie zijn, maar slechts een kwart betreft hen daadwerkelijk bij EA ontwikkelingen. Er wordt niet actief aan kennisoverdracht gedaan voor de stakeholders. Communicatie lijkt een factor die EAA beïnvloedt.			

Figuur 31 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ6: communicatie (Syynimaa, 2015a)

Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
6	IQ7/IQ8	Strategie gedreven veranderen	Een ruime meerderheid (68,8%) geeft aan dat de organisatie beter in staat is veranderingen door te voeren, te plannen en op elkaar af te stemmen omdat EA op conceptueel niveau plaatsvindt, wat haaks staat op het feit dat slechts 30,7% aangeeft dat de verantwoordelijkheden voor EA specifiek belegd zijn.
18		Duidelijk doel EAA	Meer dan de helft van de respondenten geeft aan te werken onder architectuur, in 31,3% wordt geantwoord dat het management het belang van EA alignment onderkent om zo te komen tot verbeterde strategische beslissingen en het vergroten van het probleemoplossend vermogen
Conclusie: De voordelen die ervaren worden door de respondenten lijken niet voort te komen uit een duidelijke strategie. De tegenstrijdigheid in de antwoorden laat zien dat hier sprake is van factoren van weerstand.			

Figuur 32 Organisatorische factoren met betrekking tot IQ7 en 8: verwachtingen (Syynimaa, 2015a)

In de tweede categorie, EA gerelateerde factoren die EAA beïnvloeden, kan vanuit de survey geen antwoord worden gegeven op de factoren 21 (gebruik architectuurprincipes) en 22 (ervaringen en vaardigheden van professionals). Deze zijn niet opgenomen in figuur 33.

EA gerelateerde factoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
19	IQ10	Keuze voor EA framework	57,7% maakt gebruik van een referentiearchitectuur zoals GEMMA
20		Vage definitie EA	Een ruime meerderheid zegt dat architectuur de flexibiliteit levert om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden. 68,8% geeft aan dat EA de kwaliteit verbetert van implementatietrajecten waardoor problemen worden voorkomen en kosten worden bespaard.
Conclusie: Een kleine meerderheid geeft aan gebruik te maken van een referentiearchitectuur, die helpt om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen. EA verbetert de kwaliteit van implementatietrajecten. Hoe de referentiearchitectuur wordt gebruikt kan niet worden beantwoord vanuit de survey. Hier lijkt sprake van factoren van weerstand.			

Figuur 33 EA gerelateerde factoren met betrekking tot IQ10: keuze framework (Syynimaa, 2015a)

De laatste categorie van Syynimaa (2015a) betreft omgevingsfactoren (figuur 34) die van invloed zijn op EAA. Factor 24 (interoperabiliteitsproblemen van gerelateerde EA's) is niet meegenomen.

Omgevingsfactoren die EAA beïnvloeden			
F#	IQ	Factor	Bevindingen survey
23	IQ9	Initiatiefnemer van EAA	Slechts in 18,8% van de onderzochte organisaties is sprake van digitaal leiderschap. 31,3% geeft aan dat architectuur wordt gedragen en erkend door management en bestuur. 12,5% zegt dat er voldoende aandacht is voor en kennis over EA aanwezig is bij het management. 43,8% is het eens met de vraag: in mijn organisatie is sprake van een toegenomen, gemeten (digitale) volwassenheid.
25		Stuurkracht van externe partijen	62,6% geeft aan dat er druk vanuit de samenleving wordt ervaren om actiever digitaal door te ontwikkelen. 57,7% maakt gebruik van een referentiearchitectuur zoals GEMMA. 75,1% maakt gebruik van best practices van andere (gemeentelijke) organisaties.
Conclusie: Er is sprake van ervaren druk vanuit de samenleving om meer digitaal door te ontwikkelen. De rijksoverheid biedt handvatten om te gaan werken onder architectuur door middel van het aanbieden van een referentiearchitectuur. Gemeenten zijn autonoom in hun ontwikkeling, maar een kleine meerderheid maakt hier wel gebruik van. Er wordt veel gebruik gemaakt van best practices.			

Figuur 34 Omgevingsfactoren met betrekking tot IQ9: verhouding tot andere opgaven (Syynimaa, 2015a)

Dit resulteert in een overzicht van de factoren (deelvraag 6) die opvallen in positieve en in negatieve zin. Respondenten scoren hoog op verandermanagementvermogen (figuur 26). Factoren van weerstand die duidelijk aandacht behoeven zijn samengevat in onderstaande figuur.

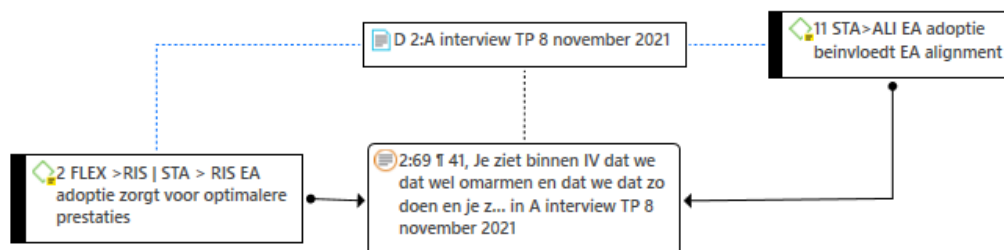
F#	Factor (Syynimaa, 2015a)	Resultaat op basis van de survey
14	Belang van leiderschap	Architectuur wordt niet gedragen en erkend door management en bestuur
15	Ondersteuning topmanagement	Ondersteuning vanuit het topmanagement ontbreekt
16	Organisatorische positie van de EA functie	EA is gepositioneerd binnen de IT teams van de respondenten
17	Communicatie	Gebrek aan communicatie met de correct geïdentificeerde stakeholders kan het benoemde gebrek aan kennis en betrokkenheid verklaren.
23	Initiatiefnemer van EAA	Er is geen initiatiefnemer van EAA
25	Stuurkracht externe partijen	De rijksoverheid biedt handvatten in de vorm van een referentiearchitectuur maar gemeenten ontwikkelen autonoom

Figuur 35 Factoren van weerstand die invloed hebben op EAA in de onderzoekspopulatie

Na deze eerste analyse is gekeken naar de opbrengst van de semigestructureerde interviews, om vervolgens te komen tot het beoordelen van de stellingen, waarbij de uitkomsten van de interviews mee worden genomen voor een meer integraal beeld.

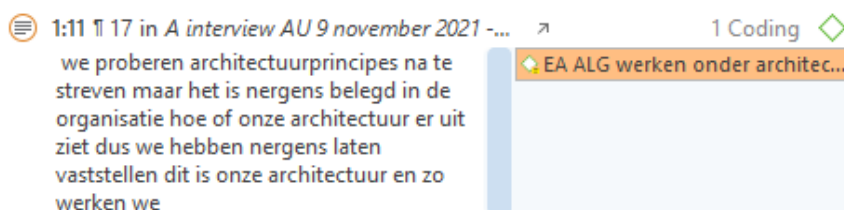
5.2. Semigestructureerde interviews

De werkwijze rondom de interviews is beschreven in paragraaf 4.5. Op basis van de stellingen zijn 70 codes en 7 codegroepen opgesteld. Op basis van de adoptiefactoren is een zogenaamde netwerkgroep gemaakt, waarin ook is gekeken naar de beïnvloeding van factoren op elkaar. De transcripties (Appendix 7) zijn geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti, de volledige uitwerking van de interviews is opgenomen als Appendix 8.



Figuur 36 Voorbeeld analyse en codering binnen ATLAS.ti

De interviews zorgen voor een waardevolle verdieping op het beeld wat ontstaan is door de survey. Onderstaand fragment (figuur 37) laat zien dat er sprake is van nuancering. Vooraf gaf deze respondent aan te werken onder architectuur, maar dat blijkt nog alleen iets binnen het eigen IT team te zijn. Dit beeld wordt gedeeld door de meeste geïnterviewden, zowel degenen die zeggen wel onder architectuur te werken, als degenen die zeggen dat niet te doen.



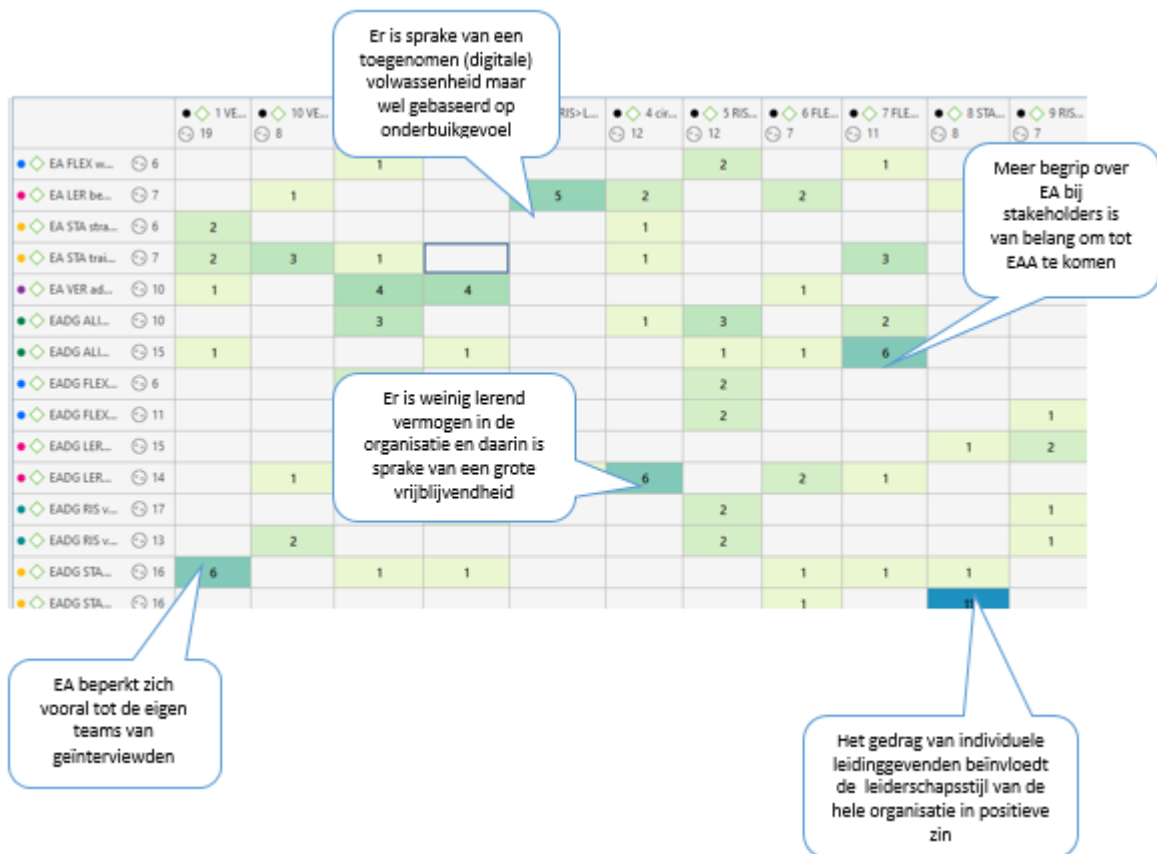
Figuur 37 Print screen tekstfragment met codering vanuit een van de interviews

Vervolgens zijn de interviews aan de hand van de codegroepen uitgewerkt per stelling, waarvan een voorbeeld is weergegeven in onderstaande figuur 38 (volledige uitwerking in Appendix 8).

De hoofdvraag	Enterprise architectuur helpt bij het bereiken van de perfecte balans tussen IT efficiëntie en organisatie innovatie wat het ideale scenario is voor verandermanagement.
Toelichting	EA vergroot verandervermogen wat ten goede komt aan de doorontwikkeling van DG
Uitkomst	Er is geen sprake van EA adoptie door management en bestuur. De digitale overheid is slechts bij één gemeente een vast agendapunt op de agenda van een bestuurder. De meerwaarde voor het werken onder architectuur wordt door een ruime meerderheid onderkend. Het vergroten van de effectiviteit is niet iets wat direct ervaren/benoemd wordt. Dit komt voornamelijk door het grote aantal veranderingen wat op gemeenten afkomt. Architectuur levert een meer samenhangende structuur en inzicht in systemen. Hoewel volgens de respondenten de samenhang vooral nog in de hoofden van mensen zit. Er wordt bij veranderingen vooral veel ad hoc gewerkt en veelal ingegeven door urgentie die door anderen wordt bepaald (bijvoorbeeld de politiek). Architectuur zorgt voor een grotere bewustwording binnen de organisatie, maar dat vraagt wel om een actieve rol vanuit Informatisering. Duidelijk is dat gemeenten zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden.
Samenvatting resultaten	De meerwaarde van het werken onder EA wordt door de geïnterviewden onderkend. De vraag of EA het verandervermogen vergroot kan nog niet worden beantwoord, gemeenten zijn nog niet zo ver met het werken onder architectuur.

Figuur 38 Het verandervermogen (VER) van de organisatie is van invloed op EAA

Op basis van een co-occurrence tabel is in ATLAS.ti gezocht naar frequent voorkomende items, een fragment is in de figuur hieronder weergegeven.



Figuur 39 Fragment co-occurrence tabel in ATLAS.ti

De resultaten van de interviews zorgen voor kleuring van de uitkomsten van de survey, zoals in de volgende paragraaf zichtbaar wordt bij de uitwerking van de stellingen.

5.3. Stellingen

Vanuit de analyse per adoptiefactor en de resultaten vanuit de interviews kunnen de stellingen al dan niet worden bewezen. Er is voor de beoordeling gekozen voor een integrale benadering om zo tot de meest inhoudelijk waardevolle conclusies te komen.

Nr.	Stelling	Argumentatie
1	Het verandervermogen van de organisatie is van invloed op EAA	Wanneer de organisatie veranderingen ziet als een constante zal EA adoptie minder weerstand opleveren
Resultaten	De resultaten van de survey laten zien dat het verandermanagementvermogen in de onderzochte organisaties toeneemt. Vanuit de interviews wordt aangegeven dat de meerwaarde van EA zeker wordt onderkend, maar dat er geen sprake is van een toegenomen effectiviteit in veranderingen door het grote aantal opdrachten wat op de organisatie afkomt. Geïnterviewden geven aan dat er bij veranderingen nog veel ad hoc wordt gewerkt en dat de urgentie daarbij bepaald wordt door bijvoorbeeld de politiek. Weerstand tegen veranderingen in de organisatie wordt onderkend.	
Conclusie	Deze stelling kan worden bewezen. De verwachting van de geïnterviewden is dat optimaliseren van het verandervermogen zal zorgen voor minder weerstand.	

Figuur 40 Stelling 1 Het verandervermogen van de organisatie is van invloed op EAA

Nr.	Stelling	Argumentatie
2	De rol van management en bestuur is van invloed op EAA	Wanneer er sprake is van draagvlak en support bij management en bestuur zal er minder weerstand worden ervaren door de organisatie en kan weerstand eenvoudiger worden weggenomen
Resultaten	EA is vooral geïmplementeerd binnen de eigen teams van deelnemers. Respondenten geven aan dat de verantwoordelijkheid voor EA slechts in 30,7% specifiek is belegd, dit staat los van de positionering. Er wordt vrijwel niets gedaan aan het actief trainen van management en bestuur om daarmee te zorgen voor meer kennis van en aandacht voor EAA, terwijl vanuit de interviews naar voren komt dat dit essentieel is. Individuele managers en bestuurders vanuit persoonlijke interesse zorgen voor een positieve uitstraling, maar er is geen sprake van een sponsor voor EAA initiatieven vanuit een formele rol. 31,3% van de respondenten geeft aan dat architectuur wordt gedragen en erkend door management en bestuur.	
Conclusie	Deze stelling kan worden bewezen, de resultaten uit de survey zijn eenduidig, wat bevestigd wordt door de interviews.	

Figuur 41 Stelling 2 De rol van management en bestuur is van invloed op EAA

Nr.	Stelling	Argumentatie
3	Verwachte voordelen, zoals alignment tussen organisatie en IT, zijn van invloed op EAA	Voldoende kennis over wat EA kan betekenen voor de organisatie en welke voordelen ermee kunnen worden bereikt zal een positief effect hebben op EAA
Resultaten	Een derde van de respondenten geeft aan dat het management het belang van (EA) alignment onderkent om zo te komen tot verbeterde strategische beslissingen en het vergroten van het probleemoplossend vermogen. Vanuit de interviews wordt duidelijk dat er nog nauwelijks sprake is van alignment, maar wel dat er sprake is van een toegenomen aandacht voor dit onderwerp. Er is geen duidelijke doelstelling geformuleerd voor EAA.	
Conclusie	Deze stelling kan worden bewezen, de nuancering vanuit de interviews is daarbij van belang.	

Figuur 42 Stelling 3 Verwachte voordelen, zoals alignment tussen organisatie en IT, zijn van invloed op EAA

Nr.	Stelling	Argumentatie
4	Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA	Een strategische visie op EA zal zorgen voor meer focus en daarmee weerstand reduceren
Resultaten	Een meerderheid van de respondenten geeft aan dat werken onder architectuur de kwaliteit verbetert van implementatietrajecten waardoor problemen worden voorkomen en kosten worden bespaard. Prestatieverbeteringen door EA worden in zijn algemeenheid breed onderkend, maar uit de interviews komt naar voren dat onvoldoende zichtbaar wordt gemaakt in de organisatie wat de relatie is tussen EA en prestatieverwachtingen. 57,7% van alle respondenten van de survey maakt gebruik van een referentiearchitectuur, van de geïnterviewden is dat zelfs 86%. EA is niet of onvoldoende gedefinieerd blijkt uit de gevoerde gesprekken.	
Conclusie	Deze stelling kan worden bewezen, zowel vanuit de survey als vanuit de interviews.	

Figuur 43 Stelling 4 Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA

Nr.	Stelling	Argumentatie
5	Het vergroten van kennis over EA is van invloed op EAA	Voldoende kennis en vaardigheden bij de EA professionals zal zorgen voor een toename van het lerend vermogen van de organisatie en zal daarmee bijdragen aan het verminderen van weerstand
Resultaten	Er is weinig sprake van het actief vergroten van kennis bij de organisatie en het topmanagement. Individuele medewerkers worden getraind als bijproduct van andere implementatietrajecten, bestuur en management vrijwel helemaal niet. Vanuit de interviews kwam naar voren dat dit ook niet als taak wordt gezien van een IT team. Er is sprake van voldoende kennis en vaardigheden binnen de eigen teams van de deelnemers.	
Conclusie	Of het vergroten van kennis over EA van invloed is op EAA kan worden bewezen op basis van de resultaten.	

Figuur 44 Stelling 5 Het vergroten van kennis over EA is van invloed op EAA

Alle stellingen kunnen worden bewezen op basis van de resultaten.

5.4. Samenvatting resultaten

Op basis van de uitkomsten van de stellingen kunnen de volgende conclusies worden getrokken, wat antwoord geeft op [deelvraag 5](#): *Wat betekent EA adoptie voor de onderzoekspopulatie conform een bestaand model uit de literatuur*:

- De survey laat een positief beeld zien als het gaat om de voordelen die EA biedt, wat ten goede komt aan het verandervermogen. Iets wat veel minder wordt herkend door de geïnterviewden, zij geven aan weliswaar (grote) veranderingen te zien, maar binnen de IT organisatie.
- Uit de interviews komt het belang van leiderschap voor EAA duidelijk naar voren, de resultaten van de survey bevestigen dit. Het ontbreekt vrijwel overal aan digitaal leiderschap en er is onvoldoende aandacht voor en kennis over EA bij het management.
- De EA functie is grotendeels gepositioneerd binnen de IT organisatie, ook als de verantwoordelijkheid voor EA formeel is belegd. Het initiatief om te gaan werken vanuit EA komt uit de eigen teams, er is geen sponsor binnen het topmanagement van de organisatie. Wel wordt door een meerderheid gewerkt op basis van een referentiearchitectuur.
- Hoewel de respondenten aangeven dat er verschillende baten zichtbaar zijn, wordt dit nog niet 'beloond' door management en bestuur in de vorm van erkenning en mandaat. Tevens blijkt dat er nauwelijks sprake is van een strategische visie voor EAA.
- Communicatie is belangrijk volgens de geïnterviewden, er wordt weinig actief op geacteerd, wat wordt bevestigd in de survey, dit kan de oorzaak zijn van de geringe aandacht voor EA bij de juiste stakeholders. Door meer te doen aan het vergroten van kennis zal aandacht toenemen.

De verkregen uitkomsten op de stellingen vormen de basis om te komen tot beantwoording van de onderzoeksvraag, dit wordt uitgewerkt in het volgende hoofdstuk, paragraaf 6.1.

6. Conclusies en aanbevelingen, discussie en reflectie

Dit laatste hoofdstuk begint met de conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek en de praktijk, vervolgens volgt een discussie over dit onderzoek. Afgesloten wordt met een reflectie van de onderzoeker.

6.1. Conclusies

Met behulp van de uitkomsten van de stellingen in hoofdstuk 5, wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord:

Wat betekent de adoptie van EA voor kleine(re) Nederlandse gemeenten en met welke weerstanden moet men rekening houden?

Uit het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 blijkt dat EA, organisaties, ook binnen de overheid, kan helpen om van AS-IS naar TO-BE te komen om daarmee organisatiedoelstellingen, bijvoorbeeld de digitale overheid, te kunnen realiseren. Veranderingen, zoals EAA, zorgen voor weerstand, het is belangrijk om te begrijpen welke factoren van invloed zijn op het adoptieproces Syynimaa (2015a, 2015b).

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is begonnen met een stakeholderanalyse, om er zeker van te zijn dat de verkregen informatie betrouwbaar en valide is. De respondenten hadden op een enkele uitzondering na, de rol van informatiemanager, wat benadrukt dat architectuur in de populatie nog vooral gepositioneerd is binnen de eigen teams van de respondenten.

Vrijwel alle benoemde factoren in het REAP-model (Syynimaa, 2015b) zijn factor van aandacht, er is wel sprake van accenten, wat weergegeven is in figuur 35. Ondersteuning door management en bestuur is beperkt en een EA sponsor ontbreekt in alle gevallen. Individuele managers en bestuurders hebben wel degelijk interesse in het onderwerp, maar niet vanuit benoemd eigenaarschap. Als de positie van EA formeel is belegd, is dat binnen de IT teams. Er is sprake van onvoldoende communicatie met stakeholders, wat een reden kan zijn voor de tekortschietende aandacht voor en kennis over EA. Het gebruik van een referentiearchitectuur wordt bevestigd, maar er wordt verschillend mee omgegaan. EA implementatie wordt niet afgedwongen vanuit de rijksoverheid. Tot slot kan vanuit de interviews worden geconcludeerd dat er geen sprake is van een strategische visie, het ontbreekt aan een duidelijke doelstelling.

Gemeenten maken veranderingen door, EA kan het essentiële instrument zijn om veranderingen beheersbaar en onderhoudbaar te houden. Op basis van de stellingen kan worden geconcludeerd dat meer aandacht voor de voordelen die EA kan opleveren, bijvoorbeeld alignment tussen organisatiedoelstellingen en IT, maar ook prestatieverwachtingen, zoals een vergaande standaardisatie en het verminderen van de complexiteit, ervoor zullen zorgen dat EA adoptie dichterbij komt. Hiervoor is het noodzakelijk om de kennis over EA te vergroten bij management en bestuur, om van 'onbekend maakt onbemind' naar 'kennis van en aandacht voor' te geraken, zodat draagvlak en support wordt verkregen op het juiste niveau. De belangrijkste belemmeringen om tot EAA te komen bevinden zich bij het topmanagement van de organisatie door het ontbreken van specifieke aandacht voor EA, wat essentieel is om het noodzakelijke mandaat te verkrijgen.

Dit onderzoek heeft gekeken naar de factoren die verband houden met de invoering van EA. Om te begrijpen wat EA adoptie kan betekenen en welke factoren van invloed zijn op de acceptatie van EA kunnen onderstaande conclusies worden getrokken vanuit de onderzoeksresultaten:

- Uit de analyse blijkt dat respondenten de voordelen van EA kunnen plaatsen en uitleggen in een bredere context
- Bij het topmanagement is onvoldoende kennis over (de voordelen van) EA
- EA is IT-gerelateerd en nog niet iets van de organisatie
- EA is niet op de juiste plaats in de organisatiestructuur gepositioneerd
- Bewustwording van de voordelen van EA moet worden vergroot, met name bij de belangrijkste stakeholders
- Het topmanagement moet EA ondersteunen

De algemene conclusie van dit onderzoek is, dat adoptie van EA, uitgaande van het REAP-model van Syynimaa (2015b), een bijdrage levert aan de realisatie van de grote uitdagingen, zoals de implementatie van de digitale overheid, waarmee (kleinere) gemeenten worden geconfronteerd. Er is geen sprake van EAA op basis van mandaat zoals bedoeld in het traditionele Enterprise adoptie proces (figuur 1) van Syynimaa (2015a). Om EA succesvol te kunnen implementeren en daarmee de voordelen te realiseren, moeten belemmeringen worden geïdentificeerd en weggenomen. Het management moet eigenaarschap tonen voor EA en vanuit een visie zorgen voor strategische planvorming. Wanneer beter begrepen wordt wat EA kan betekenen en welke voordelen het kan opleveren, is het eenvoudiger om ondersteuning te krijgen, waardoor weerstand tegen EA-initiatieven zal afnemen. EA adoptie zal een grote impact hebben op kleine(re) Nederlandse gemeenten, mede doordat EA organisaties helpt in hun digitale ontwikkeling.

Syynimaa concludeert in zijn onderzoek dat de meeste EAA problemen worden veroorzaakt door onbegrip, weerstand tegen verandering en het ontbreken van vaardigheden. De gevonden probleemgebieden bij gemeenten als resultaat van dit onderzoek komen overeen met de conclusies in het onderzoek van Syynimaa (2015b), waarmee deze uitkomsten zijn theorie ondersteunen. Dit wordt ook bevestigd in eerder onderzoek in de maakindustrie naar EA adoptie, waarbij gebruik is gemaakt van het REAP-model, wat vergelijkbare resultaten laat zien (Theunissen, 2021). Het REAP-model lijkt daarmee breed toepasbaar.

Omdat dit onderzoek uitsluitend is gebaseerd op het REAP-model van Syynimaa (2015b), zijn daarmee mogelijke andere EA adoptiefactoren, zoals ook kort weergegeven in hoofdstuk 2, verder buiten beschouwing gelaten, waarmee dit onderzoek niet volledig is.

De laatste [deelvraag \(7\)](#): *Wat zijn de conclusies van het empirisch onderzoek en hoe sluiten deze aan bij de uitkomsten van het literatuuronderzoek* is nog niet beantwoord. De literatuur laat zien dat er steeds meer aandacht komt voor EA, ook binnen de overheid, als waardevol instrument om veranderingen te managen. Belangrijk punt wat genoemd wordt in de literatuur is dat de faalkans van innovatieve ontwikkelingen met een goede EA wordt beperkt en daarmee de waardecreatie toeneemt, mits er sprake is van mandaat binnen de organisatie. De succesfactor voor EA adoptie ligt bij het senior management. Het ontbreken van begrip voor en kennis van EA door de stakeholders speelt een belangrijke rol in de factoren die EAA beïnvloeden. Daarnaast laat de literatuur een aantal factoren zien die meer specifiek van toepassing zijn op de overheid, bijvoorbeeld de rol van de politiek. Adoptie van EA is essentieel om de voordelen van EA te kunnen behalen, zoals betere besluitvorming, efficiënter en effectiever werken en alignment tussen organisatie en IT (Syynimaa, 2015a).

De uitkomsten van de stellingen laten zien dat er weinig sprake is van ondersteuning door management en bestuur en dat er daarmee ook geen sponsor op dat niveau is aan te wijzen. Voordelen van EA worden breed herkend door respondenten, wat zorgt voor waardecreatie en een toegenomen verandervermogen, in ieder geval binnen de eigen IT teams in de organisatie. Er is

sprake van risicoreductie. Het belang van EA alignment wordt onderkend om te komen tot verbeterde strategische beslissingen en het vergroten van het probleemoplossend vermogen. Noodzakelijke kennis ontbreekt, niet alleen bij de stakeholders. Respondenten geven aan dat er richting individuele medewerkers actief gezorgd wordt voor het vergroten van kennis, maar niet richting management en bestuur.

De uitkomsten van het empirisch onderzoek vertonen sterke overeenkomsten met de resultaten van het literatuuronderzoek.

6.2. Aanbevelingen voor de praktijk

Het onderzoek wijst uit dat vanuit de IT-organisatie wordt gewerkt onder architectuur, waardoor het daarmee nog vaak gezien wordt als 'iets' van IT. Zorg voor het verkrijgen van mandaat zodat EA wordt gepositioneerd op de juiste plaats in de organisatie. Maak een plan, vanuit een duidelijke strategische visie, zodat de implementatie van EA gaat zorgen voor de voordelen die het kan bieden en laat de organisatie zien wat deze voordelen zijn, zodat er meer bewustzijn ontstaat in de hele organisatie. EA is niet van IT, EA is van de organisatie. Zonder de support van management en bestuur, maar ook van de vakafdelingen, zal de weerstand voortduren. Zorg voor een sponsor op topmanagementniveau die het belang van EA uitdraagt in de organisatie, dit communiceert en zorgt voor het gebruiken van EA-opbrengsten om meerwaarde te creëren voor de organisatie en haar stakeholders.

6.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Aanbevolen wordt om dit onderzoek een vervolg te geven vanuit een bovenliggend verband, zoals de Vereniging Nederlandse Gemeenten, wat zou kunnen leiden tot generale handvatten om deze specifieke groep gemeenten te kunnen ondersteunen. Bovendien zou van daaruit eenvoudiger een opdracht gegeven kunnen worden aan bestuurders om tot een gezamenlijke aanpak te komen. Het feit dat overheden, dus ook gemeenten, autonoom kunnen ontwikkelen helpt de gekozen populatie niet verder in hun ontwikkeling.

6.4. Discussie

Dit onderzoek heeft de adoptie van EA onderzocht in kleine(re) Nederlandse gemeenten. Op basis van het REAP-model (Syynimaa, 2015b) is geprobeerd zicht te krijgen op de uitdagingen waarmee de onderzoekspopulatie wordt geconfronteerd en welke belemmeringen moeten worden weggenomen om de gewenste situatie te bereiken. Met behulp van het REAP-model kan het begrip rondom de problemen die van invloed zijn op EAA worden vergroot. Een aantal aandachtspunten van het onderzoek worden hieronder toegelicht.

Onderzoeksmethode

Voor de survey is gebruik gemaakt van een Likertschaal, waardoor er geen ruimte is geboden aan de respondenten om aanvullende informatie te verstrekken. De resultaten van de interviews laten zien dat aanvullende informatie waardevol is, waardoor genuanceerdere uitkomsten konden worden verkregen.

De respons op de survey is laag, bovendien gaven slechts 16 van de 26 respondenten aan te werken onder architectuur, waarmee het aantal deelnemers nog verder afnam. Of een organisatie werkt onder architectuur is overgelaten aan het oordeel van respondenten. Op basis van de interviews kan worden geconcludeerd dat in bijna alle onderzochte organisaties een begin is gemaakt met EA, wat

niet door iedereen zo wordt beleefd. Dit leidt tot de vraag of respondenten, ondanks bevestiging vanuit de interviews, voldoende kennis hadden over het onderwerp.

Stakeholderselectie

Voor de survey was sprake van een doelgerichte steekproef, deze selectie ondersteunde het meest effectieve gebruik van het aantal beschikbare respondenten. Alle gemeenten die in de populatie vielen zijn aangeschreven, dit leverde 33 toezeggingen op voor deelname aan de survey. Deze 33 respondenten hebben een survey ontvangen op hun 'persoonlijke' e-mailadres. Daarnaast is een survey verstuurd naar alle overige gemeenten in de doelgroep via het algemene e-mailadres. Voor de interviews is (binnen de onderzoekspopulatie) willekeurig gezocht via LinkedIn naar mogelijke kandidaten. Er zijn 10 personen benaderd, waarvan er 7 hebben meegewerkt aan een interview. Er is niet aan deze kandidaten uitgelegd waarom ze geselecteerd zijn. De uitkomst van de stakeholderanalyse (paragraaf 4.1.) kwam overeen met de realiteit.

Constructvaliditeit

Om de constructvaliditeit te waarborgen zijn zowel de survey als de interviewvragen voorgelegd aan een tweetal experts. De aanpassingen die zij hebben voorgesteld zijn vrijwel volledig doorgevoerd (paragraaf 3.2.4.). De digitale versie van de survey is vooraf getest. Er is gekeken naar inhoud en naar instrument om samenhang te bevorderen. Er is een proefinterview gehouden met een inhoudelijk deskundige. Voorafgaand aan de interviews zijn begrippen uitgelegd en toegelicht aan respondenten om het risico op misverstanden te reduceren. Gedurende het interview is gecontroleerd of er sprake was van onduidelijkheden. In de survey zijn een aantal begrippen en definities afzonderlijk toegelicht per stelling. Dit vergroot [de begripsvalidering](#).

Interne validiteit

Met betrekking tot de interne validiteit is gebruik gemaakt van peer-reviewed artikelen in bestaande literatuur. Hierdoor kon worden nagegaan of de resultaten van dit onderzoek overeenkwamen met de conclusies van de gebruikte theorie. Verkregen resultaten zijn geanalyseerd op eenzelfde manier. Tijdens de interviews zijn antwoorden samengevat en is gevraagd aan de respondenten of deze correct werden geïnterpreteerd. Hiermee is mogelijke bias gereduceerd. Door zowel gegevens te verzamelen door middel van een survey als door semigestructureerde interviews is er sprake van triangulatie.

Externe validiteit

Door de gekozen onderzoeksstrategie is de mate van generaliseerbaarheid beperkt. Hier is sprake van een doelgerichte, homogene, steekproef op basis van rolinvulling, hiermee zijn respondenten geselecteerd die overeenkomen met 'typische' leden van de populatie. Het lijkt aannemelijk dat de resultaten ook gelden voor de rest van de onderzoekspopulatie, wat aangetoond zou moeten worden door aanvullend onderzoek. Door dit onderzoek zijn de factoren uit het REAP-model Syyrimaa (2015b) gevalideerd vanuit een ander perspectief dan bestaand onderzoek.

Betrouwbaarheid

Het kwantitatieve deel van het onderzoek kan worden gerepliceerd wat de betrouwbaarheid ten goede komt. Er heeft geen replicatie plaatsgevonden, door de beperkte beschikbare tijd. De uitkomsten van gegevensverzameling en –verwerking (figuur 13) zijn opgenomen in de Appendices. Hierdoor is het mogelijk om zowel de gegevensverzameling als de uitkomst van de analyses te kunnen begrijpen, waardoor het onderzoek wel navolgbaar is. Door het geringe aantal deelnemers is de kans dat herhaling andere uitkomsten oplevert groter.

Ethische aspecten, zoals besproken in paragraaf 3.4, zijn toegelicht aan de respondenten. Surveyrespondenten hebben ingestemd door middel van deelname, geïnterviewden hebben geen bezwaar gemaakt.

6.5. Reflectie

Het empirisch onderzoek liep anders dan verwacht. De oorspronkelijke bedoeling was om kwantitatief onderzoek te doen, door de verwachte (en daadwerkelijke) lage respons zijn er ook interviews gehouden. Dit zorgde voor een positieve verrassing, respondenten waren open en toegankelijk en deelden hun mening breed. Dit zorgde voor de onderzoeker voor verdieping in de materie.

Door dit dubbele onderzoek was de beperkte tijd wel een tegenstander, naast de analyse van de survey moesten ook de interviews worden getranscribeerd en vervolgens gecodeerd. Coderen is niet eenvoudig om tot objectieve resultaten te kunnen komen. Daarvoor is de codering een aantal keren herhaald.

Het was goed om te zien dat de uitkomsten van survey en interviews grote overeenkomsten vertonen, waarbij de geïnterviewden zorgden voor verdieping en nuancering wat uitsluitend vanuit een survey niet haalbaar is. Opvallend was de emotie in de antwoorden van de geïnterviewden. Zij tonen veel ambitie maar missen de support van beslissers. Opgemerkt moet worden dat respondenten zelf weinig ondernemen om EA verder te brengen in de organisatie en de aandacht voor en kennis hierover actief te vergroten bij de stakeholders.

Het meest lastige om te constateren was, hoewel respondenten aangaven te werken onder architectuur, dat dit in feite niet echt het geval is, er is een aanvang gemaakt met werken onder architectuur, maar dat is zeker nog geen EA zoals bedoeld in de voor dit onderzoek gehanteerde definitie.

Met dit onderzoek is inzichtelijk gemaakt, wat er nodig is om te komen tot een goede (door-)start, zodat EA implementatie vanuit adoptie kan plaatsvinden en daarmee, vanuit een correcte positie binnen de organisatie, er voor kan zorgen dat de voordelen die EA biedt ten goede komen aan de hele organisatie en vervolgens aan haar omgeving.

Het onderzoek was interessant om te doen, het bevestigde het beeld van de onderzoeker bij haar eigen organisatie. De studie die daaraan vooraf ging heeft gezorgd voor een verdieping die dagelijks toegepast wordt in de praktijk.

Afsluitend een citaat van Pippi Langkous¹³ *'Ik heb het nog nooit gedaan, dus ik denk wel dat ik het kan'*. Dit geeft, naar de mening van de onderzoeker, weer hoe de populatie omgaat met de adoptie van EA, daarnaast weerspiegelt het het gevoel van de onderzoeker over het schrijven van deze scriptie.

¹³ Personage bedacht door Astrid Lindgren, (Zweeds auteur, 1907-2002)

Referenties

- Agarwal, R., Thakur, V., & Chauhan, R. (2017). *Enterprise architecture for e-government*. Paper presented at the ICEGOV '17 India.
- Anthony Jnr, B. (2021). Managing digital transformation of smart cities through enterprise architecture – a review and research agenda. *Enterprise Information Systems*, 15(3), 299-331. doi:10.1080/17517575.2020.1812006
- Baheer, B. A., Lamas, D., & Sousa, S. (2020). A Systematic Literature Review on Existing Digital Government Architectures: State-of-the-Art, Challenges, and Prospects. *e-administration-Its Use and Spread*, 10(2), 25(special issue). doi:<https://doi.org/10.3390/admsci10020025>
- Bousdekis, A., & Kardaras, D. (2020). *Digital Transformation of Local Government: A Case study from Greece*. Paper presented at the 2020 IEEE 22nd Conference on Business Informatics.
- Bryson, J. M. (2003). What to do when Stakeholder matter: A guide to Stakeholder identification and analysis techniques. *London School of Economics and Political Science*.
- Codagone, C., Liva, G., Barcevivius, E., Misuraca, G., Klimaviaute, L., Benedetti, M., . . . Gunashekar, S. (2020). *Assessing the impacts of digital government transformation in the EU - conceptual framework ans empirical case studies*. (JRC 120865). Luxembourg: Publications office of the european union | EU science hub
- Dang, D. (2019). Institutional Logics and their influence on Enterprise Architecture Adoption. *Journal of Computer Information Systems*, 61(1). doi:<https://doi.org/10.1080/08874417.2018.1564632>
- Dang, D., & Pekkola, S. (2019). Institutional Perspectives on the Process of Enterprise Architecture Adoption. *Information Systems Frontiers*, 22:1433-1445. doi:<https://doi.org/10.1007/s10796-019-09944-8>
- Doorewaard, H., & Tjemkes, B. (2019). *praktijkgericht kwantitatief onderzoek, een praktische handleiding*. Amsterdam: Boom uitgevers.
- Gilliland, S., Kotzé, P., & Merwe, A. v. d. (2015). *Work Level related Human Factors for Enterprise Architecture as Organisational Strategy*. Paper presented at the 2015 International Conference of Enterprise Systems (ES).
- Gong, Y., Yang, J., & Shi, X. (2020). Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture. *Government Information Quarterly*, 37 (2020) 101487. doi:10.1016/j.giq.2020.101487
- Hiemstra, J. (2003). *Presterende gemeenten - Hoe gemeenten beter kunnen presteren*.
- Kitsios, F., & Kamariotou, M. (2019). Business strategy modelling based on enterprise architecture: a state of the art review. *Business Process Management Journal*, 25. doi:DOI 10.1108/BPMJ-05-2017-0122
- Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the prinpiple of who and what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, 863-886.
- Niemi, E. (2007). *Enterprise Architecture Stakeholders - a Holistic View*. . Paper presented at the Proceedings from the Association for Information Systems '07: Americas Conference on Information Systems.
- Niemi, E., & Pekkola, S. (2019). The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation. *Bus Inf Syst Eng*, 62 (6), 585-597. doi:<https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>
- OECD. (2021). *The E-leaders Handbook on the Governance of Digital Government*. Paris: OECD Digital Government Studies OECDiLibrary
- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., de Colle, S., & Purnell, L. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of management Annals*, June 2010. doi:10.1080/19416520.2010.495581

- Rooks, G., Matzat, U., & Sadowski, B. (2017). An empirical test of stage models of e-government development: Evidence from Dutch municipalities. *The Information Society*, 33(4), 215-225. doi:10.1080/01972243.2017.1318194
- Saunders, M. N. K., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students*.
- Seppänen, V. (2014). *From Problems to Critical Success Factors of Enterprise Architecture Adoption*. University of Jyväskylä,
- Syynimaa, N. (2015a). *enterprise architecture adoption method for higher education institutions*. (doctor). university of Reading, Reading.
- Syynimaa, N. (2015b). *Modelling the Resistance of Enterprise Architecture Adoption*. Paper presented at the Proceedings of the 17th International Conference of Enterprise Information Systems
- Syynimaa, N. (2017). Method and Practical Guidelines for Overcoming Enterprise Architecture Adoption Challenges. *ICEIS 2016: Enterprise Information Systems, 18th International Conference, Rome, Italy*, 488-514.
- Theunissen, C. (2021). *Enterprise Architecture within the Manufacturing Industry*. (Master). Open University of the Netherlands,
- van Steenberg, M. E. (2011). *Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture*. Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2015). *Het ontwerpen van een onderzoek* (5 ed.). Amsterdam: Boom Lemma uitgevers.

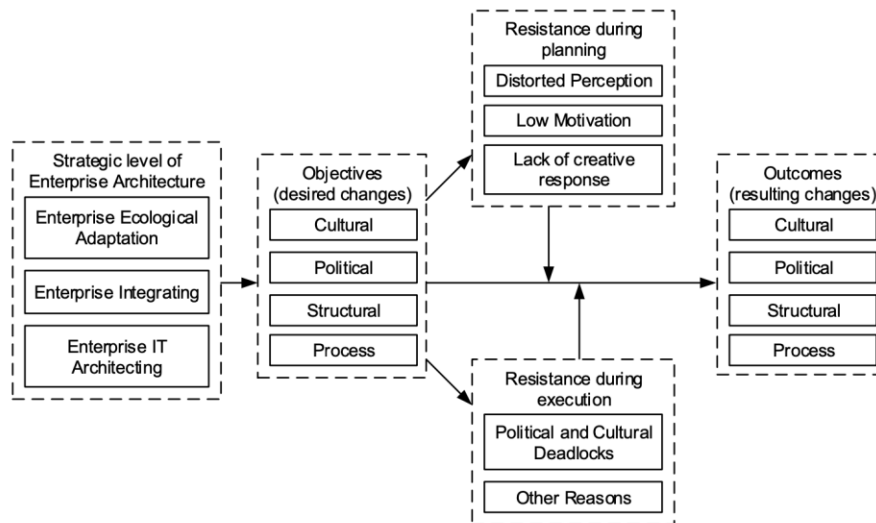
Appendix 1 Zoekresultaten literatuuronderzoek (long list)

Zoektermen	Aanwezigheid zoektermen in publicatie	Jaar publicatie	Aantal citaties	Aantal gevonden artikelen
("definition") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2017	>=5	11 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2020	Geen beperkingen	28 Result List: Definition ("enterprise architecture"); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	478 definition ("enterprise architecture") - Google Scholar
("state-of-the-art develop*") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2017	>=5	6 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Note: Your initial search query did not yield any results. However, using SmartText Searching, results were found based on your keywords.	Vanaf 2020	Geen beperkingen	155 Result List: State-of-the-art develop* ("enterprise architecture"); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	137 state-of-the-art develop* ("enterprise architecture") - Google Scholar
("recent point* of view") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2017	>=5	8 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Note: Your initial search query did not yield any results. However, using SmartText Searching, results were found based on your keywords.		Geen beperkingen	55 Result List: point* of view ("enterprise architecture"); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	220 recent point* of view ("enterprise architecture") - Google Scholar
("influencing factor*") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2017	>=5	5 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Note: Your initial search query did not yield any results. However, using SmartText Searching, results were found based on your keywords.	Vanaf 2020	Geen beperkingen	823 Result List: influencing factors ("enterprise architecture"); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	265 influencing factor* ("enterprise architecture") - Google Scholar

Zoektermen	Aanwezigheid zoektermen in publicatie	Jaar publicatie	Aantal citaties	Aantal gevonden artikelen
("method*") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2019	>=5	13 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	14 Result List: method* (&quot;enterprise architecture&quot;); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	609 method* ("enterprise architecture") - Google Scholar
("develop*") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2019	>=5	10 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2020	Geen beperkingen	41 Result List: develop* (&quot;enterprise architecture&quot;); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperkingen	496 develop* ("enterprise architecture") - Google Scholar
("adoption") AND ("enterprise architecture" OR "architecture")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2019	>=5	9 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Note: Your initial search query did not yield any results. However, using SmartText Searching, results were found based on your keywords.	Vanaf 2017	Geen beperkingen	162 Result List: adoption (&quot;enterprise architecture&quot;); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel		Geen beperkingen	360 adoption ("enterprise architecture") - Google Scholar
Toegevoegd:				
("definition") AND ("digital government" OR "e-government" OR "electronic government")	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2019	>=5	7 Web of Science [v.5.35] - Web of Science Core Collection Results (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	Vanaf 2019	Geen beperkingen	8 Result List: TX definition (&quot;digital government&quot; OR &quot;e-government&quot;); EBSCOhost (unimaas.nl)
	Alle zoektermen in artikel	2021	Geen beperking	1.620 definition ("digital government" OR "e-government") - Google Scholar

Appendix 2 REAP-model van Syynimaa (2015a)

REAP-model



Figuur 6 Conceptueel model weerstand in het EA adoptie proces (REAP) (Syynimaa, 2015b)

Het REAP-model (figuur 6) introduceert niet eerder onderzochte relaties tussen het strategisch niveau van EA en gewenste organisatieveranderingen.

Het strategisch niveau van EA bepaalt de grenzen van EA adoptie, bijvoorbeeld: wat voor soort doelstellingen zijn er gesteld voor de adoptie en welke organisatieveranderingen kunnen het gevolg zijn. Met andere woorden, het strategische niveau van EA beïnvloedt de doelstellingen van de adoptie. Deze doelstellingen (verander antecedenten) beïnvloeden de resultaten van de verandering direct en indirect via expliciete reacties van mensen. Tijdens de plannings- en uitvoeringsfase van de adoptie, kan organisatorische weerstand (reacties van mensen) de adoptie verstoren en beïnvloedt daarmee ook de resultaten.

Syynimaa (2015b) onderkent twee soorten weerstand gerelateerd aan organisatorische veranderingen:

- Weerstand tijdens de planningsfase, en
- Weerstand tijdens de uitvoeringsfase

De bronnen die ten grondslag liggen aan deze weerstand zijn overgenomen als figuur 45 (planningsfase) en figuur 46 (uitvoeringsfase).

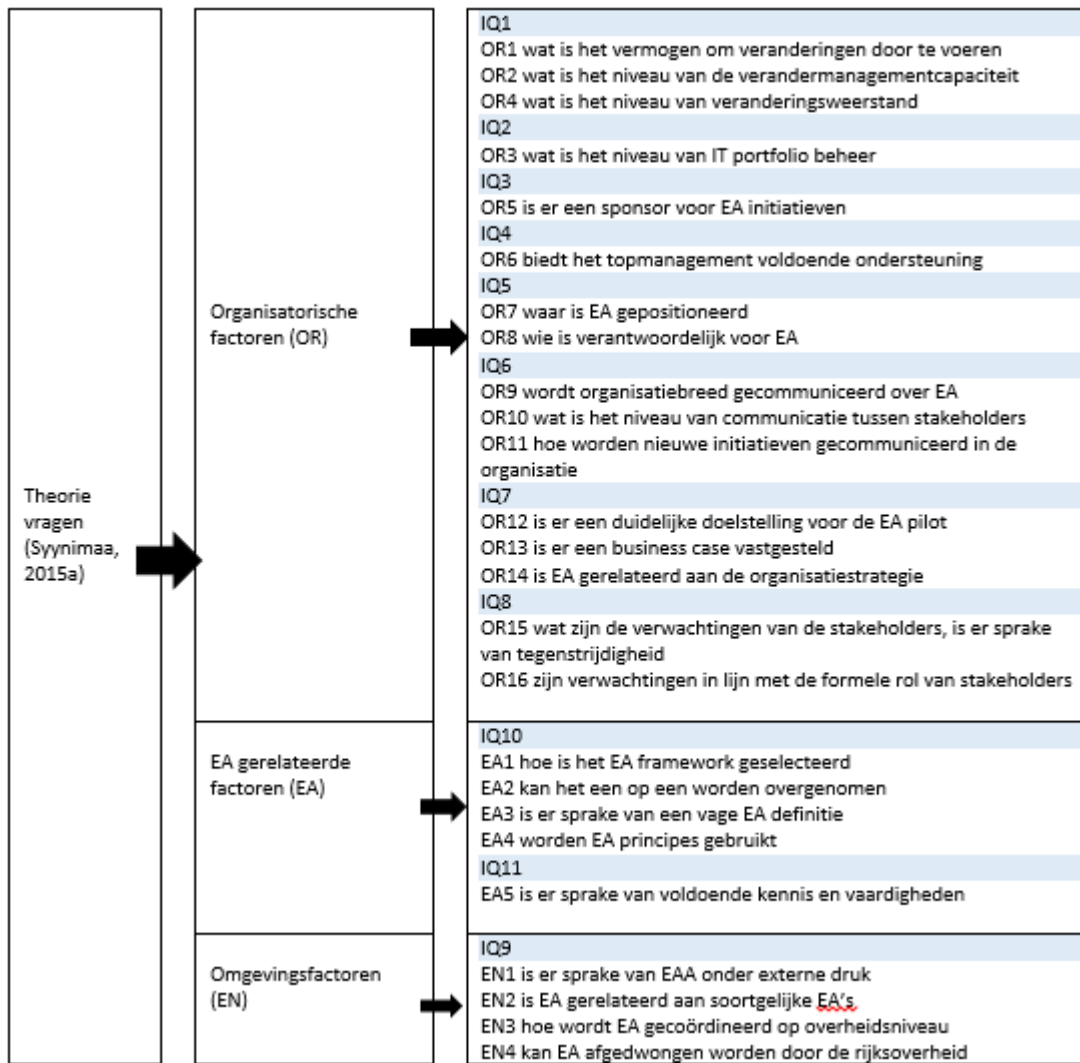
Category	Source of Resistance
Distorted Perception	Myopia, Denial, Perpetuation of ideas, Implicit assumptions, Communication barriers, Organisational silence.
Low Motivation	Direct costs of change, Cannibalisation costs, Cross subsidy comforts, Past failures, Different interests among employees and management.
Lack of Creative Response	Fast and complex environmental changes, Resignation, Inadequate strategic vision.

Figuur 45 Weerstand tegen veranderingen in de planningsfase (Syynimaa, 2015b)

Category	Source of Resistance
Political and Cultural Deadlocks	Implementation climate and relation between change values and organisational values, Departmental politics, Incommensurable beliefs, Deep rooted values, Forgetfulness of the social dimension of changes.
Other Sources	Leadership inaction, Embedded routines, Collective action problems, Capabilities gap, Cynicism.

Figuur 46 Weerstand tegen veranderingen in de uitvoeringsfase (Syynimaa, 2015b)

Het model kan gebruikt worden om uit te leggen waar de weerstand die optreedt tijdens de EA adoptie vandaan komt, maar ook om te kunnen anticiperen op en het verminderen van de te verwachte weerstand.



Figuur 47 Theorievragen (TQ's) gerelateerd aan categorieën en interviewvragen (IQ's) van Syynimaa (2015a)

Appendix 3 Afweging onderzoeksmethoden

Methoden	Beschrijving	Toelichting	Geschikt ja/nee
Experiment	Bestuderen van causale verbanden door na te gaan of een verandering in één onafhankelijke variabele een verandering teweegbrengt in een andere afhankelijke variabele. Hakim <i>in</i> (Saunders et al., 2019)	Binnen een experiment wordt gewerkt met groepen (een experimentele groep en een controle groep).	Niet geschikt voor dit onderzoek. Vereiste gegevens kunnen niet via een experiment worden verkregen.
Surveyonderzoek	Onderzoeksstrategie waarbij op gestructureerde wijze gegevens van een vrij grote populatie worden verzameld. Vaak door middel van een vragenlijst	Voor het verzamelen van veel data uit een omvangrijke populatie, waarbij de uitkomsten eenvoudig te vergelijken zijn	Geschikt voor dit onderzoek. Er is sprake van een grotere populatie en relatief minder tijd. Geen beïnvloeding door de onderzoeker.
Casestudy	Onderzoeksstrategie waarbij empirisch een bepaald verschijnsel binnen de context van de dagelijkse praktijk wordt onderzocht. Robson, 2002 <i>in</i> (Saunders et al., 2019)	Een smal (afgebakend) domein met een beperkt aantal onderzoekseenheden, op basis van waarneming op locatie en kwalitatieve data.	Geschikt voor dit onderzoek. Er is als hiervoor gekozen wordt in ieder geval sprake van een meervoudige, ingebedde case.
Action research	Gaat om onderzoek in actie in plaats van onderzoek over actie Coghlan & Brannick, 2005 <i>in</i> (Saunders et al., 2019) waarbij de betrokkenheid van mensen in de praktijk belangrijk is	Door continue herhaling om de acties mogelijk te maken en te verfijnen, gaat met name om de 'hoe'	Niet geschikt voor dit onderzoek. Dit is gezien de beschikbare tijd niet haalbaar en niet toepasbaar op een grote populatie.
Grounded theory	Het opbouwen van een theorie of model door een combinatie van inductie en deductie Glaser & Strauss, 1967 <i>in</i> (Saunders et al., 2019)	Op basis van systematisch verzamelde data die wordt geanalyseerd met behulp van de literatuur en vanuit waarnemingen een theorie wordt ontwikkeld	Niet geschikt voor dit onderzoek. Deze methode werkt in feite meer inductief. De theorie wordt ontwikkeld vanuit de verzamelde data.
Etnografie	Doel is het beschrijven en verklaren van de maatschappelijke wereld door middel van onderzoek uit de eerste hand	Erg tijdintensief en zonder gebruikmaking van specifieke methoden	Niet geschikt voor dit onderzoek. Niet van toepassing voor dit onderzoek
Archiefonderzoek	Administratieve data en documenten zijn de voornaamste informatiebron	Betreft onderzoeksvragen die gericht zijn op het verleden en de veranderingen in de loop der tijd	Niet geschikt voor dit onderzoek

Appendix 4 Wijze van enquêteren

Kenmerk enquête	Via internet	Per post	Uitreiken en ophalen	Telefonisch	Gestructureerd interview
Juiste persoon geeft antwoord	Hoog (bij e-mail)	Laag	Laag, maar controleerbaar	Hoog	Hoog
Vervormde antwoorden	Laag	Mogelijk	Mogelijk	Mogelijk	Mogelijk
Omvang/geografische spreiding	Groot	Groot	Afhankelijk van veldwerkers	Afhankelijk van veldwerkers/aantal interviews	Afhankelijk van veldwerkers/aantal interviews
Responspercentage	Rond de 30%	15-30%	30-50%	40-60%	50-70%
Geschikte vragen	Gesloten vragen. Niet te complex	Gesloten vragen. Niet te complex	Gesloten vragen. Niet te complex	Open en gesloten vragen.	Open en gesloten vragen. Complexiteit geen probleem
Benodigde tijd	2-6 weken	4-8 weken	Afhankelijk van ondersteunende veldwerkers	Afhankelijk van de omvang en veldwerkers	Afhankelijk van de omvang en veldwerkers
Financiële implicaties	Ontwerp	Frankeren, administratieve ondersteuning	Veldwerkers. Reizen. Administratieve kosten	Hoog	Hoog
Rol interviewer	Geen	Geen	Gemiddeld bij veldwerkers	Groot	Groot
Invoer gegevens	Meestal geautomatiseerd	Gebruik optische lezers bij gesloten vragen	Gebruik optische lezers bij gesloten vragen	Afhankelijk gebruik CATI	Afhankelijk gebruik CAPI

Appendix 5 Concept survey (in Word) inclusief begeleidende brieven

Hallo expertteam

Fijn dat jullie tijd willen vrijmaken om te kijken naar mijn survey.

De onderzoeksvraag is: *Wat is de betekenis van Enterprise Architectuur voor de doorontwikkeling van Digital Government (de digitale overheid) bij gemeenten*

Ik wil onderzoeken of het inderdaad zo is dat grote veranderingen, zoals de transformatie naar de digitale overheid, beter verlopen vanuit een architectuur omgeving. Specifiek voor gemeenten tussen de 20 en 50K inwoners, omdat daar (naar verwachting) sprake is van weinig middelen (geld, medewerkers, tijd).

De vragen in de survey moeten er dus voor zorgen dat ik antwoord kan geven op de onderzoeksvraag en de toelichting daarop.

De survey bestaat uit 5 algemene vragen en 41 vragen in deel A. De vragen zijn gebundeld in blokken per stelling (niet toegevoegd). De titels van de blokken komen overeen met de kernbegrippen uit deze stellingen.

Per blok vragen of soms zelfs per vraag wordt een korte toelichting gegeven. Deze is *cursief* weergegeven.

Ik hoor graag jullie reactie met betrekking tot:

- Opbouw/samenhang (is de opbouw logisch en volledig)
- Duidelijkheid (begrip) van de vragen
- Volledigheid (welke vragen ontbreken en moeten wel worden gesteld)

De uiteindelijke survey wordt 'vertaald' naar een digitale tool, maar om te beoordelen (en te schrijven) is dit makkelijker.

De survey wordt voorafgegaan door een document voor de respondenten.

Willen jullie reageren voor 14 oktober a.s.

Nogmaals mijn enorme dank

Margreet van Gorkum

Link naar de Survey, graag invullen voor 5 november 2021:

https://forms.office.com/Pages/ResponsePage.aspx?id=OjU6G0mCv0qsUpsgzcEyEXG_wiWD_9V_GgimUz5DeeANUM1NLVjcwU1dTQjBFUIBIMEdPWkQ2NzlwNC4u

Beste respondent, hallo collega

Misschien herinner je je mijn mail nog van 1 september, daarin vertelde ik dat ik werkzaam ben bij de gemeente Meppel als informatiemanager én studeer. In mijn onderzoek kijk ik of werken vanuit een (Enterprise) architectuur (EA) er voor zorgt dat grote transformaties, zoals de digitale overheid (digital government = DG) eenvoudiger kunnen worden gerealiseerd (www.digitaleoverheid.nl). Eenvoudiger in de zin van minder risico's, minder kans op mislukkingen, efficiënter en effectiever en gedragen door de stakeholders. Binnen grote(re) organisaties zijn veelal rollen als business architect, enterprise architect of daarmee vergelijkbaar geïntegreerd in de organisatie. Alignment (afstemming) tussen organisatie en IT wordt bewust gezocht en vormgegeven en de stakeholders vertrouwen daarop.

In kleine(re) organisaties zoals gemeenten tussen de 20.000 en 50.000 inwoners zijn de ontwikkelopgaven gelijk, maar de omstandigheden uitdagender.

De in dit onderzoek gehanteerde definitie van Enterprise architectuur luidt als volgt:

Een formele beschrijving van de huidige en toekomstige toestand(en) van een organisatie en een verandering tussen deze toestanden om de doelstellingen van de stakeholders bij elkaar te brengen en waarde te creëren voor de organisatie.

Onderstaande tekst (kader) komt uit een vacature voor een Enterprise architect bij een grote(re) gemeente. De tekst geeft goed weer wat de bedoeling is van architectuur.

Als Enterprise architect bij de gemeente *** speel je een belangrijke rol in de digitale ontwikkeling van de gemeente. Je zorgt voor een realistische ICT architectuur voor de gehele organisatie. Je zorgt voor de verbinding van de strategische doelen van de organisatie met de inrichting van de ICT en voert regie op de samenhang van de integrale ICT architectuur.
Je zorgt voor modellen, richtlijnen en architectuurprincipes waarop de gemeente *** zijn keuzes kan baseren. Je laat de consequenties zien van mogelijke veranderingen en draagt bij aan het ontwikkelen en beheersbaar houden van de ICT.

Het vormgeven van architectuur kan plaatsvinden van globaal tot heel erg gedetailleerd, maar vraagt m.i. vooral om pragmatisme. Bovenstaande vacaturetekst gaat specifiek in op de digitale transformatie. Een onderdeel daarvan is de digitale overheid (digital government), die als volgt is gedefinieerd:

Digital Government (DG) heeft als doel de dienstverlening aan de samenleving te optimaliseren door het inzetten van technologie gecombineerd met organisatorische veranderingen noodzakelijk voor een andere manier van werken.

De vragenlijst kent, naast enkele algemene vragen, een deel A (wel architectuur) en een deel B (geen architectuur). Voor het invullen van de survey is het belangrijk dat bovenstaande begripsaanduidingen als uitgangspunt worden genomen. Door het beantwoorden van de algemene

vragen word je automatisch doorgeleid naar het goede deel van de vragenlijst. Het invullen van deze survey duurt ongeveer 10 minuten.

Mocht je geïnteresseerd zijn in de uitkomsten van mijn onderzoek dan kun je dat aangeven door een mailtje te sturen aan: mcvanalff@hetnet.nl (o.v.v. resultaat onderzoek). Om de anonimiteit te waarborgen kan dat niet in de vragenlijst zelf.

Het meewerken aan een onderzoek als dit kan bijdragen aan verbeteringen voor ons vakgebied, ik wil je dan ook hartelijk bedanken voor het delen van je tijd en kennis. Per gemeente hoeft maar één survey te worden ingevuld.

Met vriendelijke groet

Margreet van Gorkum

SURVEY

Algemeen

Zoals gezegd bestaat deze survey uit twee delen waarvan of deel A of deel B moet worden ingevuld.

- 1 Mijn organisatie heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid (Digital Government).
- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 2 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de digitale overheid specifiek belegd.
- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 3 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van (Enterprise) architectuur specifiek belegd.
- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 4 In mijn organisatie is sprake van toepassing van een referentiearchitectuur zoals GEMMA.
- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
- 5 Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
- Ja
 - Ja, we zijn er mee bezig
 - Nee

[Vraag 5 is een zogenaamde vertakkingsvraag. Na deze laatste vraag wordt de respondent automatisch doorgeleid naar deel A (wel architectuur) of deel B (geen architectuur) van de survey.

Deel A

Blok 1: Het managen van veranderingen

EA helpt bij het bereiken van de perfecte balans tussen IT-efficiëntie en organisatie-innovatie wat het ideale scenario is voor verandermanagement

6 In mijn organisatie zorgt EA voor een samenhangende structuur, het inzichtelijk maken van onderlinge systemen en het daarmee vergemakkelijken van veranderingen zoals de doorontwikkeling naar DG.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

7 In mijn organisatie zorgt EA voor een grotere bewustwording en faciliteert het daarmee de ontwikkeling van DG waardoor veranderingen leiden tot waardecreatie.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8 In mijn organisatie is er sprake van lineair ontwikkelen (*een ontwikkeling volgens een vast vooropgesteld patroon*) op basis van EA voor de implementatie van de digitale overheid.

- | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Helemaal oneens | Oneens | Niet oneens niet eens | Eens | Helemaal eens |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

9 In mijn organisatie is EA volledig geadopteerd zodat de effectiviteit van het verandermanagementvermogen als succesvol kan worden bestempeld.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10 In mijn organisatie zijn we beter in staat veranderingen door te voeren, te plannen en op elkaar af te stemmen, omdat architectuur op conceptueel niveau plaatsvindt.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blok 2: Stakeholders

Een stakeholder is iemand die een belang heeft bij het functioneren van de organisatie. Meer specifiek zijn het al degenen die op een gegeven moment invloed uitoefenen op of worden beïnvloed door het functioneren van de organisatie. Voor een gemeentelijke overheid zijn dit bijvoorbeeld de rijksoverheid, het politieke bestuur, inwoners en bedrijven.

Het doel van EA is om de doelen van stakeholders te bereiken en waarde te creëren voor organisatie.

11 In mijn organisatie weten we wie onze stakeholders zijn (er is sprake van stakeholderbewustzijn).

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12 In mijn organisatie zijn stakeholders (in brede zin, dus ook management en medewerkers) betrokken bij de inrichting van de architectuur.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13 In mijn organisatie wordt de architectuur gedragen en erkend door management en bestuur.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14 In mijn organisatie is sprake van digitaal leiderschap.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 In mijn organisatie maken bestuur en management gebruik van de architectuur voor het nemen van strategische beslissingen (zoals de ontwikkeling van de digitale overheid).

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16 In mijn organisatie zorgt druk vanuit de samenleving ervoor dat er actiever digitaal wordt doorontwikkeld.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17 In mijn organisatie is er voldoende aandacht voor en kennis over EA aanwezig bij het management.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18 Mij organisatie heeft management en bestuur actief 'getraind' om EA volledig te kunnen adopteren?

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blok 3: Alignment tussen organisatie en IT

EA is een krachtig hulpmiddel bij de transformatie naar DG. EA biedt een overzicht op hoog niveau van de organisatie- en IT systemen en hun onderlinge relaties. EA speelt in op de behoefte aan DG door een strategische context te bieden voor de evolutie en het bereik van digitaal vermogen in antwoorden op de voortdurend veranderende behoefte van de organisatieomgeving. EA legt de interacties vast tussen organisatie, applicaties, data en infrastructuur, inclusief de opvattingen van stakeholders op verschillende abstractieniveaus.

19 In mijn organisatie is er sprake van een toegenomen (gemeten) digitale volwassenheid door de inzet van EA.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20 In mijn organisatie ondersteunt EA de afstemming tussen strategie en operatie en tussen organisatie en IT zodat veranderingen in lijn zijn met strategie en doelstellingen.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

21 In mijn organisatie onderkent het management het belang van EA alignment om te komen tot verbeterde strategische beslissingen en probleemoplossend vermogen.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22 In mijn organisatie biedt EA een overzicht op hoog niveau van organisatie- en IT systemen. Daarmee helpt EA ons in het creëren van een flexibel ingerichte DG.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blok 4: Flexibiliteit (wendbaarheid) van de organisatie

EA zorgt voor een efficiëntere en effectievere inzet van (nieuwe) technologieën, die de inclusie verhogen, de duurzaamheid vergroten en de doeltreffendheid van de dienstverlening verbeteren. De flexibiliteit van EA is cruciaal voor de effectiviteit van gemeenten.

23 In mijn organisatie levert architectuur flexibiliteit om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

24 In mijn organisatie geeft EA richtlijnen om te komen van AS-IS naar TO-BE van DG

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

25 In mijn organisatie levert de toepassing van EA tijdwinst op (bij ontwikkelingen) en een meer effectieve benutting van het budget door het beter kunnen uitvoeren, plannen en afstemmen van veranderingen op elkaar.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26 In mijn organisatie is er sprake van een verhoogde stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid door de inzet van architectuur.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

27 In mijn organisatie wordt architectuur gebruikt als leidend principe bij het maken van ontwerpkeuzes voor projecten als de implementatie van de digitale overheid.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blok 5: Lerend vermogen van de organisatie

EA wordt gezien als middel voor organisatie innovatie en duurzaamheid. De organisatie en haar omgeving co-evalueren. EA bevordert zingeving en faciliteert transformatie in de organisatie

28 In mijn organisatie is sprake van een grotere bewustwording rondom de mogelijkheden van de technologie sinds de implementatie van EA.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

29 In mijn organisatie zijn processen opnieuw ingericht om aan te sluiten bij een andere vorm van dienstverlening.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

30 In mijn organisatie is actief gezorgd voor het vergroten van kennis over EA bij individuele medewerkers om de EA adoptie te vergroten.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

31 In mijn organisatie worden innovaties ook gebruikt om te 'leren' door de hele organisatie om meer flexibel te kunnen veranderen.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

32 In mijn organisatie is er sprake van een organisatieverandering als belangrijkste interne resultaat van DG implementatie.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Blok 6: Verminderen van risico's en complexiteit

EA wordt op grote schaal toegepast als een plannings- en governance-benadering om de complexiteit en constante verandering te managen, en om de organisatie naar een gemeenschappelijk doel te brengen. Door het gebruik van EA loopt de Enterprise minder project risico's. Tevens zijn de projecten die worden uitgevoerd vaak in lijn met de EA waardoor de kwaliteit van projecten verbeterd wordt. Dit alles zorgt ervoor dat er meer project succes en organisatiedoelstellingen worden behaald.

33 In mijn organisatie verbetert EA de kwaliteit van implementatietrajecten waardoor problemen worden voorkomen en kosten worden bespaard.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

34 In mijn organisatie levert EA inzicht, standaardisatie en een gecreëerde structuur zodat we risico's beter beheersen.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

35 In mijn organisatie zorgt werken onder architectuur ervoor dat initiatie van projecten wordt versneld, project risico's worden verminderd, de complexiteit van het project beheersbaar wordt gemaakt en de kans van slagen van het project verhoogt.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

36 In mijn organisatie is er sprake van een verminderde complexiteit door het werken onder architectuur.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

37 In mijn organisatie wordt gebruik gemaakt van best practices van andere (gemeentelijke) organisaties voor de implementatie van DG.

Helemaal oneens	Oneens	Niet oneens niet eens	Eens	Helemaal eens
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Appendix 6 Tekst en toelichting interviews

Inleiding:

Fijn dat je mee wilt doen aan mijn onderzoek, ik zal mij even voorstellen. Ik ben Margreet van Gorkum en ik werk in de gemeente Meppel als informatiemanager. Daarnaast studeer ik aan de Open Universiteit. Ik doe de master Data Science Management en ben bezig met mijn afstudeeronderzoek.

Mijn onderzoek richt zich op de bijdrage die werken onder architectuur kan leveren aan de ontwikkeling van grotere transformaties zoals de ontwikkeling van de digitale overheid, wat in mijn onderzoek Digital Government heet.

Ik doe dit onderzoek in gemeentelijke organisaties met een inwonertal tussen de 20 en 50.000. De ontwikkelopgaven zijn voor alle gemeenten gelijk, maar de omstandigheden zijn in kleinere gemeenten vaak uitdagender.

Enterprise architectuur, in de definitie zoals ik hem hanteer voor mijn onderzoek:

is een formele beschrijving van de huidige en toekomstige toestand(en) van een organisatie en een verandering tussen deze toestanden om de doelstellingen van de stakeholders bij elkaar te brengen en waarde te creëren voor de organisatie.

Digital Government (of de digitale overheid) is moeilijker te definiëren. Ik gebruik:

Digital Government (DG) heeft als doel de dienstverlening aan de samenleving te optimaliseren door het inzetten van technologie gecombineerd met organisatorische veranderingen noodzakelijk voor een andere manier van werken.

De vragen zijn ingedeeld in een aantal blokken, te beginnen met een algemeen deel en vervolgens zes meer toegespitste delen.

De verwerking van de antwoorden is anoniem. Ik zou het interview graag op willen nemen want dat is veel eenvoudiger transcriberen.

Wil je de transcriptie van het interview eerst nog zien, voordat ik ze verwerk?

Als je vragen hebt of iets niet helemaal duidelijk is, geef dat dan even aan, dat zorgt voor waardevollere antwoorden.

Tot slot, mocht je de resultaten van mijn onderzoek (als het klaar is) willen ontvangen dan wil ik die uiteraard graag delen.

Als jij geen vragen meer hebt dan kunnen we beginnen met het interview en start ik de opname.

Algemene vragen:

Vooraf aan de meer inhoudelijke vragen wil ik graag even inzoomen op de kernbegrippen van mijn onderzoek.

Ik heb zojuist de in mijn onderzoek gehanteerde definitie van Digitale Government gegeven, ben je bekend met dit begrip?

- Heeft jouw organisatie doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid
- Heeft jouw organisatie de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de digitale overheid specifiek belegd, bijvoorbeeld door een projectleider of programmamanager aan te stellen of dit onderwerp expliciet te benoemen als verantwoordelijkheid van een leidinggevende?

Ik heb ook de gehanteerde definitie voorgelezen van Enterprise architectuur, ben je bekend met dit begrip?

- Werkt jouw organisatie vanuit een Enterprise architectuur, waarbij Enterprise gewoon vertaald kan worden met organisatie?
- Heeft jouw organisatie de verantwoordelijkheid voor (de ontwikkeling van) Enterprise architectuur specifiek belegd, is er een architect benoemd?
- Maakt jouw organisatie gebruik van een referentiearchitectuur zoals GEMMA

Je hebt aangegeven dat jouw organisatie (deels) werkt onder architectuur. De volgende vragen gaan over de effecten daarvan op verschillende facetten.

Blok 1 Het managen van veranderingen

Architectuur helpt bij het bereiken van balans tussen IT efficiëntie en organisatie-innovatie wat het ideale scenario is voor verandermanagement. Wil je hier op reageren?

1. Is er sprake van EA adoptie [M: acceptatie door mgt en bestuur en zien ook belang] in jouw organisatie en zo ja waar blijkt dat dan uit?
2. Heeft dat de effectiviteit van veranderingen verbeterd?
3. Kun je aangeven welke ontwikkelingen er zijn geweest sinds jouw organisatie heeft gekozen voor werken onder architectuur, waardoor veranderingen makkelijker worden?
4. Is er bij grotere transformaties, zoals de digitale overheid, sprake van een lineaire ontwikkeling, kun je een voorbeeld noemen.
5. Leiden veranderingen door het werken onder architectuur tot meer waardecreatie [M: minder kosten, snellere doorlooptijd, etc] voor de organisatie?

Blok 2 Stakeholders

Het doel van EA is om de doelen van de stakeholders te bereiken en waarde te creëren voor de organisatie. Met stakeholders worden hier ook managers, bestuurders en medewerkers bedoeld. Wil je hier op reageren?

1. Is er in jouw organisatie sprake van stakeholderbewustzijn [M: weten jullie wie jullie stakeholders zijn], waar blijkt dat uit
2. Worden in jouw organisatie stakeholders (dus ook managers en medewerkers) betrokken bij de inrichting van de architectuur, op welke manier?
3. Wordt in jouw organisatie de architectuur gedragen en erkend door managers en bestuurders, kun je een voorbeeld geven?

4. Is er in jouw organisatie überhaupt sprake van digitaal leiderschap, waar blijkt dat uit?
5. Wordt in jouw organisatie gebruik gemaakt van architectuur om tot betere strategische beslissingen te komen, kun je daar een voorbeeld van geven?
6. Zou je kunnen zeggen dat de digitale doorontwikkeling een vlucht heeft genomen doordat er sprake is van druk vanuit de samenleving en zo ja, waar blijkt dat uit?
7. Hebben management en bestuur voldoende aandacht voor en kennis over EA en is er sprake van actieve 'training'?

Blok 3 Alignment tussen organisatie en IT

EA is een krachtig hulpmiddel bij de transformatie naar de digitale overheid. EA biedt een overzicht op hoog niveau van de organisatie- en IT systemen en hun onderlinge relaties. EA brengt de interactie in beeld tussen organisatie, applicaties, data en infrastructuur, inclusief de opvattingen van stakeholders op verschillende abstractieniveaus. Wil je hierop reageren?

1. Is er sprake van een toegenomen (gemeten) digitale volwassenheid door de inzet van architectuur in jouw gemeten, kun je misschien een was-woordt aangeven?
2. Zijn veranderingen zoals de transformatie naar de digitale overheid in lijn met de organisatiestrategie en de doelstellingen van IT? Waar blijkt dat uit?
3. Helpt architectuur bij het creëren van een flexibel ingerichte digitale overheid, kun je een voorbeeld geven?
4. Is sinds het werken onder architectuur het probleemoplossend vermogen van de organisatie vergroot, hoe wordt dat zichtbaar?

Blok 4 Flexibiliteit (of wendbaarheid) van de organisatie

Architectuur zorgt voor een efficiëntere en effectievere inzet van (nieuwe) technologieën, die de inclusie verhogen, de duurzaamheid vergroten en de doeltreffendheid van de dienstverlening verbeteren. De flexibiliteit van architectuur is cruciaal voor de effectiviteit van gemeenten. Wil je hier op reageren?

1. Levert architectuur flexibiliteit om soepel in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden, heb je daar een voorbeeld van?
2. Zorgt architectuur voor een roadmap om makkelijker te kunnen komen van de AS-IS naar de TO-BE van de digitale overheid? Waar blijkt dat uit?
3. Heeft werken onder architectuur gezorgd voor een meer stabiele, veiligere en betrouwbaardere IT omgeving, hoe wordt dat georganiseerd?
4. Wordt bij het maken van plannen voor implementaties, zoals de digitale overheid, architectuur altijd als leidend principe gebruikt?

Blok 5 Het lerend vermogen van de organisatie

Architectuur wordt gezien als een middel voor de organisatie-innovatie en duurzaamheid. De organisatie en haar omgeving co-evalueren. EA bevordert zingeving en faciliteert transformatie in de organisatie. Wil je hier op reageren?

1. Je zou kunnen zeggen dat er in mijn organisatie sprake is van een grotere bewustwording rondom de mogelijkheden van technologie sinds het werken onder architectuur, klopt dit voor jouw organisatie?

2. Hebben jullie processen opnieuw ingericht om beter aan te kunnen sluiten op een andere vorm van dienstverlening? Kun je daar een voorbeeld van geven?
3. Wordt er in jouw organisatie op een actieve manier gezorgd voor het vergroten van kennis over EA bij individuele medewerkers, komt dat ook de adoptie van architectuur ten goede?
4. Heeft de ontwikkeling van de digitale overheid er voor gezorgd dat er sprake is van een organisatieverandering? Op welke manier?

Blok 6 Het verminderen van risico's en complexiteit

Enterprise architectuur wordt toegepast als plannings- en governance-benadering om complexiteit en de voortdurende veranderingen te kunnen managen. Hierdoor zou de organisatie minder projectrisico's lopen en de kwaliteit van projecten wordt verbeterd. Wil je hier op reageren?

1. Kun je een voorbeeld geven van ho in jouw organisatie het werken onder architectuur zorgt voor bijvoorbeeld een snellere implementatie van transformaties?
2. Is de complexiteit van de IT in jouw organisatie afgenomen door het werken onder architectuur, waar blijkt dat uit?
3. Maken jullie gebruik van best practices van andere (gemeentelijke) organisaties voor de implementatie van de digitale overheid? Kun je een voorbeeld geven

Dit was de laatste vraag, wil je nog ergens op terugkomen of wil je de transcriptie eerst lezen voordat ik hem verwerk. Hoewel dit interview uiteraard niet anoniem is, verwerk ik de gegevens wel anoniem, ze zijn niet terug te leiden naar jouw organisatie.

Nogmaals mijn enorme dank voor je medewerking en je openhartige antwoorden, dan stop ik nu de opname.

Appendix 7 Transcripties interviews

V: interviewer

A: antwoord van de respondent

Interview respondent 1 *vragenlijst A*
Informatiemanager, gemeente 34.000 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

V: algemene vragen graag met korte antwoorden om vervolg te kunnen bepalen

V: heeft jouw gemeente doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: goed als ik als organisatie kijk en dan bedoel ik het college dan heb ik niet de indruk dat daar digitalisering of informatiebeleid daar een onderwerp is maar als je kijkt op organisatieniveau en de manier waarop ons cluster daarnaar werkt dan hebben we zeker wel uitgangspunten

V: en is ook de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de digitale overheid specifiek belegd

A: nee die zou je ook bij het bestuur willen leggen en als ik vanuit die context daarnaar kijk dan is dat niet zo

V: en werkt deze gemeente vanuit een enterprise architectuur

A: nee maar we maken wel gebruik van een referentiearchitectuur

V: en welke is dat dan

A: dat is de GEMMA

V: is de verantwoordelijkheid voor de architectuur specifiek belegd

A: nee we hebben geen architectuur vastgesteld dus daar kun je dan ook niks over vinden dan

V: je zou kunnen zeggen het is al wel belegd maar eh we moeten nog beginnen

A: we behelpen ons

V: maar jij vindt dus wel dat jullie deels werken onder architectuur

A: we proberen architectuurprincipes na te streven maar het is nergens belegd in de organisatie hoe of onze architectuur er uit ziet dus we hebben nergens laten vaststellen dit is onze architectuur en zo werken we

V: mijn interview splitst zich op in twee delen, een deel gaat over vragen vanuit werken onder

architectuur en een deel werken zonder architectuur, welke vind je dan het meest van toepassing

A: dan wil ik graag de referentiearchitectuur als leidraad nemen en dan zou ik toch zeggen dat we vanuit architectuur werken

V: prima maar dan zijn we het eens over dezelfde uitgangssituatie

V: dan wil ik graag beginnen met het managen van veranderingen [toelichting niet overgenomen]. Is er sprake van EA-adoptie dus zien management en bestuur het belang van architectuur in

A: als ik organisatie breed kijk niet

V: kun je aangeven waar dat niet uit blijkt, je geeft aan eigenlijk niet en eigenlijk hebben we niets maar we proberen wel om via een bepaalde referentiearchitectuur te werken, heb je dan

bijvoorbeeld het gevoel dat je wordt tegengewerkt of is het gewoon een black box voor de organisatie

A: dan zou ik zeggen het is een black box wij proberen als werkgroep, cluster, zal ik maar zeggen en ook de direct leidinggevende zeg maar eh te werken volgens een architectuur maar dat is niet organisatie breed vastgelegd en dus ook niet bewust hoog op de radar bij het management

V: dus je kunt ook niet zeggen dat het bijvoorbeeld de effectiviteit van veranderingen heeft verbeterd

A: nee dat zo ik zo niet zeggen

V: kun je wel aangeven welke ontwikkelingen er geweest zijn sinds jullie zijn begonnen met het werken volgens die referentiearchitectuur waardoor er toch bijvoorbeeld meer inzicht is gekomen in waar het om gaat (structuren, applicaties, koppelingen, eigenaren?)

A: ja we hebben enerzijds meer beeld bij welke functies we allemaal hebben als organisatie en welke systemen we daarbij inzetten en we hebben ook inzicht in onze systemen die we dan gebruiken voor de functies daarmee bedoel ik dat je goed inzicht hebt in je systemen dus dat je bijvoorbeeld niet dubbele systemen hebt voor dezelfde functie of daar waar je dan wel dezelfde soort systemen hebt dat je daar een bewuste keuze in maakt dus bijvoorbeeld hebben wij eh een eh twee systemen meerdere systemen zelfs voor incidentafhandeling, we hebben * dat is incidentafhandeling voor de interne klant en we hebben ook ** die heeft ook de functionaliteit in zich om incidentafhandeling te doen maar die gebruiken we niet omdat we denken dat * meer past bij de manier waarop wij incidenten verwerken eh afhandelen en ** bijvoorbeeld niet daar is een bewuste keuze in gemaakt

V: maar is het dan ook zo dat als er grote veranderingen op stapel staan zoals de digitale overheid dat er eh dat er ook bij de planvorming al gekeken wordt naar wat hebben we en hoe hangt het met elkaar samen

A: ja want ook die architectuur geeft ruimte om inzicht te krijgen in informatiestromen dus waar worden koppelingen gelegd bijvoorbeeld en hoe verhoudt hoe verhouden de gegevensverzamelingen hoe verhouden die zich tot elkaar en daarmee kun je dus veel bewustere keuzes maken over welke verandering je zou willen inzetten en hoe je daar het meeste effect mee bereikt

V: ik weet niet hoe lang jullie al werken met die referentiearchitectuur maar neem bijvoorbeeld de transformatie in het sociaal domein is dat dan iets waar dat ook bij gebruikt is of was het toen nog niet aan de orde

A: nee toe was het we hebben in het sociaal domein eigenlijk een hele grote applicatie en daarnaast een aantal kleinere die we gebruiken voor specifieke processen maar daar liggen wel bewuste keuzes onder om bijvoorbeeld niet alles onder te brengen in een grote applicatie

V: op basis van de architectuurplaten

A: op basis van de functies die je gebruikt en eh tenminste de manier eh eh eh de wijze van toegang tot die applicaties dus bijvoorbeeld mogen binnen het sociaal domein bepaalde gegevens niet inzichtelijk zijn voor alle medewerkers wat je in een grote applicatie niet goed kunt afschermen en waarvoor je een andere applicatie gaat gebruiken om toch te waarborgen eh de privacy te waarborgen van de cliënten

V: maar die beslissing is genomen dankzij het in beeld hebben van wat er is

A: ja want we weten dus welke welk applicatielandschap, het portfolio wij gebruiken binnen het sociaal domein en daar is in dit geval bewust van afgeweken eh om niet de makkelijke weg van eh we sluiten aan bij de grote applicatie maar een andere applicatie ernaast te zetten juist om bepaalde uitgangspunten te kunnen waarborgen

V: en als er dan sprake is van grote transformaties, de digitale overheid is er daar ook een van is dat dan een lineaire ontwikkeling of is dat een andere manier van ontwikkelen

A: nou ik denk niet dat het een lineaire ontwikkeling is want we hebben niet bij voorbaat die architectuur als leidraad gekozen organisatie breed dus dat betekent ook niet dat je een architectuur kunt eh eh op dit moment kunt gebruiken als toekomstbeeld, als stip op de horizon waar je naar toe werkt en daarmee is het niet lineair, je zou het wel willen maar dan moet je eerst de stap nemen om de Enterprise architectuur vast te leggen en als middel gebruiken om naar een bepaald doel te komen dus de manier waarop het nu gaat is eigenlijk eh procesgewijs. Dus we kijken naar een proces kijken naar wat daar nodig is en eh daarna pakken we het volgende processen daar de verbeteringen die we kunnen doen, digitale transformatie voor zo'n proces en eh maar dat gebeurt niet wat in lijn is met een digitale transformatie organisatie breed. We zeggen niet van we willen op een hele andere manier gaan werken dus bijvoorbeeld de organisatiedoelen definiëren aan de hand van digitale transformatie want dan kun je dat gebruiken als middel om naar een doel te komen. We zetten het wel in maar echt per proces. Kleine hapjes en stapjes

V: en kan je nu ook zeggen want je gaf net het voorbeeld van * en ** over redundantie achtige dingen kun je dan ook zeggen dat dit bewustzijn geleid heeft tot meer waarde creatie en daarmee bedoel ik minder kosten, minder inzet van mensen, minder redundantie

A: nou ja strikt genomen zou je dan kiezen om maar een applicatie in te zetten maar eh je wilt juist heel veel eh verschillende belangen afwegen dus waarde creatie is niet de enige factor in zo'n afweging

V: welke zijn er dan nog meer

A: nou eh eigenlijk legio hoe wordt het proces het beste ondersteunt in welk organisatieonderdeel wordt het het beste gebruikt

V: ik wil het graag even hebben over stakeholders [toelichting stakeholders in brede zin niet overgenomen]. Doen jullie in de organisatie aan stakeholderbewustzijn?

A: eh nou dan zou ik eh in beperkte mate. We zijn wel stappen aan het zetten om dat helderder te krijgen zeg maar dus ook als je het hebt over eigenaarschap bijvoorbeeld dat is eigenlijk je hoofd stakeholder maar daar is nog onvoldoende beweging in wat dat iedereen weet wie de eigenaar is van een proces of een doel, dat kan het ook zijn he eh eh is. Dus dat is nog niet helder maar we zetten wel stappen

V: en worden stakeholders ook betrokken bij de inrichting (dat is misschien een beetje een vraag voor de toekomst) maar bij de inrichting van architectuur zou dat zinvol zijn

A: ja ik denk dat ze zeker eh eh onmisbaar zijn zelfs

V: bij de inrichting van architectuur

A: ja

V: op welke manier

A: nou ja je wilt afstemming met je eigenaren over hoe je je architectuur inricht tenminste ik neem aan dat dat de vraag is

V: architectuur wordt dus nog niet gedragen en erkend door management en bestuur dat soort mooie zinnen kan ik nog niet gebruiken

A: nee

V: is er wel sprake van digitaal leiderschap

A: dan moet je even duiden wat jij verstaat onder digitaal leiderschap

V: in mijn beleving zou dat beginnen met dat je in ieder geval een stuk bewustzijn hebt binnen bestuur en management over waar hebben we het eigenlijk over waar zouden we ongeveer naar toe moeten kunnen groeien wat zouden we kunnen gebruiken en wat moeten we vooral niet gebruiken, eerst maar eens dat je het goede gesprek kunt voeren. Dat er begrip is en dat er ook wensen zijn
A: je begon met bewustzijn ik denk dat dat er wel is maar toen je verder in je verhaal kwam zal ik maar zeggen haakte ik steeds meer af dus eh er is wel bewustzijn en begrip maar als ik denk aan digitaal leiderschap dan zal niet een proceseigenaar het initiatief nemen om een proces te wijzigen of te digitaliseren of te transformeren, digitaal maar dat zie ik nog niet misschien bij sommigen maar zeker niet als grote gemene deler. Nou ja het komt langzamerhand het begint bij bewustzijn dat zijn we nu aan het creëren denk ik eh maar als je het echt over digitaal leiderschap dan praat je over een ander volwassenheidsniveau wat wij nog niet bereikt hebben

V: wordt architectuur al gebruikt om betere strategische beslissingen te nemen of echt onderdeel te laten zijn van besluitvorming

A: nou ja kijk als ik een analyse maak over het gebruik van een applicatie ik noem maar een zijstraat of misschien het uitfaseren van een applicatie dan zal ik wel kijken naar die architectuur in ieder geval naar de referentiearchitectuur om eh dat mee te nemen

V: ja maar dat is dan indirect

A: ja dan is het indirect, maar goed jij hebt het over van wordt het meegenomen ja indirect

V: kun je ook zeggen dat die hele digitale doorontwikkeling gepusht wordt vanuit de samenleving, bestaat er zoiets al externe druk

A: nou ja deels wel je ziet wel vragen bij het servicepunt, nee niet het servicepunt, bij het KCC (noot: klantcontactcentrum) binnenkomen eh die je zou kunnen interpreteren als zijnde van een vraag naar meer digitale dienstverlening of betere digitale dienstverlening eh zo van eh ik wil mijn kind aangeven maar dat kan niet digitaal waarom niet dus je kunt je afvragen is dat zo'n vraag dus het is niet concreet denk ik maar wel latent aanwezig

V: ik kan mij voorstellen dat de vraag groter wordt door bijvoorbeeld de pandemie

A: ja maar niet als zijnde van gemeente * of mensen staan met hooivorken voor de deur jullie moeten digitaal gaan transformeren er is dus geen concrete opdracht maar je ziet wel steeds meer bewustzijn ook bij de gemeenteraad over hoe je kunt sturen met data bijvoorbeeld ze horen daar ook van de inzet van dashboards in ** en ze worden daar ook van op de hoogte gehouden en dat is een tool die je gebruikt om te sturen met data

V: is het zinvol om management en bestuur actief te trainen om meer begrip te krijgen voor bijvoorbeeld architectuur en alles wat daar mee samen hangt

A: ik denk dat dat wel een opdracht is voor zal ik maar zeggen een toekomstige architect

[20:40-20:50 niet uitgewerkt verdieping minder relevant]

V: ben je bekend met het begrip alignment tussen IT en organisatie

A: daar heb ik wel eens van gehoord ja

V: kun je zeggen dat er sinds er gebruik wordt gemaakt van de referentiearchitectuur sprake is van een toegenomen digitale volwassenheid

A: nee maar dat is ook omdat wij die architectuur niet direct gebruiken alleen maar indirect we gebruiken het als werkgroep als cluster maar het wordt niet organisatie breed gedeeld dus je zult daarin ook geen direct effect in digitale volwassenheid zien

V: als je kijkt naar de digitale transformatie wordt dat dan in lijn gebracht met de organisatie strategie. Zijn de doelstellingen van de IT en de organisatiedoelen met elkaar in balans

A: volgens mij kun je daar pas van spreken als die organisatiedoelstellingen ook IT incorporeren dus dat je je digitale transformatie als strategie gaat hanteren organisatie breed, dus eh eh we willen onze dienstverlening digitaal maken of eh eh we willen onze bedrijfsprocessen volkomen onafhankelijk van een kantoorruimte uitvoeren dan dan heb je je organisatiedoelen eh eh onderdeel gemaakt van je digitale strategie en dan heb je een balans bereikt denk ik zolang dat nog niet aan de hand is heb je gewoon nog een ouderwetse organisatie die nog in de jaren 60 leeft maar die nog niet de kansen die de digitale transformatie biedt onderkent en onderdeel laat uitmaken van de strategie

V: zou het ook andersom kunnen dan, dus dat je zegt van wij van IT, we hebben zo'n goed beeld van de mogelijkheden die er zijn en we zien zoveel meerwaarde dat je het gewoon als input levert bijvoorbeeld voor het nieuwe college uitvoeringsprogramma, doe hier wat mee, net zo goed als dat andere 'partijen' lobbyen, zou het niet veel meer een politiek item moeten worden

A: ja oh zeker het moet ook het bewustzijn of eh deel uitmaken van het collegeplan, maar ook dat de raad zelf al dat tussen zijn oren heeft maar goed misschien ligt het wat dat betreft ook aan ons en moeten wij meer zendingswerk verrichten he we zijn bezig met die bewustwording en daarmee steeds stapjes verder gaan om te zorgen dat we bijvoorbeeld aan tafel zitten bij de directie op het moment dat plannen besproken worden dat ze al weten van eh dat er eigenlijk altijd iemand van informatievoorziening aan tafel moet zitten bij welk bedrijfsvoeringsplan ook en misschien zelfs bij de directie eh hoe heet het bij het college dus dat je als stafafdeling dus dat iemand dat als taak heeft zal ik maar zeggen je hoeft geen benoemde CIO te hebben maar wel iemand die zich bewust is van die component en ook jouw vakgroep jouw vakgebied kan vertegenwoordigen in het directieoverleg

V: dat sluit ook weer aan bij digitaal leiderschap, dat hangt daar heel erg mee samen dat er niet alleen gedacht wordt in geld, maar ook in kansen en mogelijkheden

V: is het probleemoplossend vermogen vergroot door de referentiearchitectuur indirect toe te passen

A: oh dat denk ik wel nou ja ik denk dat je net zoals ik net al benoemde dat je eigenlijk altijd op het moment dat er een vraagstuk gaat spelen ook in je achterhoofd houdt van wat heeft de referentiearchitectuur hier over te zeggen, dat je al kijkt naar hergebruik van gegevens dat je al kijkt naar hoe kan ik andere processen voor mij laten werken eh hoe kan ik er voor zorgen dat de gegevens die we registreren zo kwalitatief goed mogelijk zijn en hoe kan ik daar bijvoorbeeld ook de basisregistraties bij gebruiken of andere bronnen die ik heb binnen de organisatie

V: dus eigenlijk zeg je dat architectuur zorgt voor een eh efficiëntere en effectievere inzet van je IT

A: dat sowieso

V: en dat je daarmee ook de effectiviteit van de organisatie vergroot

A: ja en dat zou nog groter kunnen zijn als we het onderdeel laten uitmaken van de organisatiedoelstellingen

V: net hadden we het over lineair veranderen, wordt er misschien ook gewerkt met een soort roadmap om van de was naar de wordt te komen en is dat dan ook weer (indirect) gerelateerd aan de architectuur

A: nou ja eh de doelstellingen van de digitale revolutie wat eigenlijk je digitale transformatie is eh die zijn wel vrij helder dus we willen alle processen eh eh efficiënter, effectiever, digitaler eh eh noem ze allemaal maar op zou ik zeggen dus eh eh er is wel een doel zal ik maar zeggen maar die is niet zo

concreet beschreven die is meer zo van eh we moeten de processen verbeteren maar daarmee heb je niet een transformatiedoelstelling te pakken zeg maar

V: heeft architectuur er wel voor gezorgd dat de IT-omgeving stabiel, betrouwbaarder en veiliger is geworden

A: ehm ja, maar meer denk ik eh beschikbaar en zeg maar integer he de [...] doelstellingen he dus dat we beter in staat zijn om te beoordelen hoe kwalitatief goed de gegevens zijn of ze eh hoe beschikbaar ze zijn en dat we ook nagedacht hebben over wie wat ook daar toegang toe heeft dus het gaat niet zozeer om om nou wat je net zei zeg maar maar meer om inhoudelijk van eh waar werken we precies mee, kun je daar op bouwen

V: maar dat kun je niet los van elkaar zien toch, het heeft toch vooral met elkaar te maken

A: ja maar wat je eerder noemde dat waren meer eh dat ging meer over de harde kant zoals de beschikbaarheid van de omgeving en dat het altijd in de lucht is bijvoorbeeld maar ik heb het meer over hoe betrouwbaar zijn onze gegevens en hoe beschikbaar zijn onze gegevens als ik een burger opzoek weet ik dan wat ik zie als ik dat voor mijn werk nodig heb dan he

V: is er een grotere bewustwording ontstaan ook onder de medewerkers over de mogelijkheden die er zijn voor wat betreft technologie en wordt daar ook actief iets voor georganiseerd om die bewustwording te vergroten

A: nou ik denk dat de medewerkers die betrokken zijn bij de digitale revolutie dat die zich heel erg bewust worden van mogelijkheden en beperkingen en eh de transformatie die een proces kan doormaken maar als je daar niet mee te maken hebt gehad ja dan zul je misschien vanuit je privé situatie of van andere eh eh omstandigheden bijvoorbeeld een vorige werkgever een idee hebben van wat er mogelijk is maar dan doen wij niet actief aan zendingswerk bij medewerkers, management wel

V: zou het bij medewerkers ook moeten zou het helpen

A: nou ja ik denk dat het heel is als medewerkers op de hoogte zijn van wat er mogelijk is maar vaak zien ze dat ook al vanuit hun privé situatie he ik kan gewoon vanuit mijn luie stoel dingen boeken maar waarom kan ik geen rolstoel aanvragen bij de gemeente waarom moet het altijd zo moeilijk

V: je zei net over de digitale revolutie wat gaat over het verbeteren van processen eh worden die dan ook gebruikt om aan te sluiten op een andere vorm van dienstverlening

A: ik denk het wel eh maar dienstverlening is op dit moment geen driver het is geen eh het is geen aanleiding om het proces te veranderen. Kijk je zou willen dat je dienstverlening zoveel kunt veranderen dat we alles veel toegankelijker transparanter en gemakkelijk wordt voor burgers eh maar dat is niet de aanleiding om het proces te veranderen de aanleiding is om nou ja eh overbodige stappen eruit te halen een digitaliseringsslag te maken, efficiënter te kunnen werken nou dat soort dingen maar dienstverlening is niet een primair doel

V: dus er is ook geen sprake van een organisatieverandering op basis van he, dus dat de organisatie ook meegenomen wordt in dus een andere manier van hoe je je werk doet betekenen

A: ja daar is wel aandacht voor wij hebben Koers Koers is onze organisatiecultuur verandering en dat is eigenlijk leidend van hoe wij de buitenwereld tegemoet treden en hoe we ook intern zouden moeten werken

V: dus er is wel sprake van een organisatieverandering

A: er is wel sprake van een verandering maar geen digitale de digitalisering maakt geen onderdeel uit van de Koers wij gebruiken Koers om digitalisering op de agenda te krijgen zeg maar maar Koers in zichzelf is ook geen motor voor digitale transformatie

V: maar dus wel voor dienstverlening

A: klopt wel voor dienstverlening maar het is meer hoe je omgaat met vraagstukken uit de samenleving en niet wat de samenleving van ons verwacht op het gebied van digitale dienstverlening

V: risico's en complexiteit zouden verminderen door het gebruik van architectuur is dat zo is de complexiteit afgenomen net als daarmee de risico's (zijn de risico's beter in beeld)

A: nee de complexiteit neemt niet af maar we hebben de risico's wel beter in beeld

V: neemt de complexiteit niet af omdat er ook een sprake is van een toename of neemt de complexiteit niet af omdat daar nog niet specifiek aandacht aan wordt besteed

A: eh de digitale omgeving als ik het zo even noem het applicatielandschap en de informatiestromen en de koppelvlakken dat wordt alleen maar complexer en architectuur kan helpen om wel structuur aan te brengen in die complexiteit daarmee kun je overzicht houden en ook de risico's

V: maar dan klopt het toch wat ik zeg dat de complexiteit afneemt door de betere structuur maar toeneemt ten gevolge van uitbreidingen

A: ja dat is wel zo als we architectuur niet hadden dan was het allemaal nog veel complexer geworden dan was het echt een gatenkaas een lappendeken lapmiddelen pleisters

V: maakt jouw gemeente ook gebruik van best practices

A: tuurlijk wij leunen hevig op het gebruik van standaarden dus een aantal standaarden zijn verplicht gesteld nou ja we gaan bijvoorbeeld wel uit van een standaardinrichting die een leverancier aanlevert die ze hebben ontwikkeld voor een andere gemeente voor een applicatie dus als je het zo inricht dan kun je de processen doen en dan kun je 80% van je processen kun je zo in een keer doorvoeren dat proberen we altijd over te nemen alleen dat lukt niet altijd want je hebt altijd mensen die dan zeggen van nee, dat moet anders bijvoorbeeld

V: maar niet dus bijvoorbeeld we hebben voor bewustwording rondom informatieveiligheid daar hebben wij, daar heeft de gemeente * een hele leuke campagne voor bedacht en die gebruiken wij inmiddels ook

A: jawel dat gebruiken we ook wel en eh we sluiten ook aan bij initiatieven die ons kunnen verder helpen dus nou ja als je bijvoorbeeld kijkt naar het gebruik van ** daar hebben we het model van een andere gemeente overgenomen om in eerste instantie de toegang tot de applicaties te regelen en een eerste ja analysetool in te richten maar nu maken we daar wel weer onze eigen saus van en gaan we onze beleidsdoelstellingen koppelen aan die gegevens zodat je ook in een keer kunt zien van heeft mijn beleid ook effect dus ja we gebruiken wel we nemen wel dingen over eh maar doen het dan ook wel weer op onze eigen manier net als de standaardinrichting er moet toch altijd weer een sausje van onszelf overheen

V: dit was alweer de laatste vraag wil je nog ergens op terugkomen

A: nee

Interview respondent 2 *vragenlijst A*
Informatiemanager, gemeente 43.700 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

Sinds drie jaar heeft deze gemeente een ontwikkeling doorgemaakt en is er sprake van een invulling van meerdere functies zoals een architect, een informatiemanager en werken ze met een informatiebeleidsplan. Het informatiebeleidsplan is nog niet geschreven op inhoud maar op hoe organiseren we de informatievoorziening.

De gemeente is aan het nadenken over samenwerking met een buurgemeente, waardoor ze vanuit de samenwerking ook hun medewerkers beter in kunnen zetten, maar dat zit nu nog in de planfase.

V: ik begin met een aantal algemene vragen, dat zijn korte vragen en eigenlijk zijn het ja/nee vragen, het zijn er maar vijf.

V: heeft de gemeente *doelstellingen geformuleerd specifiek op het gebied van de digitale overheid?

A: de de doelstelling op het gebied van de digitale overheid, ja ze hebben ja ze hebben doelstellingen geformuleerd ja.

V: en zijn ook de verantwoordelijkheden daarvoor specifiek belegd?

A: nee, zeg maar het plan om te komen tot die doelstellingen ja, maar de doelstellingen zelf nog niet, zover zijn we nog niet. Hebben we nog niet.

V: jullie werken dus vanuit een Enterprise architectuur?

A: wij werken vanuit een I-architectuur, dus we hebben geen Enterprise architectuur over de gehele organisatie, we hebben geen Enterprise architect maar wel een I-architect dus dat is een subset daarvan. He, even naar jouw definitie luisterende valt het wel over elkaar maar als je het heel sec neemt dan zijn het twee aparte dingen. Wij werken vanuit architectuur voor informatievoorziening.

V: dat is dus ook specifiek belegd, begrijp ik

A: ja absoluut

V: en maken jullie ook gebruik van een referentiearchitectuur zoals GEMMA bijvoorbeeld

A: eh ja

V: dan gaan we nu over naar de meer inhoudelijke vragen, waarbij ik op zoek ben naar het verschil tussen het door ontwikkelen van transformaties zoals de digitale overheid vanuit een architectuur of niet.

A: nou dan val je met de neus in de boter want we komen van niks en we zitten nu midden in het werken vanuit de architectuur, dus we hebben nog oude projecten die nog gestart zijn in de oude situatie en nieuwe projecten die we opstarten vanuit de nieuwe manier van werken en dat is dus inclusief architectuur om het maar even zo te duiden.

V: het eerste blok gaat over het managen van veranderingen en ik denk dat architectuur helpt bij de balans tussen IT efficiëntie en de innovatie van de organisatie. En eh dat zou dan het ideale scenario moeten zijn voor verandermanagement. Is bij jullie de EA (of liever de I-architectuur) volledig geadopteerd

A: nee

V: oh waarom niet

A: eh dat wil ik toelichten eh 1 is de manier van werken, nogmaals we gaan een aantal hoepeltjes door, er vinden een aantal checks plaats met het hebben van een bron architectuur, een doel architectuur, transities, noem dat allemaal maar op, dat is zeg maar de nieuwe manier van werken. Je ziet binnen IV dat we dat wel omarmen en dat we dat zo doen en je ziet in de vak afdelingen he zonder daarin verwijtend te willen zijn he, want daar moeten we hun nog meer in meenemen, je werkt dat dat nog niet, dat daar nog niet een vanzelfsprekendheid is en daarmee zeg ik nee, het is nog niet volledig geadopteerd, ja we werken op die manier, het gaat ook steeds beter mensen vragen er soms ook om, he, niet naar architectuur maar ze vragen echt van eh waar is jullie 'vragenlijstje' he effe in mijn woorden eh maar het is nog niet nog niet bewust bekwaam, onbewust bekwaam laat ik het zo zeggen. We moeten nog even oefenen met de organisatie voordat het volledig omarmd is zo van this is the way to go.

V: jij zei net van je valt met je neus in de boter, kun je wel al verschil merken, is het effectiever om veranderingen aan te vliegen vanuit de architectuur

A: eh nog niet.

V: omdat je nog heel erg bezig bent met het inrichten of omdat

A: we zitten in die transitiefase he, nogmaals die oude manier van werken is eh ik kreeg mijn resultaat toch ook vanuit de klant geredeneerd. En nu, en nu nu heb ik heel veel vragen die ik moet beantwoorden, waarvan ik eigenlijk niet wist dat ik die moest beantwoorden, maar nu heb ik ze wel en eerst had ik ze niet en dat zijn, en daar zit je nu in en eh een aantal, laat ik maar zeggen stakeholders die zeggen ik snap dit, nogmaals vooraf nadenken over geld, privacy, waar heeft het allemaal impact op om zo de kans dat het misgaat te verlagen en de kans van succes te verhogen, ik snap dat, maar dat zijn ze nog niet allemaal omdat ze het nog niet ondervonden hebben of ze staan er überhaupt te ver van weg eh dus dat dus daar zit de nuance in. En dat maakt dat het niet altijd evengoed meetbaar is, je hebt geen 0-meting gedaan. Je begint niet met alle projecten met nu ga ik het op de nieuwe manier doen eh maar het is groeiende het is wel groeiende ja. Ik ben er van overtuigd dat dit natuurlijk wat op gaat leveren

V: maar interessant is dan wel iemand heeft bedacht dat dit moest gaan gebeuren

A: ja

V: hoe is dat dan...

A: nou eerst was dat eh, we hebben ooit een plaatje gemaakt van alle opgaves die er lagen dat was een grote spaghetti en eh niemand kon eigenlijk exact zeggen wie wat aan de hand had, verantwoordelijk, hoeveel geld, dus eh dat was echt waan van de dag een begrip wat voorbij komt en hoe kom je daaruit, daar kun je op sturen door structuur aan te brengen en hoe breng je structuur aan daar heb je methodes voor, nou ja kies er maar een het maakt mij niet uit nou dan kom je al heel snel eh werken met architectuur is zo'n methode, ik doe mensen te kort, ik gebruik misschien een verkeerde term ehm dus mensen zien de waan van de dag en willen daar van af en ze willen ook niet achteraf steeds weer dingen moeten organiseren wat natuurlijk giga veel tijd kost iedereen kan bedenken dat als ik van te voren nadenk over hoe bouw ik een huis dat dat veel goedkoper en efficiënter is in the end dan dat ik achteraf nog een kamertje moet bijbouwen waardoor ik iedereen nog een keer moet langs laten komen. En zo kun je ook alle ontwikkelingen rondom IV beter [...] gelijk trekken. Dus dus ja dus hoe hebben we dat bedacht eh we willen ergens vanaf en dan heb je het wat te pakken en het hoe is dan voor specialisten nou en daar komt dan architectuur uit, want ja we zijn wel IV mensen.

V: en daar is toen ook extra geld voor vrijgemaakt, en..

A: formatie, ja informatiemanager, architect, adviseur en iemand op BI dat zijn allemaal vrijgemaakt als in extra geld als in ontwikkelen binnen eigen formatie om drie jaar geleden te starten met het nieuwe informatiebeleidsplan en alles wat daarbij komt kijken. Dus dat was een bewust keuze van de organisatie om dat zo te doen.

V: en ontwikkelen jullie nou ook, laat ik maar zeggen meer lineair

A: we zitten nog wel op het lineaire stuk ja maar daar gaan we op onderdelen gaan we daar wel vanaf stappen en dan hebben we het met name over BI trajecten wat we op een andere manier willen gaan ontwikkelen, maar de organisatie, de méns in de organisatie moet daar ook klaar voor zijn.

V: ja dat is het grootste probleem, tenminste dat ervaar ik bij ons ook en inderdaad van ik doe het al dertig jaar zo en het gaat toch goed, maar het kan ook altijd beter, om dan maar even de brug te slaan, dan gaan we naar de stakeholders en eh er zijn natuurlijk heel veel verschillende stakeholders, en mensen denken dan meestal gelijk aan het rijk, de provincie en ketenpartners maar voor mij zijn stakeholders ook zeker management, medewerkers en klanten dus die neem ik even mee in die gedachte.

V: is er sprake van stakeholderbewustzijn, weten jullie wie je stakeholders zijn en natuurlijk weet je het maar is het ook iets waar je bewust mee bezig bent?

A: eh we hebben in het begin in het begin hebben we een rondje stakeholdermanagementanalyse gedaan van wie moeten we allemaal hebben en eh dat heb ik niet zo genoemd maar we hebben wel dat rondje gemaakt en die hebben we allemaal meegenomen in het verhaal van nou dit is wat we graag willen en daarbinnen moet je een bepaalde ambitie kiezen maar dat is niet iets wat we periodiek doen zo van zijn onze stakeholders nog de stakeholders, zijn ze voldoende geïnformeerd. We noemen het niet expliciet zo, maar we zijn wel met ons publiek in dialoog om hen periodiek mee te nemen dus eh nogmaals vanuit de terminologie zeg ik nee we hebben geen stakeholdermanagement overleg maar als ik kijk hebben we iedereen in beeld dan denk ik dat we de belangrijkste usual suspects wel hebben en dat we daar ook het gesprek mee voeren.

V: en worden die dan ook expliciet betrokken bij de ontwikkeling van architectuur of

A: ehh indirect en als je kijkt naar de uitkomsten he en nogmaals je moet bepaalde zaken in een bepaalde fase vastleggen voordat je een keuze kunt gaan maken daar krijgen ze mee te dealen maar de ontwikkeling van de architectuur als in hoe richt ik mijn architectuur in welke instrumenten gebruik ik aan de achterkant om daar zijn ze dan niet bij betrokken.

V: ja maar ik kan me wel voorstellen, je had het net over applicaties, nou wij hebben er veel, het helpt wel als je dat gewoon verteld en laat zien en dat ze nadenken over dus daarom vinden jullie het niet handig als ik ...

A: nou letterlijk een voorbeeld hebben wij niet gedaan maar wel het voorbeeld van ja we hebben al zoiets waarom zou je het dubbel gebruiken dat is dan wel een voorbeeld dat is dan wel weer een voorbeeld wat we gebruiken om uit te leggen wat we doen en ja ze zijn wel meegenomen en dan heb ik jouw vraag misschien een beetje verkeerd begrepen ze zijn wel meegenomen in waarom zijn wij architectuur in aan het richten, maar het is voor hun gewoon een containerbegrip

V: is er ook sprake van digitaal leiderschap

A: ehh nee tenminste dan zouden we heel effe het gesprek moeten voeren over wat versta jij onder digitaal leiderschap en wat versta ik onder digitaal leiderschap.

V: ik vind het persoonlijk al iets als je een leidinggevende heb waarmee je kunt sparren die snapt waar je het over hebt die ook de begrippen kent (wet open overheid, common ground) dus dat je

iemand hebt die weet waar het over gaat die in kan schatten dat als je bijvoorbeeld architectuur inricht volgens de letter van de wet terwijl al je begint met in kaart te brengen wat er is en de onderlinge verbindingen zichtbaar maakt bijvoorbeeld met een grote praatplaat dan heb je al een forse eerste stap gezet

A: en digitaal leiderschap op welk niveau hebben we het dan over hebben we het dan over directieniveau, eh ja ik van mij uit gezien heb een leidinggevende waarmee ik kan sparren over dit soort onderwerpen dus er zit wel zeker iemand boven mij, ik rapporteer rechtstreeks aan de teamleider I&A nou dat is inmiddels is dat zo'n poppetje dat was eerst niet en het hoofd bedrijfsvoering daar heb ik een stippelijntje naartoe dat is op dit moment iemand met een CIO achtergrond dus hij is ook gewoon van I dus dat helpt over 7 dagen heb ik een nieuw hoofd bedrijfsvoering dan moeten we even afwachten hoe zich dat gaat ontwikkelen.

V: heeft dat ook geholpen richting bestuur en ..

A: ja

V: dat bedoel ik dat je ook iemand hebt die er voor staat

A: dus even als je gaat kijken op strategisch niveau is op dit moment digitaal leiderschap aanwezig en zoals jij het verwoord iemand die gewoon kan duiden en belangen blijft behartigen dan is het antwoord op dit moment ja het helpt zeker er is ook een periode geweest die minder was toen zag je ook dat er minder bewoog dus dan heb je de wel en de niet situatie van mij uit gezien dan

V: en is het ook zo dat de informatiemanager of de architect betrokken worden bij strategische beslissingen

A: ja het is dan misschien nog niet helemaal voorgaan in het gesprek maar eh laat ik het zo zeggen we worden niet meer vergeten dat als het besluit al genomen is dat we er dan nog iets van moeten vinden dat is tegenwoordig net voordat het besluit genomen wordt of iets eerder jongens we moeten ook zorgen dat we dit onderdeel goed in beeld hebben en of dat nou gaat over het in control raken binnen het sociaal domein of iets anders dan is de I-component tegenwoordig, ja die wordt niet meer vergeten zeg maar. Wat in het verleden wel eens gebeurde.

V: maar het is niet zo dat het bijvoorbeeld op hetzelfde niveau staat als bijvoorbeeld concern control

A: ehm vanuit de rol wel vanuit de formele rol wel maar vanuit de profilering c.q. positionering is er nog wel wat te winnen, ja dus op papier wel in de praktijk moet er nog wel iets want de CIO rol in het centrale management team is er eentje die niet formeel is en als je hem hebt heb je er heel veel profijt bij maar je zou er naar toe moeten om die vast en gewoon geborgd te hebben ongeacht welke wisseling er plaats vindt zou jij op strategisch niveau I vertegenwoordiging moeten hebben en wie dat dan doet of de informatiemanager of nogmaals het directielid wat er al zit het meeste waarde heeft het directielid wat er al zit

{21:11 – 21:22 niet overgenomen, zijstapje}

A: iedereen ziet en snapt dat die hele ontwikkeling rondom digitalisering dat merk je bij je ouders, dat merk je om je heen, je kinderen, nou dat gaat dermate rap dat je er niet meer zonder kunt dus dat betekent dat je daar in de gemeente ook niet meer zonder kunt dus het belang en je ziet ook he steeds meer dienstverlening gaat steeds meer verschuiven dus het belang van I en IV, IT, what's in a name, neemt gewoon toe, dus ook vanuit die reguliere managers zie je dat gebeuren, maar binnen I zie je echt een verschuiving plaatsvinden en daarmee heeft ie iets meer impact dan andere bedrijfsvoeringsonderdelen.

V: zijn de managers en het bestuur actief 'getraind' op het gebied van architectuur, zodat ze ook anders zijn gaan kijken naar de I

A: ehh wij hebben een architect en we hebben adviseurs en in eerste instantie was onze aanviegroete we gaan onze adviseur in lijn brengen met de teamleider of de beleidsmedewerker die een bepaalde opgave heeft en vanuit de architectuur heb je zoiets van nou ja dit moeten we allemaal weten en waar me mee begonnen zijn, we hebben dat gewoon neergelegd bij de vakafdeling, zo van ja wij vinden namelijk dat de vakafdeling dat wel moet snappen, maar wel zwart/wit he nogmaals. Maar dat werkt niet want die vakafdeling want die vakafdeling zit al tot hier in het werk (gebaar) en moet gewoon geholpen worden want we hebben recentelijk hebben we dus gedaan nou het is niet meer de vakafdeling die de I component voor jullie gaat bedenken en invullen want terminologie en lastig lastig dat laten we doen door de I adviseurs, de I adviseur heeft echt een beweging gemaakt naar de vakafdeling en die staat feitelijk langs die stakeholder om ervoor te zorgen dat het I deel gewoon in beeld gebracht wordt geregeld wordt. Daarmee ontzorgen we de vakafdelingen maar we hebben nog steeds het gesprek en de verantwoordelijkheden blijven de verantwoordelijkheden en het is aan die I adviseur en die teamleider om wel samen te kijken begrijpen we mekaar goed waar teken ik voor jip en janneketaal gewoon algemeen jargon dus dat is een exercitie die wij gedaan hebben daarmee voorkomen we dat we die vakafdelingen die blauwdrukken laten maken dat willen we ook niet dat gaat te lang duren en sommigen nogmaals niet te doen. Dus dat is een deel dat hebben we nu zo opgelost ik denk dat dat een goeie oplossing is. Eh dan heb je nog het tweede deel als ik bijvoorbeeld kijk naar eh meer programmatisch werken he meer opdrachtgever opdrachtnemer dat is een deel het andere deel is dat je steeds meer doet dat je ook rondom BI bepaalde stappen zet dat je op een andere manier het gesprek ingaat dus dat je niet zegt geef me maar tien lijstjes dan kiezen we wel, nee meer wat vraagt ie precies, dus je ziet met name in die hoek andere competenties, andere vaardigheden, dat daar nog wel wat te halen valt vooral vooral ook he nogmaals vooral ook bij de vakafdelingen want wij zijn wel een tijdje bezig binnen IV nu komen we bij die vakafdeling, willen we het gesprek voeren, we willen hun helpen maar dan zie je toch dat het heel erg lastig is om op een bepaalde manier te werken en dat zit hem met name in dat stukje competenties. En daar zit nu ook en dan kom je op het grote plan wat vorm krijgt dan kom je op de volgende stap hoe kom je naar een hoger niveau van eh ja hoe zal ik het zeggen dat I omarmt wordt dat het nog meer uitgenut wordt we zullen echt nu onze {...} naar die personen. En daar daar gaan we nu daar zijn we nu het gesprek over aan het voeren van hoe zien we dat met zijn allen, hoe willen we dat nu gaan doen, want ik zie ook dat het lastig is als je nog nooit opdrachtgever bent geweest en je moet nu volgens een bepaald stramien gaan werken dat dat best lastig is maar ja die is van de vakafdeling die is niet van ons dus, maar hij is van ons samen.

V: die hele digitale doorontwikkeling gaat dat ook sneller omdat er sprake is van druk uit de samenleving

A: en ja maar dat is meer incident gedreven dus met andere woorden er gebeurt iets waardoor men politiek gezien vanuit een stukje dienstverlening niet goed over de Bühne komt en dan in een keer heeft het heel veel aandacht

V: ik merk dat bijvoorbeeld corona er voor gezorgd heeft dat inwoners vragen om meer digitale dienstverlening

A: ja corona heeft wel geholpen natuurlijk he we zagen het bij het office 365 onderdeel teams voor vergaderen, chatten en bellen dus die kon er in o time doorheen dus daarmee zag je he dat dat wel helpt dat er maatschappelijke ontwikkelingen zijn die helpen. Ik herken niet de vraag kunnen we niet meer digitaal doen eh omdat men daarom vraagt dat die vraag herken ik niet maar dat wil niet zeggen dat die er niet is wat je wel ziet bij ons is dat je bijvoorbeeld een burger heeft een vraag en die heeft vervolgens geen reactie gehad dat komt dan bijvoorbeeld op de verkeerde tafel terecht of de verkeerde tafel het komt op een tafel terecht laat ik mezelf corrigeren voor de opname, en dan in een keer krijgt het heel veel focus en heeft het aandacht en moeten we er iets mee terwijl er wel al mensen mee bezig zijn geweest om dat onder de aandacht te brengen dus daarmee is het tweeledig, enerzijds is het de dus met andere woorden degen die het onder de aandacht heeft gebracht is het

niet gelukt dus daar zit iets wat niet goed gelukt is en anderzijds zorgt zo'n incident ervoor dat je dus blijkbaar ergens iets moet met je I en dan in de breedste zin van het woord want het mens en gedrag zijn die daar een bijdrage aan levert dat het niet werkt. Dus corona heeft geholpen, incidenten helpen maar ook weer niet eh en dan zie je wel dat dat weer initiatieven oplevert en die kunnen dan op die grote berg met opgaves die we toch al hadden.

[28:50-31:24 niet uitgeschreven zijstapje]

V: meten jullie de digitale volwassenheid

A: eh we hebben de data volwassenheid gemeten en daarmee hebben we niet de digitale volwassenheid gemeten maar dat is een afgeleide van

V: en is dat significant toegenomen sinds architectuur of niet

A: kan ik niet zeggen we hebben geen nulmeting gedaan op digitale volwassenheid en ik kan dus nu niet zeggen dat ie daarmee is toegenomen omwille van de inzet van architectuur dat kan ik niet zeggen. Ja kijk ik kan wel vanuit mijn gevoel spreken maar dan zeg ik dat men bewust onbekwaam is wat men voorheen niet had en ja dus daar zit gewoon wel iets maar dat is mee gevoel en mijn beeld

V: is de hele ontwikkeling naar de digitale overheid is dat in lijn met de organisatiestrategie is het beleidsplan bijvoorbeeld afgezet tegen het college uitvoeringsprogramma

A: ja het worden van een meer digitale gemeente zat al in het collegeprogramma maar wel ook hoog over, volgens mij stond er iets in van dat de dienstverlening in lijn met en dan een stukje digitalisering, nogmaals iets in die setting zat er al in in het collegeprogramma en uit het collegeprogramma ben ik ook geboren dus ja daar hebben we wel invulling aan gegeven

V: is het probleemoplossend vermogen ook groter geworden in het verlengde van volwassenheid

A: nou ja we zijn, we zijn meer al dan ooit in staat omdat we een goed beeld hebben van alles wat leeft om daarbinnen een keuze te maken en als we die keuze maken kunnen we meer dan ooit van tevoren duiden wat vooral ook nodig is dat gaat nog steeds niet allemaal goed maar dat heeft het wel bijgedragen de vraag is allen of het probleemoplossend vermogen daarmee gestegen is dat weet ik niet geen idee

V: het kan ook zo zijn dat doordat je meer zicht hebt op je problemen dat het lijkt alsof het minder is terwijl het eigenlijk meer is.

A: en nou ja het was wat het was alleen het was niet in beeld dus we hebben daarmee wel eh vanuit het wat hebben we daarmee wel meer problemen kunnen oplossen vanuit het hoe nog te ontwikkelen omdat we daar ook aan het vernieuwen zijn rondom mensen met een I blik.

V: en zeg je daarmee ook we zien heel voorzichtig dat we flexibeler aan het worden zijn in het kader van veranderingen en wijzigingen in de omstandigheden en met de uitdaging van grote transformaties

A: ah dat is dan maar net met wie je het gesprek voert want ik denk juist dat de structuur er voor zorgt dat er door een aantal mensen die worden starrer want we moeten een aantal hoepeltjes door maar de flexibiliteit zit hem er met name in dat je van te voren nadenkt over als ik vijf potjes heb en ik heb 10 knikkers waar doe ik die knikkers in en als je er nog een ander potje bijzet moet je er knikkers uithalen en dan moet je ze er weer ergens anders in doen dus daarmee zijn wij 'flexibeler'. We zijn niet beweeglijker, we zijn niet sneller, het wordt soms ervaren als zelfs trager, nogmaals waarom moet ik van te voren al die dingen invullen voorheen ging het toch ook zo maar dat is groeiende dat is een antwoord wat ik straks ook al een keer gaf maar daar zit ie wel ik kan niet zeggen dat we sneller zijn geworden

V: maar misschien wel wendbaarder

A: eh ja dat wel maar nogmaals er komt iets nieuws bij doen we dat niet dat gesprek nogmaals daar zitten we middenin in dat proces dat gesprek wordt wel gevoerd dus het komt er niet bij dus je loopt niet vast als de een of andere tanker met 100K opgaves er op dit is het dit niet en als je iets anders wilt dan moeten we keuzes maken en geld erbij is niet altijd de oplossing

V: zijn jullie nu ook meer bezig met het op een roadmapachtige manier aanvliegen van projecten

A: ja wij werken met een portfolio en een jaarplan dus dat is nu dat is de eerste fase en in de tweede fase en daarmee in het nieuwe informatiebeleidsplan willen we er naar toe dat we meer die roadmap per domein gaan schrijven dus dat je daar de doorkijk op legt en dat je ook daar de verbinding vanuit de I en de vakafdeling bij elkaar laat komen he dus nogmaals wat moet er allemaal op het sociaal domein gebeuren wat betekent dat dan en dat is de volgende fase. En dan zit je nog steeds op een lineaire manier van werken op termijn moet dat ervan af maar we zullen dat lineaire proces oor moeten met zijn allen willen we ooit die volgende stap kunnen gaan zetten de vraag is of we dat überhaupt gaan kunnen met de organisatie als een gemeente maar dat is dan dat is dan voor mensen na mijn pensioen zolang gaat dat nog duren.

V: is de IT omgeving wel stabiel en betrouwbaarder geworden

A: ehhh ja, ja

V: waar komt dat dan door

A: omdat we vanuit het huidige plan wel echt de kwetsbaarheden eruit aan het duwen zijn en dat vertaald zich heel plat naar een aantal systemen die niet ondersteund worden door die gewon sjjjt te wippen en cloud, daar waar je bepaalde competenties binnen je eigen organisatie mist, technisch beheer wat je niet in eigen huis zou willen doen dat zet je allemaal buiten de deur gebruik maken van dus de leverancier dat voorkomt wel een hoop gedoe in de migratie heb je gedoe maar dat is altijd minder als dat wat je hebt als je zou blijven waar je was dus daarmee zie ik wel dat onze I organisatie stabiel wordt een andere beweging is dat er nog steeds iets meer bijkomt dus dan lijkt het voor het oog dat het af en toe minder stabiel aan het worden is maar dat komt gewoon door de toename die balans moet je altijd wel blijven schetsen

[39:10-40:29 niet opgenomen zijstapje]

V: ik wil even naar het lerende vermogen van de organisatie hebben jullie ook processen opnieuw moeten inrichten om beter aan te sluiten bij de digitale overheid

A: ja dat is wel aan de orde ja dat is zeker als je kijkt binnen burgerzaken loopt echt wel misschien wel meer dan in andere domeinen de behoefte om te digitaliseren op dienstverlening en of dat nou gaat over een gewone verhuizing of over begraafplaatsen je ziet wel dat daar wel ontwikkeling en energie op zit om dat voor elkaar te krijgen

V: je gaf aan dat de I adviseur verbinding maakt met de vakafdeling is daarmee ook de bewustwording toegenomen

A: ja

V: en de digivaardigheid heeft het daar ook consequenties voor

A: digivaardigheid als ik weet hoe ik een programma moet bedienen of digivaardigheid als als ik een vraagstuk heb denk ik na over kan ik dat digitaliseren

V: eigenlijk beiden maar het probleem is toch nog heel primair

A: ik denk dat door de herpositionering van de I waardoor er nog een functioneel beheerder is die anders in de wedstrijd zit wat is van jou wat is van mij en wat doen we samen en dan denk ik dat het beeld dat de digitale vaardigheden meer ontwikkeld moeten worden binnen de gemeente dat dat is toegenomen of ze daarmee werkelijk gestegen zijn dat vraag ik mij af

V: doen jullie actief aan het vergroten van kennis ..

A: nou wij bieden op dit moment bieden wij natuurlijk we hebben een soort van E-academie daarin bieden we 101 verschillende trainingen aan dat gaat heel plat van Excel cursussen tot awareness programma's alsook informatieveiligheid en dat soort zaken allemaal maar dat vind ik nogal wat vrijblijvend zeg maar iemand die dan toch bewust onbekwaam is die gaat toch niet voor zichzelf bedenken ik ga daar eens wat aan doen die doet het gewoon op de manier zoals ie dat altijd deed hier is een stuk dat print ik uit daar schrijf ik mijn notulen op vervolgens ga ik die notulen overzetten naar mijn computer dan print ik ze weer uit en dan neem ik ze weer mee maak ik weer nieuwe notulen nou die hebben we ook nog steeds nou terwijl dat eigenlijk veel slimmer kan maar als je niet weet dat die mogelijkheden er zijn of je staat er als mens niet voor open dan zul je nooit die stap maken dus rondom die digitale vaardigheden dat is nu een traject waar we met bewustzijn en hoe zorgen we ervoor dat mee aan de slag willen

[44:50-47:04 niet uitgewerkt zijstapje]

V: kun je zeggen dat de complexiteit (je noemt het steeds de spaghetti) maar ook dat de risico's daarmee zijn afgenomen

A: ja

V: en is dat ook gemonitord leggen jullie daar iets over vast

A: waar ik dan laat ik het zo zeggen het risico van inefficiëntie is afgenomen, zo positioneer ik risico dan even omdat we aan de voorkant nadenken over welke dingen moeten we vooral doen, he geld moet er zijn, nogmaals als je achteraf geld moet gaan lobbyen dan zijn er heel veel mensen heel lang mee bezig dus dat is een stukje risico op inefficiëntie maar als je kijkt over welke informatie geef ik op welk moment en ja dat sla ik op kijken we ook wat je nu kan doen dan kijken we er vanuit de voorkant naar dus dat betekent een stukje privacy risico wegebt en als je kijkt naar ik ga hier iets aanpassen wat betekent dat het afbreukrisico dat je dienstverlening niet instort daar komt bij omdat we nu werken met architectuur en daarmee in staat zijn om vooraf na te denken over en hier en hier en hier moet ik allemaal rekening mee houden dat betekent dat je aan de voorkant vaker met meer mensen in gesprek moet dat geeft een vertragend beeld maar wat vaak niet in beeld is is wat je achteraf allemaal aan het checken bent om het allemaal weer recht te krijgen dus daarmee ben ik er laat ik zeggen voor 100% overtuigd en ook in de praktijk zien we dat risico's verkleind zijn en nog verder omlaag gaan door een aantal dingen goed neer te zetten en in te richten

V: laatste vraag maken jullie ook gebruik van best practices

A: ja

V: kun je daar een voorbeeld van noemen

A: VNG heeft natuurlijk een aantal handreikingen dus als we bijvoorbeeld kijken naar de DSO daar lag een handreiking voor een 0-meting nou die hebben we gewoon genomen en daar zijn we mee begonnen, ten opzichte van het bedrijfsleven deelt de overheid alles, dat kan natuurlijk ook makkelijker maar toch in het bedrijfsleven is dat anders daar moet geld verdient worden, de keerzijde van het delen is dat mensen daarbinnen weer hun eigen ding gaan doen dat is dan weer typisch des gemeentes

Afrondende bespiegelingen niet uitgewerkt

Interview respondent 3 *vragenlijst A*
Informatiemanager, gemeente 46.000 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

V: heeft de gemeente * doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: eh ja even in de kantlijn ik werk nu net een jaar bij * ik werkte daarvoor niet in gemeenteland wat dat betreft dus dat is denk ik goed om te weten dus ik ben niet echt super ingeburgerd in wat er allemaal reilt en zeilt in * maar

V: hebben jullie de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling naar de digitale overheid specifiek belegd

A: ja wij hebben in * een programma dienstverlening en daar worden de onderwerpen van de DG in behandeld en dat gaat eigenlijk enerzijds over nou ja we willen als gemeente naar een 8,5 voor onze dienstverlening naar burgers en ondernemers toe en tegelijkertijd vindt daar ok het stuk digitalisatie verdere digitalisering in plaats dus de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij een programmamanager. We hebben twee programmaleiders binnen * en de ene is dat is deze persoon die is verantwoordelijk voor het programma dienstverlening en die resulteert rechtstreeks onder de gemeentesecretaris. We hebben een tweekoppige directie we hebben aan de ene kant de gemeentesecretaris en dus vooral richting het bestuur en we hebben echt een directeur voor de organisatie dus voor de bedrijfsvoering dus meer intern zeg maar en onze programmamanager dienstverlening rapporteert aan de directeur bedrijfsvoering en staat in die zin los van de lijnorganisatie en maakt daarmee geen onderdeel uit van het managementoverleg maar heeft een soort status aparte wat dat betreft

V: werken jullie vanuit een architectuur

A: eh ja ja ja

V: is de verantwoordelijkheid voor de architectuur specifiek belegd

A: dat vind ik moeilijk om te beantwoorden we zitten in een constructie met een shared service centre en dat maakt het nogal ingewikkeld wat dat betreft maar wij wij werken samen in noord Friesland en onze hardware en infrastructuur wordt geleverd door het shared service centre. En dat is weer geïntegreerd met de gemeente ** dus dat is een redelijk ingewikkelde constructie die ook wel meer voorkomt ik begreep dat in *** dat dat op een soortgelijke manier werkt dus dat maakt het geven van antwoorden soms wat lastig dus we werken wel onder architectuur hebben daar in de regio ook afspraken over gemaakt en ook een basisarchitectuur gedefinieerd en ja zo denk ik

V: is die basisarchitectuur gebaseerd op een referentiearchitectuur zoals GEMMA

A: dat is inderdaad een afgeleide van de GEMMA in ieder geval daar sterk aan gerelateerd

V: architectuur zou helpen bij het bereiken van IT efficiency en organisatie innovatie wat de basis zou vormen voor beter verandermanagement. Is er sprake van adoptie van bestuur en management van de architectuur

A: ja het leeft wel maar het is nu eh ja het leeft wel ik vind dat lastig om uit te leggen ik ben als informatieadviseur werkzaam in de afdeling informatiebeheer en ik denk dat dat in ieder geval geeft dat voor mij wel duidelijk aan hoe de situatie is in die zin wordt het echt aangevlogen vanuit de beheer optiek zeg maar samen met facilitaire zaken, het DMA, post en archief, bodes dat is een club dus er is wel aandacht voor maar het zit het is nog weggestopt in de organisatie tegelijkertijd is onze programmamanager zit heel erg aan de voorkant en zit heel erg dicht tegen het college aan vooral

tegen de burgemeester aan waar het gaat om ontwikkelingen en meelopen in nieuwe ontwikkelingen daar gebeurt nu heel veel moet ik zeggen op dit moment. Ik ben vooral bezig als informatiemanager met een professionaliseringslag zeg maar, de basis op orde, afspraken maken om naar de voorkant van processen te komen in plaats van ad hoc en reactief en oh we moeten hier wat doen we moeten daar wat doen

V: doen jullie iets aan stakeholderbewustzijn

A: ja we zijn nu en dat is een van mijn grootste projecten bezig met het uitrollen van of uitrollen het opzetten en implementeren van behoeften management en dat komen wel veel van die aspecten in terug zowel richting het management en op dat niveau zitten we nu nog en later ook richting medewerkers en dat is wel echt een serieus verandertraject zeg maar ja het is erg leuk en dat

V: betrekken jullie stakeholders ook daadwerkelijk bij dit soort ontwikkelingen of is het meer meeweten

A: nee eh eh ik heb het behoeften management echt neergezet enerzijds richting de regionale samenwerking waar ze daarmee al een of twee stappen verder zijn zeg maar dan onze gemeente heb ik het wel heel bewust neergezet in de organisatie te beginnen met het management en die heb ik daar vanaf het begin af aan in meegenomen nou behoeften management is voor ons een van de manieren om naar voren in het proces te komen om voorafgaand gesprekken te hebben over ontwikkelingen in plaats van achteraf van oh ja we moeten nog even langs ICT want die moeten ook een handtekening zetten nou die transitie daar ben ik het afgelopen jaar mee bezig geweest en die is wel heel bewust gemaakt en daar hebben we stapje voor stapje het management of in ieder geval die stakeholders ook in meegenomen daar zie je dus ook de ontwikkeling van ja ICT of IMICT naar ik vind de naamgeving dus niet goed maar dat terzijde maar je ziet dus wel heel erg dat de IMICT als faciliterend wordt gezien van ja jullie moeten dat gewoon doen en niet zeuren en wij willen gewoon dat pakket en ga dat nou maar kopen en ga daar niet allemaal vragen over stellen want wij weten wel wat we willen op dat niveau zitten we eigenlijk nog heel sterk en daar zijn we stapjes in aan het zetten he nou dat bewustzijn wordt bij managers ook steeds groter. Dat zie je daadwerkelijk ontwikkelen in positieve zin, ja absoluut en ook vanwege het feit dat wij vanuit informatiemanagement er wat strakker in gaan zitten en ook want het is natuurlijk best wel een grote verandering die je teweeg aan het brengen bent en de neiging om terug te vallen op olifantenpaadjes is enorm groot en dat heeft natuurlijk heel sterk te maken met de grootte van de organisatie in de drie kleinere organisaties kon dat allemaal veel makkelijker he ons kent ons en oh ik ken wel iemand dus we regelen dat wel even ook richting het shared service centre zeg maar nou en daar moeten we echt wat in formaliseren om uiteindelijk naar de voorkant te kunnen komen om daar beslissingen te nemen en niet achteraf

V: daarbij helpt het waarschijnlijk dat alles in beeld gebracht is door middel van architectuur dus dat bevordert dan toch uiteindelijk de verandering

A: ja ja ja ja en in die zin begint het natuurlijk met bewustwording van he jongens we kunnen niet alles tegelijk want dat zie ik in bijna iedere organisatie wel gebeuren van ja we hebben een fantastische ambitieniveau we hebben een beperkt budget en beperkte middelen, beperkte resources et cetera maar we willen wel allebei ja we willen eigenlijk aan al onze ambities voldoen maar het mag niks kosten dat is de discussie waar we nu vooral in zitten dat speelt op dit moment speelt dat heel erg een rol. We zitten echt echt nu op het kantelpunt van ja weet je we moeten nu als organisatie zijnde moeten we keuzes maken we kunnen gewoon niet allebei en ik wil gewoon graag weten van gaan we A doen of gaan we B doen of gaan we een mengeling van die twee doen en nou ja dat is de keuze die op dit moment voorligt en zo zwart wit als ik hem schets is ie natuurlijk niet maar in de basis eigenlijk wel. Nou en in dat opzicht want want nu wordt IMICT als een soort van losse entiteit gezien terwijl het natuurlijk volledig geïntegreerd is met de organisatie of zo die zou moeten zijn en wat ik dus ook vind is dat de organisatie een organisatiebrede keuze moet maken

en dat kan er inderdaad op neerkomen van goh we gaan geld besteden aan sociaal domein om daar wat op te poetsen nou ja en het geld wat je daar besteed kun je niet besteden aan IMICT maar op dat niveau moeten er wel keuzes worden gemaakt en wat ik in deze gemeente zie is dat we in die hoedanigheid nog geen volwaardige speler zijn zeg maar dan blijven we weer snel in die faciliterende rol zitten van jullie moeten niet zeuren

V: komt het programma dienstverlening ook voort door druk vanuit de samenleving dus dat er ook gevraagd wordt vanuit inwoners en ondernemers om op een andere manier te gaan acteren

A: ehm ja dat denk ik wel ja

V: trainen jullie ook managers en bestuur in onderwerpen als architectuur en digitale dienstverlening

A: ik denk dat we er vooral van uitgaan dat ze wel weten wat we bedoelen maar et dat ik dat zeg is het niet helemaal zo hoor want we zijn nu wel bezig bijvoorbeeld met data gestuurd werken en daarvoor doen we ook wel workshops ook met het management dat we ze daarin meenemen van goh wat is dat dan en wat betekent dat dan en wat kan het voor ons betekenen en het gesprek voeren ver het ambitieniveau wat het management daarmee heeft en eh dus dus dat dan weer wel het is een beetje hoe je hem definieert wat dat betreft. En het behoeften management dat is ook dat komt vanuit de I samenwerking vanuit de IMICT zeg maar dus daar hebben we ook wel ik heb straks weer een hele serie gesprekken met alle managers over van goh enerzijds wat zijn jullie behoeftes voor de volgende kadernota zeg maar en anderzijds wat zijn de lopende projecten en hoe gaat het daarmee zeg maar dus in die zin zijn we er wel op een andere manier mee bezig dat is eigenlijk daar zijn we in het voorjaar mee gestart met die gesprekken daar gaan we echt wel een hele leercurve door en daar nemen we ook wel de managers in die zin in mee

V: kun je zeggen dat de digitale volwassenheid van de organisatie groeit

A: oh ja zeker, ja absoluut hoewel een kwestie is van onderbuikgevoel nou ook niet alleen onderbuikgevoel we zien ook wel dat er al dan niet noodgedwongen al dan niet gedwongen meer aandacht voor is omdat we het nu echt op de kaart zetten en ook echt bespreken dus men is er sowieso meer mee bezig en voert daar meer het gesprek over dus in die zin kun je wel duidelijk spreken van een groei

V: kun je zeggen dat jullie organisatie wendbaarder is geworden door het werken onder architectuur

A: ja dat denk ik wel ja kijk wat je natuurlijk vooral doet is mensen meenemen in feitelijk ons vakgebied zeg maar en daar meer deelgenoot van maken en tegelijkertijd hun ook aanspreken op hun eigen verantwoordelijkheid daarin en waar het eerst was van ja ik heb een vraag nou ja ik wil graag dit pakket omdat ik dat gezien heb bij de buurman en doe mij dat ook maar en het wordt over de schutting gegooid en vervolgens wordt er een maand later gevraagd van is het al geregeld daar zoeken we nu ook bewust veel meer de verbinding op aan de voorkant van goh wat is het dan dan heb je aan de voorkant daar het gesprek over en dan leg je ook de gebruikers of de business uit hoe het een beetje meer werkt zeg maar en zo creëer je natuurlijk meer begrip en ga je ook meer samenwerken aan een oplossing

V: is de ontwikkeling naar de digitale dienstverlening een lineaire ontwikkeling

A: het is een vier of vijf jarenplan en daar is inderdaad een spoorboekje voor geschreven er is een programmplan en volgende week is er weer een sessie met de gemeenteraad om hun bij te praten over de voortgang en eh dus daar is wel ik geloof voor vier of vijf jaar een plan voor gemaakt welke stappen en aandachtsgebieden we waar we vorm en inhoud aan geven en daar zitten iets van 7 sporen in of zo [gedetailleerde uitleg niet uitgewerkt niet relevant] het gaat om ontwikkellijnen waaronder een ontwikkellijn digitale overheid of e-overheid

V: hebben jullie vanuit de digitale overheid ook processen aangepast

A: waar het vooral om gaat is überhaupt het beschrijven van je processen van welke processen zijn er en dat begint er mee nou schrijf nou maar eens op welke processen heb je en hoe werkt dat e wat natuurlijk wel een ding is dat is dat het begint met wie is de proceseigenaar he waar het eerst was van ja maar jij bent want we hebben zeg maar een procesadviseur en waar et in het begin was van ja maar jij bent toch de adviseur dus jij moet dat toch gewoon allemaal maar bedenken en doen, nee dat is iets wat bij de manager ligt die is proceseigenaar en die staat daarvoor aan de lat dus dat begint bij het beschrijven van het proces en daarna zijn er ook enkele afdelingen die bijvoorbeeld met Lean met de Leanmethodiek de processen gaan optimaliseren of digitaliseren, dat moet allemaal weer samenkomen in het programma dienstverlening

V: trainen jullie je medewerkers in het meenemen in innovatieve IT dingen

A: we zijn 5 oktober gestart met de implementatie van of de uitrol van ons nieuwe zaakstelsel en daar wordt echt vanuit de verandersistematiek ADGAR is dat volgens mij wordt die verandering echt aangevlogen en ook heel bewust mensen, gebruikers getraind niet sec vanuit de techniek maar wel op een breder gebied dus daar kun je wel heel mooi zien dat daar echt een andere nou dat project wordt echt heel zorgvuldig neergezet anders dan ik heb een pakket en ik gooi het over de schutting en ik loop hard weg hier wordt echt ook de samenwerking op gezocht en worden medewerkers ook vooraf uitgebreid getraind en er worden workshops georganiseerd en op ons intranet staat een stuk opleiding nog weer waar ze gebruik van kunnen maken dus ja in die zin worden medewerkers daar wel in meegenomen

V: als het gaat over risico's en complexiteit betekent dat dan ook dat als je alles beter in beeld hebt als gevolg van architectuur dat daarmee ook de complexiteit afneemt

A: laat ik zeggen dat we ons daar op zijn minst bewust van zijn we hebben nu een aantal grote projecten die lopen natuurlijk allemaal tegelijkertijd en we zijn nu wel aan de voorkant heel goed aan het kijken van goh hoe haken die projecten in elkaar we zijn bezig met een werkportaal een soort van sociaal intranet we zijn bezig met het uitrollen van Teams binnen onze organisatie en dan in de uitgebreide variant, de maximale functionaliteit van Teams om in te gaan samenwerken binnen onze organisatie we zijn ook bezig met het DSO met de uitrol van * we zijn bezig met een nieuw HRM pakket van ** te implementeren en dat doen we allemaal tegelijkertijd en we zijn nu wel heel goed aan het kijken aan de voorkant van goh hoe gaan we dat ook naar onze organisatie toe brengen en aan onze medewerkers dat we gewoon duidelijk kijken van ja dat doe je hier dat doe je daar om echt de gebruikers daar aan de voorkant in mee te nemen ja ik denk dat we dat wel heel mooi doen

[inhoudelijk zijstapje niet overgenomen niet relevant]

V: maken jullie ook gebruik van best practices van andere organisaties

A: ja dat doen we graag we kijken wel bij VNG realisatie maar ook weer vanuit het programma dienstverlening zijn we nu ook betrokken bij de MINE omgeving waar ik geloof dat de gemeente * en nog een paar grote gemeenten heel voortvarend mee bezig zijn en daar proberen wij wel aansluiting te vinden en daar is nu ook een initiatief weer vanuit het programma dienstverlening gestart om daar naar te kijken in noord Nederlands verband en zaken zoals common ground daar hebben we binnenkort een live sessie over van wat is dat nou wat kun je er mee wat kunnen wij er mee wat voor soort initiatieven lopen er en dat is wel grappig dan want we zijn aan het kijken naar grote voorbeeld gemeentes dus ontwikkelingen in het land vanuit VNG vooral ook en ook in contact met VNG realisatie en dan komen we er achter dat in onze eigen samenwerking op kleinschalig niveau daar al initiatieven zijn he

V: wil je nog ergens op terugkomen

Interview respondent 4 *vragenlijst B*
Specialist I&A, gemeente 33.900 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

V: we beginnen met een aantal algemene vragen

V: hebben jullie doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: ja eh ja, maar die zijn nog wel in concept we zijn nu bezig met het opstellen van eh wij noemen dat een informatievoorzieningsmeerjarenontwikkelingsplan (verder IMOP) en daar zitten we nu in de laatste conceptversie zijn we aan het werk en eh daar zijn we nu mee bezig om die in december het MT in te krijgen

V: wordt daarmee of daarin ook de verantwoordelijkheid specifiek belegd

A: eh nee nog niet nee

V: werken jullie onder architectuur

A: nee nou we hebben een aantal uitgangsprincipes zeg maar informatievoorzieningsprincipes maar dat ik nou echt kan zeggen we werken onder architectuur nee eh dat nog niet en ja we zetten de eerste kleine stapjes laat ik het maar zo zeggen

V: is de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling naar werken onder architectuur wel specifiek belegd

A: nee

V: gebruiken jullie iets als GEMMA een referentiearchitectuur

A: ja he ja wij hebben als een van de principes gezegd wij werken conform GEMMA

V: is er sprake van een samenhangende structuur in de IT systemen en zijn ook de onderlinge verbanden duidelijk

A: we hebben wel een samenhang maar de onderlinge verbanden staan nog hebben we zitten in de hoofden van sommige mensen maar hebben we het daarmee nog niet echt duidelijk

V: dus als jullie grote veranderingen doorvoeren zoals bijvoorbeeld de digitale overheid dan wordt er niet veranderd vanuit die kennis

A: nee nee, dat is dat gaan we wel doen dat in beeld brengen zeg maar welke applicaties hebben we allemaal welke gegevensstructuren zijn er allemaal en hoe is dat met elkaar verbonden en hoe praat dat met mekaar en dat is waar we nu en trouwens in * verband mee aan de slag gaan gezamenlijk maar dat zijn van die dingen die moeten we nog gaan doen zeg maar en op het moment dat we dat hebben dan kunnen we dat wat jij daar waar jij het over hebt van als ik daar hard druk dan zie ik dat het daar pijn gaat doen zeg maar en dat heb ik nu niet zeg maar of onvoldoende laat ik het zo zeggen dan moet ik de hoofden van mensen gaan raadplegen en een stuk eigen ervaring meenemen natuurlijk maar dat is dus eh ja dat is zo zit het meer

V: als jullie grote transformaties hebben gebeurt dat dan lineair of is het meer hier doet zich iets voor en daar acteren we op

A: eh we zijn nogal ad hoccerig, iemand moet ons daar ook bij gaan helpen en we hadden ook iemand die dat wel deed dus daar heeft het wel wat geholpen maar het is ik kan nog niet zeggen dat we nou dat hebben we nu nog niet zeg maar van een stip op de horizon van nou dat is die digitale

overheid daar zit en daar zit deze gemeente dan over vier jaar en via deze stappen gaan we daar naar toe zeg maar dat wil ik wel maar dat moeten we gaan organiseren met elkaar

V: doen jullie iets aan stakeholderbewustzijn (toelichting niet overgenomen)

A: ik weet in ieder geval wel wie mijn stakeholders zijn alleen de stakeholders zelf zijn zich nog niet zo bewust van het feit dat ze stakeholder zijn zeg maar deze gemeente moet nog en daar gaat het IMOP hopelijk ook bij helpen zeg maar dat een MT lid zich verantwoordelijk gaat voelen voor een onderwerp uit het IMOP he als het gaat over dienstverlening dan moet er 1 MT lid zijn die zegt van ja die projecten en die IV projecten uit vanuit het dienstverleningsgedachtengoed bezien zeg maar die moet zich daar voor verantwoordelijk gaan voelen en dat is nog een stap die we moeten zetten

V: worden stakeholders (vooral bestuur management medewerkers) betrokken bij innovatieve transformaties

A: ja dat wel ja ja op het moment dat we wat doen dan worden de stakeholders daar ook wel bij betrokken

V: maar dan in de zin van meeweten of wordt er ook van ze gevraagd dat ze input leveren, dus meer inhoudelijk

A: ahh het is op dit moment nog wel op het weten niveau

V: is er sprake van een vorm van digitaal leiderschap

A: nee nou dat is afhankelijk van kijk ik zit hier net sinds een maand en voor mij huurden ze een externe in en hij heeft hele goede dingen gedaan maar omdat hij extern was was het wel heel erg van hem zeg maar en hij heeft het ook geprobeerd om het MT daarin mee te krijgen in een heleboel dingen en eh en sommige dingen zijn gelukt en sommige dingen wat minder maar eh als ik het dan heb over digitaal leiderschap waarbij een MT lid of een bestuurslid echt zegt van nou die digitale transformatie dat is eh daar moet op die manier aan getrokken worden zeg maar op MT niveau dat is er gewoon nog niet er werd heel veel geïnitieerd en dat is ook goed naar hij moest het wel voor de deuren van de hel weghalen zeg maar om het voor mekaar te krijgen dus dan heb ik zoiets van dan is er nog geen digitaal leiderschap

[10:49-11.20 zijstapje]

V: is er door het bezig zijn met de digitale overheid sprake van een toegenomen klant oriëntatie, dus hebben jullie daardoor een ander beeld gekregen van je klant

A: daar is wel sprake van maar ik weet niet of het gekomen is door de aandacht voor de digitale overheid maar als ik het concept lees van het IMOP en andere beleidsdocumenten die hier liggen dan denk ik van ja dat is wel toegenomen

V: kun je zeggen dat er sprake is van druk vanuit de samenleving om te komen tot meer digitaal werken

A: nee dat heb ik nergens kunnen zien of horen, er is hier duidelijk een standpunt dat alle kanalen er si geen sprake van voorkeurskanalen daar hebben we het hier helemaal niet over elk kanaal is gelijkwaardig dus of je nou de hal komt binnenlopen of je wilt digitaal wat doen in principe zijn die kanalen gelijkwaardig zeg maar dus we doen ook niet aan kanaalsturing of iets dergelijks, dit is misschien voor deze gemeente ook wel de meest optimale vorm van dienstverlening

V: ben je bekend met het begrip alignment tussen IT en organisatiedoelstellingen

A: ja

V: denk je dat de digitale volwassenheid is toegenomen de laatste paar jaar, hoewel dit voor jou op dit moment misschien nog wel wat lastig is te duiden

A: eh ja, maar niet genoeg laat ik het maar even zo zeggen we zijn wel wat achtergebleven in de vaart der volkeren er is wel sprake van een opgaande lijn

V: heeft bijvoorbeeld het college in zijn collegeprogramma iets gezegd over de digitale overheid, komt het ook vanuit het bestuur

A: ach men vindt digitalisering wel belangrijk zeg maar maar het blijft wat bij een paar kreten blijven ze hangen er wordt nog niet gezegd we gaan volop inzetten op de digitale transformatie of iets dergelijks dat soort kreten lees ik niet

V: en als je kijkt naar de investeringskant, horen de kosten bij de organisatiedoelstellingen, begrijpt het management dat het geld kost als je ander wilt gaan werken

A: nee nog niet nee of onvoldoende laat ik het maar zo zeggen

V: sturen jullie op data

A: nee we sturen nog niet op data ach ja niets vind ik te zwart wit er zijn wel wat vooral in het sociaal domein doen we een aantal dingen op het gebied van BI zeg maar maar dat is echt nog maar heel dun zeg maar er worden wat van dat soort dingen gemaakt en er wordt wel wat gebruik van gemaakt maar het is nog heel heel beperkt

V: kun je zeggen dat er gewerkt wordt aan een meer stabiele IT omgeving om veranderingen makkelijker te maken

A: dat staat wel letterlijk in het IMOP zeg maar

V: dan gaat het ook over meer standaardisatie

A: ja standaardiseren, harmoniseren, cloud kijk de echte automatisering dat doet de gemeente * voor ons dus daar hebben we zelf niet zo veel werk meer van maar het standaardiseren en we hebben ergens ook nog een maatwerkapplicatie draaien voor de diftar zeg maar nou dat soort dingen daar wil je eigenlijk ook van af zo zijn er meer van dat soort dingen dat staat wel in het IMOP om daarmee aan de slag te gaan

{17:20-20:08 zijstapje niet overgenomen}

V: hebben jullie ook voor die digitale overheid processen anders ingericht

A: dat zou wel moeten ja

V: kun je daar een voorbeeld van geven hoe je dat dan ziet

A: dat gaat sowieso wel gebeuren de komende tijd omdat we hebben nu nog heel veel producten die kan men afnemen via een PDF formulier zeg maar via de website, nou dat worden e-diensten maar dat betekent ook dat de processen daarachter moeten gaan veranderen dus eh dat gaan we zeker doen

V: wat betekent dat voor de medewerkers moeten die dan geschoold worden op dit terrein of mee worden meegenomen in dit soort ontwikkelingen

A: nou dat is een apart bijna een apart hoofdstuk in het IMOP dat is echt als we daar niks aan doen zeg maar dan komt die hele machine schurend en piepend tot stilstand want eigenlijk is dat nu al een groot probleem hoor maar als we verder willen doorontwikkelen dan moeten we echt medewerkers op een hoger digitaal vaardigheid niveau krijgen want dat is echt in grote mate te laag zeg maar

V: werken jullie met een e-academie of zo en wordt het gezien door het management dat het niveau te laag is

A: er is een * academie zeg maar waar je eh je dat soort dingen kunt doen maar je wilt het ook nog ergens expliciet nu is het een beetje een soort van de de de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker om daar mee aan de slag te gaan maar we willen dat echt in het aanname beleid maar ook in de doorontwikkeling van de medewerker zorgen dat men hoe heet het qua digitale vaardigheden op een hoger plan komt zegt maar maar dat staat nu nog alleen maar op papier dat is nog iets wat we moeten gaan doen zeg maar

V: nou ja het is een beetje een vies woord in gemeenteland om te zeggen dat je verplicht bent om ik noem maar wat een Excel cursus te volgen

A: precies ik bedoel als ik in de bouw kijk ik bedoel dan kom je er als medewerker niet onderuit om een VAPRO (?) nee niet in de bouw maar in het bedrijfsleven kom je er niet onderuit om een VAPRO opleiding te volgen want anders dan vlieg je gewoon de laan uit bij wijze van spreken zeg maar maar in gemeenteland is dat allemaal Jantje Vrijblijvendheid zeg maar dat is eh ja

V: is het wel zo dat er van nature een grotere bewustwording over de mogelijkheden die de technologie biedt

A: nee dat is eigenlijk niet aan de orde we accepteren een manier van werken die je thuis niet meer accepteert ja dat is zo

V: in het bezig zijn met standaardisatie zit een deel van verminderen van complexiteit en daarmee breng je ook je risico's meer in beeld en kun je die ook beter beheersen maar bijvoorbeeld ook door het verminderen van redundantie

A: ehhhh ja even denken als je kijkt naar hoe wij nu ons applicatielandschap opgebouwd hebben tenminste als ik een beetje beeld heb van hoe we dat nu doen het is niet meer zo dat we op meerdere plekken data invullen of zo we hebben we hebben gewoon de 'makelaar' en daar zitten applicaties allemaal op aangesloten zoveel mogelijk en weet je dat soort dingen hebben we wel aardig in het snotje zeg maar en eh voor mekaar maar eh ja ik zou het meer willen omdraaien als ik kijk naar risico's dan zie ik vooral he want jij begon in je inleiding over eenpitters en over het ontbreken zelfs van eenpitter dat is denk ik meer een probleem binnen de gemeente dat we de mensen niet hebben om soms om dingen in beheer te nemen he we doen allemaal hele leuke dingen we hebben best soms ambitie en nou we gaan ad hoc een project doen en dan is dat project klaar maar ja dan moet het ergens landen en dan is er niemand om dat verder te brengen of om in handen te geven zeg maar dan moet een functioneel beheerder die moet dat dan er maar weer bij gaan doen laatst hadden we nog dat is een projectje wat hier draait voor een webshop voor minima nou een beleidsmedewerker heeft dat hele project gedraaid en als we niet uitkijken dan moet ze ook nog het hele functioneel beheer ervan gaan doen weet je dat is een beleidsmedewerker sociaal domein dat is en ze zou het wel kunnen weet je dat is het stomme alleen het hoort daar natuurlijk niet

V: doen jullie actief aan risicomanagement

A: nou ja op het gebied van beveiliging en privacy daar begint het nou te komen ja ja we hebben ook geen CISO op dit moment die huren we maar in weet je dat is weer de inhuur we hadden er eentje en die is weggegaan en dan moet je weer iemand inhuren en die heb je dan weer niet voor vast dat is gewoon jammer daarmee kom je niet echt verder dan wordt het lastig laat ik het maar zo zeggen, de FG doen we samen met de gemeente * we hebben zelf wel een privacy officer in huis die dat voor zoveel uur erbij doet zeg maar, dat is een juriste die dat erbij doet dus dat hebben we wel georganiseerd alleen die CISO die huren we op dit moment in omdat we niet iemand vast hebben dus dat is weer gedoe

V: maken jullie ook gebruik van best practices

A: nou eh hoe heet het we hebben wel tegen mekaar gezegd dat we vooral willen kijken naar eh wat gebeurt er bij samen organiseren van de VNG he wat voor voorbeelden zijn daar dat willen we gewoon slim afkijken zeg maar dat we op die manier eh ja we zijn te klein om het zelf te doen en we zijn natuurlijk ook een ** gemeente dus dat betekent dat wat daar bij ** ontwikkeld wordt dat we dat eigenlijk zeg maar nou ja niet klakkeloos maar dat we daar ook gewoon aan mee doen en dat scheelt natuurlijk ook een boel dus als je je eigen zaaksysteem hebt zeg maar wat je zelf in moet richten en dat soort dingen dat hoeven omdat je bij ** hoort dan dan heb je daar minder werk van zo is het natuurlijk wel. Op dit moment werkt het wel aardig maar het werkt ook niet altijd want we zouden naar een nieuwe website overgaan want die nemen we ook af van ** alleen ik hoorde gisteren dat ze een vertraging hebben van een jaar dus het werkt niet altijd

V: wil je nog ergens op terugkomen

Interview respondent 5 *vragenlijst B*
Informatiemanager , gemeente 25.400 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

Beginnen we met wat algemene vragen, waar kort op geantwoord kan worden

V: zijn er bij jouw gemeente doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: ja er is een plan

V: hebben jullie ook de verantwoordelijkheid voor de digitale overheid specifiek belegd, is er een eigenaar

A: nou in die zin er is een informatiebeleidsplan waarvan ik in principe degene ben die het uitvoert, opgesteld heeft en bewaakt dat is beter en ik heb een portefeuillehouder dat is onze burgemeester en die in principe daar wel eigenaar van, hij vindt zich daar ook steeds meer eigenaar van

V: werken jullie vanuit architectuur

A: nee misschien een beetje, ik heb in die zin een overzicht met alle systemen erop ik heb ook wel een overzicht met alle systemen in Excel staan wat voor ranking die heeft wie daar de eigenaar van is hoe het functioneel, technisch en gegevensbeheer geregeld is dat wel dus ik heb wel een overzicht van alles maar niet dat we een architectuurtooling hebben om die systemen allemaal in kaart te brengen dat niet het is meer een communicatieplaat

V: ik vind dat eigenlijk wel een soort van onder architectuur werken omdat jullie het allemaal wel goed in beeld hebben waardoor je weet van als ik aan die knop draai dan gaat er daar ook wat gebeuren

A: nee dat staat er niet zo in zo gebruiken we het niet het is wat het is en wat er aan elkaar geknoopt zit en ik kan met mijn gezonde verstand inschatten zeg maar dat als ik aan die knop ga draaien wat er voor de rest ook gaat gebeuren zeg maar en ik ben niet de enige want mijn collega's ook van automatisering die zien wel nou ja wel redelijk goed wat er gebeurt. Werken onder architectuur is een te groot woord. Dat zou ik niet zo willen noemen.

V: en is dat wel gebaseerd op GEMMA of zo

A: nee maar wat we wel hebben je noemt GEMMA we hebben het wel ingevuld (toelichting: de softwarecatalogus) en ik merk nu ik dat zeg dat het ook weer nodig bijgewerkt moet worden

V: een van de eerste vragen gaat over het managen van veranderingen net wat ik net zei we staan allemaal voor grote opgaven en we hebben relatief weinig mensen en tijd maar is er dan ondanks dat jullie niet zo specifiek onder architectuur werken wel sprake van een samenhangende structuur in de IT-systemen

A: eh hh ja ja ik vind van wel

V: en is het dan daarmee ook duidelijk wat de onderlinge verbanden zijn en maakt dat het ook makkelijker als je een grote verandering hebt waar een plan voor geschreven wordt, wordt het dan ook vanuit die gedachte aangevlogen?

A: eh hh ja er wordt dan wel gekeken naar van welk systeem raakt welk systeem en met gezond verstand gaan we dan beredeneren welke impact dat dan heeft zeg maar dus een wijziging ik denk dat we dat wel redelijk onder controle hebben ik bedoel we zijn nu bezig met een nieuw zaaksysteem dan weten we wel wat het allemaal raakt en zo

[07:32-08:17 niet uitgeschreven zijstapje over het zaaksysteem inhoudelijk]

V: als jullie nadenken over de digitale overheid is het dan een lineaire ontwikkeling of is het meer we haken in op dat wat zich voordoet

A: nou ik denk dat het ehh wij kampen eh ook met capaciteitstekorten in die zin en dus we kijken toch wel wat het meest dringende is en wat we echt moeten doen en dar haken we bij aan en we zijn ook niet, vroeger waren we nog wel eens de eerste een beetje ambitieus maar dat zijn we, dat wil niet zeggen dat we niet meer ambitieus zijn maar om nu bij al die ontwikkelingen als eerste aan te haken, dat doen we niet meer

V: je hebt in de organisatie ook te maken met stakeholders (toelichting gegeven, breed incl mgt, medew en klanten) gaan jullie daar bewust mee om, heb je een beeld van wie de stakeholders zijn is er iets van stakeholdermanagement

A: nee we doen wel iets met in onze projecten wordt wel gekeken naar wie heeft er belang bij en wie heeft er last van dus wat zijn de spelers rondom het project zeg maar dus daar doen we wel iets mee

V: betrekken jullie ze ook bij een project

A: ja vaak wel en vaak als, een stakeholder is ook vaak opdrachtgever en dat spelletje van projectmanagement dat spelen we wel alleen dat zouden we eigenlijk nog veel beter moeten doen

V: maar dat betekent dat er ook daadwerkelijk een eigenaar wordt benoemd en dat daar ook de verantwoordelijkheid ligt?

A: ja bij de grote projecten wel ja, zoals de implementatie van het zaaksysteem is eigenlijk wel gewoon bedrijfsvoering maar dat komt wel gewoon bij het portefeuillehoudersoverleg op tafel daar zit de directeur in en de burgemeester en de projectleider die nou eigenlijk doen we dat voor alle grote projecten proberen we dat nu wel zo in te regelen. Ja we hebben een beetje geluk dat komt ook doordat onze concerncontroller en onze directiesecretaresse zijn allebei stagiaire van mij geweest en die hebben nu deze functies maar die begrijpen heel goed waar de klepel hangt en onze directiesecretaresse is inmiddels mijn teamleider geworden dus van stagiaire tot teamleider zeg maar dus dat is heel eh en die andere jongen die is nog steeds concerncontroller en die vormen samen met nog een dame vormen ze samen de directie en daarnaast hebben we nog een jonge burgemeester die ook nog niet zo lang hier is en die ook heel toegankelijk is dus dat maakt het wel makkelijker

V: dus dan is er echt wel sprake van digitaal leiderschap

A: ehh ja dat mag nog wel meer maar dat is er wel en ook onze hele laag teammanagers onze oude managementlaag is min of meer er zijn er nog twee van ja er zijn er nog twee van maar er is wel een andere wind gaan waaien kan ook niet anders want anders ga je gewoon niet succesvol zijn als organisatie. We zijn nu ook weer bezig met het nieuwe dienstverleningsconcept dat is een traject bij ons wordt ook gedragen vanuit de organisatie en we hebben een belangrijk project wat straks gestart wordt dat heet de basis op orde en daar vallen natuurlijk ook allerlei dingen onder van informatiemanagement daar daar gaan we ook met ons nieuwe informatiebeleidsplan op aanhaken om zo een beetje draagvlak en een beetje balans te krijgen. Ik moet erbij zeggen dat geld is hier nooit een issue.

V: kun je dan ook zeggen, he je zegt we zijn bezig met die dienstverlening betekent het dan ook dat je je veel meer bewust bent van wat is nou eigenlijk mijn klant? Dus de externe klant en is daar ook onderzoek naar gedaan

A: er is wel sprake geweest van een burgerpanel maar ik weet niet in hoeverre dat is maar de woorden van buiten naar binnen denken worden wel heel vaak uitgesproken maar dat zijn meer woorden dan daden vind ik altijd

V: denk je dat de dienstverlening en vooral de digitale dienstverlening dat dat ook wel door druk vanuit de samenleving is versneld?

A: ja dat denk ik ja ja digitalisering is wel versneld door corona absoluut maar we hebben echt niet alles helemaal goed, maar bij ons kan voor de burger al heel veel digitaal al heel lang we hadden heel goed gescoord als gemeente in de digitale dienstverlening we waren in 2010 2011 al live met ons zaakstelsel met DigiD en een internetkassa erachter en daar hebben we heel lang van geprofiteerd zeg maar we deden heel veel samen met de gemeente * daarin op een gegeven moment

V: ik wil het even hebben over de afstemming tussen de doelen van de organisatie en de IT-ambities, kun je zeggen dat die kloof steeds kleiner wordt omdat er dan ook sprake is van digitaal leiderschap en dat daarmee ook de digitale volwassenheid toeneemt?

A: ehh ja maar dat gaat wel heel langzaam maar het is wel zo het neemt wel toe iedereen ziet het belang zo langzamerhand van de digitalisering in iedereen neemt de woorden zo langzamerhand ook over over wat wij hier uitkramen het leeft het leeft wel, we meten dat overigens niet, nee we meten het niet echt, ik zou liegen als ik dat zou zeggen

V: komt het ontwikkelen van de digitale overheid ook bijvoorbeeld uit het collegeprogramma

A: nee er staat nog te weinig het afgelopen collegeakkoord staat er te weinig over in wat we er wel in gepoetst hebben is natuurlijk de informatiebeveiliging en de privacy want dat was toen hot, maar niet zozeer van maar niet zozeer de verdere digitalisering van de overheid, misschien dat ze wel eens zin over dienstverlening hebben geschreven maar het woord digitalisering is denk ik niet genoemd. Weet ik eigenlijk niet, ik denk niet uit zichzelf is dat gekomen, nee

{17:20- 18:15 niet overgenomen zijstapje}

V: zijn jullie meer op data gaan sturen

A: nee dat is iets wat we eigenlijk nog niet goed genoeg doen dat willen we beter doen dat is ook iets wat in het nieuwe informatiebeleidsplan straks heel erg naar voren komt, het data gedreven werken meer gebruik maken van de data maar ook zorgen dat de data op orde is want daar hebben we ook de grootste moeite mee maar dat is wel dat is een speerpunt straks. We doen wel wat aan datasturing op het sociaal domein hebben we een compleet dashboard op de applicatie van ** daar hebben we dus gewoon dashboards en we hebben ook dashboards op onze financiële administratie en onze belastingen dat doen we met ** dus dat zijn wel we doen wel aan datasturing hier wordt ook wel best wel veel geld in gestopt alleen het gebruik ervan is toch wel minimaal dat moet gewoon beter dus daar hebben we nog een hoop zendingswerk te doen

V: hebben jullie specifieke dingen in het kader van de stabiliteit en de veiligheid geregeld of wordt dat door automatisering gedaan

A: allebei he kijk je hebt natuurlijk de informatieveiligheid en de BIO-maatregelen zitten technische maatregelen en organisatorische maatregelen in en wij hebben wij hebben elke dinsdagmorgen overleg met onze CISO onze privacyofficer en onze lokale beveiligingsfunctionaris en de man van IT en ik als informatiemanager zitten daarbij elke week zitten we bij elkaar om het risicoregister door te nemen en om te kijken welke maatregelen we moeten nemen zeg maar en wat prioriteit heeft nou de afgelopen tijd was dat voornamelijk de twee factor authenticatie kwam een beetje voort uit de * dus daar zijn we nu echt wel druk mee bezig om via [...] ook die twee factor authenticatie op applicaties te gaan regelen daarnaast zijn we ook wel bezig geweest met op een gegeven moment

waren we groen in de in de hoe heet het met alle gemeentes in * met die beveiligingskaart en de ene week zijn we weer groen en de andere week zijn we weer keihard rood dus het is ook niet echt te doen zeg maar om het helemaal netjes groen te houden. We hebben ook een eh ik kan je wel even wat laten zien da's wel leuk we hebben ook een campagne en die hebben we gejat van een andere gemeente momentje hoor [laat Intranet van de gemeente zien] onze lokale beveiligingsfunctionaris en zij heeft eh ** heet die en die wordt gebruikt om allerlei dingen aan de man te brengen

[22:33 – 24:19 niet uitgewerkt gaat te diep in op voorbeeld, niet relevant]

V: kun je zeggen dat er de afgelopen drie jaar sprake is van een grotere standaardisatie van de IT-omgeving

A: eh nou als je de vraag zo stelt dan zeg ik nee maar dingen die spelen zoals de common ground ontwikkeling en die API-managers en zo ja dat volgen we wel maar we zijn wel heel down to earth hoor sommige dingen als we het toe kunnen passen dan doen we dat maar als het geen zin heeft of het kost extra geld dan doen we dat niet maar we zijn bijvoorbeeld bij belastingen wel bezig met StuF vervangen door WOZ-berichtenverkeer we volgen die API manager van * we hebben een aantal applicaties van * dat volg ik wel maar ook daar gaan we niet als eerste gemeente in happen want die ja of we nou een koppeling hebben of een API een API klinkt toch wel wat makkelijker maar * die doet dat die verdient er gewoon weer een bak met geld aan en ik moet toch ook een beetje op mijn financiën passen en als er iets goed loopt laten we er dan ook alsjeblieft een tijdje van genieten denk ik dan. We kunnen niet op 25 vlakken tegelijk bezig zijn dat lukt gewoon niet kijk als er een gemeente is die heeft gewoon een goede oplossing of als die API-manager gewoon perfect werkt dan gaan wij hem ook toepassen

V: hebben jullie ook processen opnieuw ingericht om aan te kunnen sluiten op een andere manier van dienstverlening

A: ehhhh nou ja goed in het verleden natuurlijk wel toen hebben we vooral het digitale kanaal ingericht maar ik vind dat wij te weinig bezig zijn met procesverbetering laten we het daarop houden. Ik heb als informatiemanager een cursus Lean-greenbelt gedaan maar de rest van de organisatie niet dus dat helpt ook niet maar sommige processen ons besluitvormingstraject bijvoorbeeld dus de besluitvorming in e raad, dus van de teamleider naar de raad dat hebben we wel helemaal op de schop gehad dat is ook wel een succes geweest dat is wel dat hebben we in ** helemaal gedaan en dat wordt veel gebruikt bij ons

[27:11-27:49 niet overgenomen toelichting op het systeem zoals hierboven genoemd, niet relevant]

V: trainen jullie medewerkers actief om ze meer digitaal vaardig of digitaal betrokken te krijgen?

A: ik heb twee jaar geleden een poging gedaan bij de nieuwe werkplekken toen kregen we Windows en Office 365 en nieuwe spullen hebben ze allemaal allemaal wel bijna gehad maar eh dat is een beetje trekken aan een dood paard als de teamleiders er niet in mee gaan en daar straalt het vanaf als die het al niet zijn dan gaan je werknemers het ook niet worden en personeelszaken moet ook veel meer selecteren bij de poort op digitale vaardigheid. Als het niet vanuit de mensen zelf komt en ze worden er ook nit toe gedwongen dan gaat er niets gebeuren. Dat is ook cultuur daar moeten we ook een beetje vanaf het is hier vooral heel gezellig

[28:50 – 30:15 niet relevant]

V: heeft die digitale overheid ook nog gezorgd voor een organisatieverandering? Ik verwacht het niet omdat je aangeeft dat de processen niet aangepast zijn

A: nou ik weet niet of het door de digitale overheid komt maar onze organisatie is wel aangepast, we hadden eerder altijd afdelingshoofden en we hebben nu alleen nog maar 10 teamleiders en 4 directieleden dus we hebben een vrij platte organisatie gecreëerd. Dat bevalt op zich ook wel heel goed alleen de span of controle voor die teamleiders is best wel groot en die hebben natuurlijk wel wat taken van de afdelingshoofden overgenomen maar daar ben ik op zich wel tevreden over

V: je zegt we doen als het zo uitkomt aan meer standaardisatie we pakken het op als het zich voordoet zorgt dat ook voor minder complexiteit?

A: ehh nee dat kan ik zo niet zeggen nee

V: we hadden het net over Victor Veiligheit die jullie geleend hebben van een andere gemeente, maken jullie nog meer gebruik van best practices?

A: ehhe nee niet dat ik zo weet nee en ik vind dat bijvoorbeeld VNG-realiserie dat die heel vaak, ik weet niet of het nu nog zo is maar die blijven heel vaak steken in het geleuter bovenin in het vage ik kan door nooit zo veel mee en over architectuurprincipes en archetypes eh nee ik kan daar niet zoveel mee je hoopt dat het helpt om een goed beeld te krijgen van welke kant je op moet maar ja ik moet heel eerlijk zeggen wij maken er weinig gebruik van

V: dit was de laatste vraag, wil je nog ergens op terugkomen?

Interview respondent 6 *vragenlijst B*
Senior I&A , gemeente 34.000 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

V: heeft jouw gemeente doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: alleen ruim naar de inwoners toe dat wij ons wel digitaal willen profileren dus naar de inwoners toe hebben wij wel ook in onze organisatiedoelstellingen dat een inwoner ook digitaal zijn aanvragen moet kunnen verzorgen

V: is daar ook de verantwoordelijkheid specifiek voor belegd

A: nee dat hebben we niet gedaan

V: werken jullie vanuit een architectuur

A: nee we werken ook niet vanuit een bepaalde architectuur

V: wordt er wel gebruik gemaakt van een referentiearchitectuur zoals GEMMA

A: nee wij gebruiken ook geen GEMMA, nee wat dat betreft gewoon nee

V: grote transformaties zullen steeds meer voorkomen dus we zullen ook steeds meer blijven veranderen is er bij jullie sprake van een samenhangende structuur in systemen en worden daarmee ook de onderlinge verbanden zichtbaar waardoor veranderingen 'eenvoudiger' kunnen worden opgepakt

A: ik moet eerlijk zeggen dat dat bij ons wel gewenst is maar dat wij dat niet zo op kunnen hoesten wij gaan daarin als kleine gemeente vrij pragmatisch te werk het wordt veelal projectmatig opgepakt je hebt het over de omgevingswet nou ja daar staat dan een projectleider boven en die zorgt dat hij de juiste mensen bij elkaar heeft waaronder de ICT mensen, waaronder een informatiemanager, nou hebben we niet echt een informatiemanager meer in dienst dus dan kom ik om de hoek kijken en hetzelfde geldt ook voor het sociaal domein toen het sociaal domein er bij kwam moest dat ook in een keer aan elkaar geknoopt worden en ja dat is toen heel pragmatisch projectmatig opgepakt en geprobeerd af te kaderen en ik zeg met name geprobeerd want dat lukt niet altijd

V: door er op die manier mee bezig te zijn zorgt dat dan ook voor meer waardecreatie voor de organisatie, dus dat je de lessons learned meeneemt naar de volgende transformatie

A: sowieso leer je van elk project ben ik van mening en ja je probeert altijd een evaluatie te houden of het daarmee de volgende keer beter zou gaan dat weet ik eigenlijk niet nee ik denk niet dat dat bij onze gemeente zo werkt nee je doet je best, je leert van je momenten maar

V: is er wel sprake van een lineaire ontwikkeling of is het veel meer ad hoc

A: je slaat de spijker op zijn kop we vliegen veel ad hoc aan en doen dingen wanneer het zich voordoet dat is precies hoe wij bij onze kleine organisatie te werk gaan dat heeft ook met de capaciteit te maken die je inzetbaar hebt en toch inderdaad met de taken die allemaal op je af komen

V: [toelichting rondom stakeholders niet overgenomen] doen jullie iets aan stakeholderbewustzijn, weet je wie je stakeholders zijn

A: ja dat verschilt per project als we dan kijken naar bijvoorbeeld de omgevingswet waar ik de laatste tijd vrij veel mee bezig ben eh dan merk je wel dat dat vrij goed georganiseerd is ook vanuit de projectleiding je hebt gewoon te maken met je ketenpartners in de hele keten van de

omgevingswet en dan merk je wel dat iedereen daar bij betrokken wordt eh je doet ook heel veel samen met andere gemeenten om ons heen we werken nauw samen met de gemeente * en met de gemeente ** daar merk je ook met elkaar kunnen we dit gezamenlijk oppakken of niet en zo gaan we meestal ook aan het werk en of je echt dan met stakeholders ja dat verschilt dan weer per project de ene keer probeer je het echt voor jezelf te doen en bij de andere keer dan ben je ja dan ben je toch afhankelijk van die stakeholders voor je project

V: dus de stakeholders worden nadrukkelijk betrokken bij de inrichting

A: ja hoor ja

V: worden transformaties 'gedragen' door management en bestuur

A: nee nee wat dat betreft hebben wij dat vind ik een van de voordelen van een kleine organisatie wij staan met zijn alleen niet ver van het bestuur af en met name in de wettelijke verplichtingen die je hebt je kunt het er informeel over hebben maar je kunt het er ook formeel over hebben maar op beide manieren praten wij wel met de hele organisatie of het nou vanuit IT komt of dat het uit RO ruimtelijke ordening komt die lijnen zijn wat dat betreft wel kort dus dat vind ik een van de voordelen van een kleinere organisatie die bestuurders lopen ook bij jou langs van he ik heb wat gehoord en hoe zit het daarmee dus in die zin kun je ook wel aangeven in welke mate wat welke prioriteit heeft en iets moet dat voor 1 januari af zijn ja nou ja zo kun je inderdaad wel aangeven wat het gewicht van een bepaald project zou moeten zijn

V: is er sprake van digitaal leiderschap

A: ehh tsja eh bij onze burgemeester wel dat is wel een voordeel maar dat verschilt per bestuurder en ook bij het nou we hebben net sinds kort weer een MT dus eh we hebben nogal een organisatieontwikkeling gehad de afgelopen jaren en daar merk je dat dat niet altijd even belangrijk wordt gevonden en dat vind ik op zich wel een beetje jammer dat zou wel beter kunnen

V: je gaf net aan dat jullie een afspraak hebben met de samenleving over bijvoorbeeld het digitaal kunnen doen van aanvragen, komt dat voort uit een soort dienstverleningsprogramma

A: dat is echt vanuit het digitale we hebben in het verleden wel eens een paar dienstverleningsprogramma's gehad die ook landelijk bekend waren, zoals het NUP had je toen en dat soort dingen, maar eh die termen die gebruiken wij niet meer en ik moet eerlijk zeggen ik heb daar zelf ook niet zo heel veel mee we gaan wel veel mee met de gezamenlijkheid en ook vanuit de landelijke dingen wel maar die termen daar heb ik zelf niet zo heel veel mee ik vind het belangrijk dat helemaal vanuit inwonerperspectief een inwoner moet dat gewoon kunnen en daarnaast als een inwoner dat niet digitaal kan en dan heb je het met name over beperkingen of wat oudere mensen ja die moet je toch wel de kans kunnen geven om hun zaken te kunnen regelen op het gemeentehuis een volledig digitaal gemeentehuis in onze gemeente zou dat ook niet helemaal gewenst zijn

V: merk je dat de samenleving er meer om vraagt om digitaal te kunnen communiceren

A: nee ik merk daar persoonlijk niet zo heel veel van moet ik eerlijk zeggen en ik heb ook niet het idee dat dat heel vaak voorkomt wij breiden onze digitale dienstverlening steeds verder uit onlangs hebben we bijvoorbeeld de verhuizingen gedigitaliseerd dat men het verhuizingsproces helemaal digitaal kan doorlopen en zo breidt je dus eigenlijk per service breidt je je digitale dienstverlening uit paspoorten he reisdocumenten daar zit ook al een stuk digitaal in en natuurlijk je hebt een fysieke overdracht en een fysieke controle maar dat kan nu maar in een keer in plaats van twee keer naar het gemeentehuis en zo breidt je dus je hele portefeuille van diensten die ga je steeds verder uitbreiden en ik denk dat dat men daar wel vrolijk van wordt

V: is er sprake van een toename van de digitale volwassenheid

A: goede vraag ehm ja wat is dan digitale volwassenheid he ik denk dat je het zo moet zien je hebt een aantal losse dingetjes het is niet echt dat wij daar een strak plan in hebben of een stip naar de horizon een paar jaar geleden zijn we begonnen met zaakgericht werken nou toen had je een heel mooi doel alles moet in het zaakstelsel nou dat was een heel mooi streven maar na een jaar kom je erachter dat gaat toch niet werken want niet voor ieder team kunnen we daar een werkbaar digitaal proces van maken nou dan heb je het over archivering, alle archivering gaat via het zaakstelsel nou daar kom je op een gegeven moment ook weer op terug want ook niet alle informatiesystemen kunnen we zomaar koppelen met het zaakstelsel en daar komt bij dat ook per vakgebied verschillende regels gelden voor bijvoorbeeld archivering van diensten en vernietiging van documenten van gegevens dus is daar ook weer van afgestapt van leg dat alsjeblieft bij de vakafdeling neer en zorg dat de vak applicatie dat goed ingericht heeft en ja zo wissel je wel eens van plan zeg maar je denkt in het begin een goede stip op de horizon te hebben en dat is een mooi streven maar ja ik denk dat je ook reëel moet zijn van wat we eigenlijk helemaal aan het begin van dit interview ook al zeiden het is een veranderende wereld en die ontwikkelingen die gaan echt zo snel ik denk niet dat dat gewoon bij te houden is want dan moet je eigenlijk wel in kleine stappen zou je wel het grotere doel moeten kunnen behalen en of dat nou linksaf of rechtsaf is je denkt eerst linksaf te gaan maar het kan best zijn dat dat na twee of drie jaar toch wel weer anders gaat en ja daar moet je mee om kunnen gaan maar ik vind dat ook eigenlijk wel het mooie van ons vak eigenlijk dat het eigenlijk nooit klaar is en het gaat ook nooit in één lijn wanneer zijn we klaar wanneer zijn we op die stip dat weet bijna dat weet verder niemand en daar kom je ook nooit denk ik

V: dus jullie koppelen je organisatiedoelstellingen niet een op een aan je digitaliseringsstrategie

A: nee dat doen we niet

V: worden noodzakelijke investeringen wel meegenomen in de planvorming

A: eh ja qua kosten en dergelijke hebben we het wel helder in onze organisatie dat dat soort plannen wel meegenomen moeten worden in het project en dus ook in het budget van het project dat zijn de heldere afspraken die we daarover hebben dus nogmaals we werken wat dat betreft heel projectmatig hoor dus als er een project is wat raakvlekken heeft met digitalisering dan zal daar ook binnen het project budget vrijgemaakt moeten worden en in die zin liften wij daar wel op mee. We proberen dan ook om alle plannen ook via IT te laten lopen voordat de besluitvorming plaatsvindt, net zoals het bijvoorbeeld een verplichte stroom is om langs inkoop te gaan of langs financiën en wat dat betreft hebben wij dus wel een heel goeie link met onze inkoper want die zit sowieso vooraan in het proces en zo gauw er ook maar iets over bitjes gaat dan schakelt ie ons al in zo van moeten jullie hier ook niet iets van vinden en dat kan best zijn van nou ja in het sociaal domein bijvoorbeeld het is een complete SaaS oplossing en zonder koppelingen of wat dan ook en er gaan maar vier personen mee werken dan heb ik toch het liefst wel dat ik het even weet van er komen geen ingewikkelde complexe koppelingen aan of zo en dan kun je in vijf minuten kun je klaar zijn van leg een even uit hoe het gaat of je gaat even zelf met de leverancier in gesprek van leg even uit zitten hier nog complexe dingen aan moeten wij nog iets aan onze infrastructuur wijzigen ja dat kan iets heel korts zijn tot toch wel een veel groter project waarbij je zegt wacht even hoe zit het met de informatiebeveiliging de privacy en dat soort dingen en daarmee proberen wij dus en dat is echt ja een opvoeding proberen we wel vooraan in ieder proces te komen wat dat betreft soms lopen we nog wel eens achter de feiten aan maar gelukkig wordt dat steeds minder en daar zijn we op zich ook wel mee aan het werk om dat uit te dragen van let even op kom ook eens even bij ons langs

V: doen jullie iets aan datasturing

A: nee nee wij eh ik heb daar voornamelijk de informatiemanager rol gehad een aantal jaren geleden voor het sociaal domein heb ik daar wel heel veel in gedaan in het kader van managementinformatie iets van digitalisering en digitalisering van managementinformatie ja maar toen ging het mij iets te eh te vlot en het werd te groot dat wil zeggen we hadden toen een heel mooi dashboard en dat

werd dan gekoppeld aan big data dat is inmiddels vijf jaar geleden en dat werd dan gekoppeld aan big data en dan onze eigen informatie erin en dan kon je alles uitlezen en dan kon je daar je hele beleid op aan passen en daar kon je ook op sturen managementinformatie kon je er zo uithalen maar dan kom je weer terug op de kleine gemeente en dan is het bijzaak van een beleidsadviseur is een heel groot dashboard waar ie van alles uit moet halen is eigenlijk bijzaak want wij voelen wij vragen wij gaan kijken en wij gaan in gesprek en zo komen wij tot onze beleidskeuzes en je merkte dat daar die digitale stap niet echt gemaakt werd dus toen is dat dus een beetje doodgebloed toen ben ik zelf begonnen met heel kleine stappen van wat heb je dan wat zou jou dan wel kunnen ondersteunen bijvoorbeeld met een toegangsteam van nou ja wat zouden jullie dan graag willen weten jullie registreren wel alles digitaal en wat zou je daar nou van willen willen oproepen aan informatie die jou kan helpen om jouw werk beter uit te kunnen voeren nou daar heb ik toen een eenvoudig dashboard voor gemaakt gewoon met wat aantallen met wat klanten aantallen en dat soort dingen nou dat werd toen vrij vaak gebruikt en inmiddels heb ik dus wat minder tijd gehad om daar aan te kunnen besteden he zeg maar niet nou en toen heeft dat een poosje heeft dat stilgelegen en toen vanuit de gezamenlijkheid dus de noord en midden Drenthe gemeenten hebben wij die aanbesteding gedaan op het sociaal domein gebied en daarbij is nu ook sinds een jaar ongeveer vanuit de gemeente * geïnitieerd en de gemeente ** geïnitieerd een dashboard uitgekomen die gaat nu op basis van eh het berichtenverkeer daar hebben we ook voor moeten pleiten omdat via het berichtenverkeer te doen en niet via onze eigen ieders eigen applicatie want daar zat hem namelijk net de kneep als je een gezamenlijk dashboard wilt hebben zul je ook uniforme data moeten hebben en we hebben allemaal onze eigen systemen en allemaal eigen data en dan moest je dat helemaal om gaan bouwen naar uniforme data nou dan had ik ongeveer een week om mijn gegevens op te kunnen leveren voor een bepaald dashboard nou ja dat vind ik gewoon veel te veel werk dus toen hadden wij gezegd van het inlichtingenbureau kwam op een gegeven moment met de beschikbaarstelling van hun data en toen hebben wij gezegd van dat is de enige standaard die je hebt in het sociaal domein dus waarom gebruik je die niet nou daar is toen een team op gekomen met een externe en die hebben daar een dashboard voor gebouwd en dat si met name voor de eh de contractbeheerders en verder digitale sturing, ik draag het nog wel steeds aan om een data analist in huis te halen want die hebben we niet ook met name voor dat soort dingen om uit te kunnen leggen waarom je zoiets zou willen hebben de vraag naar managementinformatie is er wel maar als je die vraag gaat splitsen in wat zou je dan exact willen weten dan kan niemand daar antwoord op geven en daarom moet je iemand hebben die ook wat van de materie weet en die daar op in kan spelen en die daar dus echt de tijd voor kan nemen want ik had toen ook de tijd er niet voor want dat deed je er maar bij maar dat zit er in de toekomst bij ons wel aan te komen dus dat heeft in de kinderschoenen gestaan nu vanuit de andere kant komt het data gedreven werken er wel een beetje in dus ik verwacht wel dat daar wat mee gaat gebeuren en eh nou ja dat zal dan volgend jaar wel weer een keer in de kinderschoenen gaan staan

V: wordt er gewerkt aan meer standaardisatie in de IT omgeving

A: eh nou ja jawel want wij hebben helemaal vanuit de informatiebeveiligingshoek hebben wij aangegeven dat wij conform de BIO willen werken en daar wil je toch enige generieke dingen hebben dus niet echt complete standaarden maar we proberen toch de BIO recht de maatregelen vanuit de BIO zoveel mogelijk door te voeren dat is best een pens werk het zit hem er ook in dat je dus heel veel vanuit heel veel audits, ENSIA, BIO en jaarlijks hebben we ook een IT audit vanuit de accountant voor al onze financiële applicaties en daar komt elke keer weer hetzelfde verhaal uit dus je krijgt eigenlijk drie keer hetzelfde verhaal nou zijn we afgelopen jaar begonnen om het echt te stroomlijnen dus want vanuit de IT audit daar komen bevindingen in die gaan naar het management ENSIA komt een rapportage uit die gaat naar het management de BIO die is dan van ons maar als je die naast de andere bevindingen legt ja dan komt het wel ongeveer overeen en zo willen wij alles eigenlijk centraal bij elkaar harken want om dus eh een keer bijvoorbeeld een maatregel die in de BIO staat toe te kunnen passen zodat je ook een groen vinkje krijgt van de accountant bij wijze van

spreken en daar zijn we het afgelopen jaar mee bezig geweest om dat eh ja te stroomlijnen en wat daar dan een goede methode in zou zijn

V: zijn er ook processen anders ingericht door de toegenomen digitalisering

A: ja, ja soms wel soms pas je de processen aan aan het systeem je probeert daarmee gelijk een vereenvoudiging van het proces te maken en ja in die zin we gaan het niet altijd heel groot aanpakken maar ja als dat moet en als dat kan dan proberen we dat wel en je wilt het graag in de toekomst misschien een keer monitoren en dan zou je toch wel zo min mogelijk vrije ingaven moeten hebben want dat valt niet te monitoren en zo denk je wel in wat bredere zin na over het digitaliseren van processen

V: doen jullie actief aan het vergroten van kennis voor de hele organisatie op het gebied van technologie digitalisering

A: ehm ja, eh we hebben ja sinds corona eigenlijk niet meer daarvoor hadden wij een groot opleidingstraject organisatiebreed hadden we allemaal officetrainingen in het kader van de digitale vaardigheid en dat was niet geheel vrijblijvend nee dat was niet geheel vrijblijvend we hebben het woord verplicht niet in onze mond genomen maar het was nee niet geheel vrijblijvend en er werd ook vanuit het MT werd daar wel op gehamerd dat er toch echt van je verwacht werd en dat heeft wel voor weerstand gezorgd moet ik zeggen hoor niet na afloop want iedereen die vond het harstikke mooi maar vooraf zo van dus jij denkt dat ik dat niet kan en nee daar gaat het helemaal niet om het gaat erom om je digitaal vaardiger te maken en als jij dus als jij denkt dat je een goeroe bent in Excel nou dan ga je niet naar de Excel training maar dan ga je naar een Word training en zo zo probeer je dat uit te leggen en achteraf vond iedereen dat wel prettig en nu met de komst van corona we hebben het niet geïncorporeerd in ons aanname beleid dus daar doen we er dan weer niets mee dat wordt wat te complex maar nu met corona merk je dat die afstand toch groter wordt je ondervind eigenlijk een heleboel vragen met name ja iedereen moest in een keer videoconferencing dat vraagt toch iets van je digitale vaardigheden en daar kreeg je in het begin wel heel veel vragen over maar uiteindelijk blijkt ook dat een beetje slim nadenken door iedereen toch wel leidt tot och ze weten ook wel hoe het gaat werken en hoe het werkt en ja misschien moet je daarin iemand even een zetje geven maar nee over het algemeen is het wel gebleken dat iedereen dan in een soort overlevingsmodus komt en zich daar dan toch wel mee redt het is echt een overlevingstactiek die dan in ieder naar voren komt en dat is inderdaad wel mooi om te zien

V: hebben jullie de complexiteit en de risico's in beeld

A: ja, eh ja helemaal als je gaat kijken naar het team wat er nu actief in is het is ons informatie beveiligings- en privacy team dus dan heb je het over de privacy en security officer de FG en ik zit daar dan ook bij wij werken risicogericht en we hebben daarvoor een risicoregister voor aangelegd en dat kan dus daarmee bepalen wij dus of iets een bepaald beveiligingsrisico oplevert dus dat is puur vanuit de informatiebeveiligingskant dat doen wij zo omdat wij namens de BIO willen werken en namens de informatiebeveiligingskant privacy is een onderdeel van de BIO daar hebben wij een heel risicoregister van in het risicoregister gaan we kijken moeten we daar een advies over uitgeven je maakt het bekend bij de betrokken manager je probeert de verantwoordelijkheden in kaart te krijgen dat risico ga je beschrijven dan geef je dat risico aan bij een manager dan ga je in overleg met de manager gaan we hier wat aan doen moeten wij hier wat aan doen he wat zou de impact zijn dat gaan we helemaal bespreken en dan kan er uitkomen van ja dat is echt iets wat wij op moeten pakken dus dan moeten daar resources voor vrijgemaakt worden omdat dus op te gaan pakken het kan ook zijn dat de kans betrekkelijk klein is op een incident en dat dan de manager zegt van ja het is mooi maar wij weten dat het risico er is maar we gaan er nu even niets aan doen en op dat moment geeft dus de manager een acceptatie op het risico at wordt ok zo genoteerd van de manager heeft een acceptatie gegeven op het risico dat wil niet zeggen dat het hele risico dan verdwijnt maar het komt wel als zijnde gemarkeerd van dit is een geaccepteerd risico dan ga je na en jaar kijken of na

een half jaar periodiek ga je dan kijken naar wat zijn dan alle risico's en staan daar ook geaccepteerde risico's in en moeten we nog wat met die geaccepteerde risico's hebben we daar nu wel ruimte voor is daar iets in gewijzigd zo probeer je dus met een voor ons cyclische vorm er mee aan het werk te gaan het is niet allen op applicatie niveau het gaat over alles ook de fysieke veiligheid als toegang

V: hebben jullie daarmee ook meer inzicht in de complexiteit

A: het geeft je niet altijd inzicht in de complexiteit het wordt wel steeds complexer dat merk ik wel of je daar echt inzicht in hebt nee dat kan ik niet zo zeggen kijk we zijn ook geen Cloud tenzij gemeente we willen niet alles buiten neerzetten dat vraagt ook weer de nodige aandacht we beschouwen een interne oplossing hetzelfde als een cloudoplossing waarom zouden we iets buiten de deur willen zetten als we het intern ook kunnen draaien misschien of vaak is dat wel even eenvoudiger in verband met allerlei ingewikkeld koppelingen die toch weer intern doorgevoerd moeten worden met alle interne systemen en zo ja die overweging maken we wel steeds per wijziging per verandering vanuit de applicatiebeheerders hameren we wel op wijzigingsbeheer onze accountant hamert daar inderdaad ook op bij de financiële dingen van hou gewoon goed bij van wat er precies gewijzigd wordt bij onze ICT afdeling wordt eigenlijk altijd alles beschouwd als een incident en ook al is het een verandering ook al is het een gebruiker die aangemaakt moet worden of een verandering in een systeem dat verdwijnt als incident in ** en zo wordt dat verder afgehandeld we hebben niet echt een volledige change management cyclus zoals we bijvoorbeeld uit de ITIL of zo kennen nee dat is aan ons nog niet besteed bij de applicatiebeheerders leeft dat wel hoor het verschilt ook wel weer per applicatie hoor maar bij de een is het eenvoudiger bij te houden dan bij andere applicaties maar applicatiebeheerder die houden vaak wel hun wijzigingen netjes bij en in die zin is het daar wel makkelijker dan de algemene ICT dingen

V: ik ben al weer aan mijn laatste vraag maken jullie gebruik van best practices van andere organisaties of andere gemeenten

A: ehm goeie vraag eigenlijk zijn wij meer een gemeente van proven technology inderdaad een onderdeel daarvan is vaak een best practices we zijn niet echt koplopers we zijn ook niet van het nieuwste van het nieuwste dus we zoeken echt naar de proven technology dus lange termijn releases niet snel alle bèta patches installeren dat soort dingen niet snel de laatste vernieuwingen doorvoeren we gaan er wel heel zorgvuldig mee om van ehm we hebben een goede basis en vandaaruit gaan we verder werken en dat is eigenlijk onze IT tactiek om het zo maar te zeggen vanuit de samenwerking 'lenen' we wel eens wat van elkaar als het bijvoorbeeld gaat om bewustwordingscampagnes en zo helemaal voor nieuwe dingen gaan we wel bij onze burens kijken of bij andere gemeenten

V: wil je nog ergens op terugkomen

Interview respondent 7 *vragenlijst A*
Informatiemanager , gemeente 48.000 inwoners

[alle verwijzingen naar namen van personen of systemen zijn vervangen door een of meer *]

Algemene inleiding niet overgenomen, respondent geeft toestemming voor opname (op band)

V: heeft jouw gemeente doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid

A: ehmm ja ja

V: en hebben jullie dan ook de verantwoordelijkheid daarvoor specifiek belegd

A: we zitten in een traject we zijn bezig om het nieuwe informatiebeleid vast te stellen namelijk en daar wordt uiteindelijk de bestuurder aan gekoppeld

V: werken jullie vanuit een enterprise architectuur of werken jullie onder architectuur

A: dit wordt een beetje een halfslachtig antwoord vrees ik we proberen het wel maar we hebben niet iemand die daar dedicated mee bezig is dus dat valt nog wel eens in het water

V: maken jullie dan wel gebruik van een referentiearchitectuur bijvoorbeeld GEMMA

A: ja van GEMMA maken we wel gebruik

A: in ons informatiebeleid staat dat we dat gaan doen dus ik beantwoord graag de vragenlijst werken onder architectuur

V: wordt de EA gedachte geadopteerd door bestuur en mgt

A: nou we zijn er wel mee bezig om ervoor te zorgen dat we de spelers binnen de IV dat we die zich die gedachte eigen laten maken maar daar zijn we dus nog niet, maar er wordt dus wel aan gewerkt

V: kun je zeggen dat als er sprake is van grote transformaties zorgt EA er dan voor dat dat effectiever verloopt

A: het zorgt er in ieder geval voor dat je meer de zelfde taal spreekt met elkaar dus dat je slimmer kunt kijken naar waar moeten we nu op in gaan zetten he welke applicaties gaan we vervangen wat welke impact heeft dit

V: hebben jullie dan inmiddels ook een beeld van als ik daar druk dan gaat het daar pijn doen

A: in grote lijnen wel maar de details daar is vaak geen tijd voor om dat helemaal uit te werken dus dat merken we pas gaandeweg

[zijstapje over de inrichting van het team niet overgenomen niet relevant]

V: welke ontwikkelingen zijn er geweest toen jullie begonnen met het nadenken over de architectuur aan grote transformaties

A: we hebben het toegepast binnen de omgevingswet we zijn nu bezig met een transformatie in het sociaal domein en we hebben afgelopen jaar de stap gemaakt naar het zaakgericht werken en het koppelen van allerlei applicaties daaraan en daar hebben we het ook toegepast er zijn drie grote ontwikkelingen

V: ontwikkelen jullie lineair of is het veel meer projectgewijs

A: veel meer projectgewijs we gaan aan de slag daar waar het zich voordoet

V: zorgen die veranderingen door de architectuur voor meer waardecreatie

A: het is veel efficiënter omdat je precies weet waar je aan moet gaan trekken aan welk touwtje moet je gaan trekken zeg maar en in die zin is het werkelijk wel efficiënter dus ook meer waarde creërend eh plus dat je gewoon eh van te voren een veel duidelijker beeld hebt met elkaar van wat we gaan neerzetten dus ook daar helpt het mee dat je niet 100 keer hetzelfde verhaal aan het vertellen bent maar gewoon in een keer een beeld neerzet

V: doen jullie aan stakeholderbewustzijn

A: nou dat is ook weer zo'n mooie die staat wel benoemd nu in het informatiebeleid dus dat is nu nog niet zo maar dat is wel iets waar we het komende jaar mee aan de slag mee willen gaan te beginnen trouwens deze week al met de managers

V: neem je dan ook het bestuur mee of richt het zich alleen maar op de interne organisatie

A: nou we nemen ook wel het bestuur mee maar daar wordt minder aandacht aan gegeven dan aan de interne organisatie

V: worden stakeholders actief betrokken bij ontwikkelingen als architectuur en transformaties

A: op dit moment is het nog vooral meeweten maar we zijn dus bezig met de transitie naar echt eigenaarschap dat zij zich ook echt bewust zijn van de rol die zij zelf vervullen in dit verhaal dus dat zij eigenaar zijn van data eigenaar zijn van een applicatie en dat het niet een dienst is die ze geleverd krijgen vanuit een centraal punt

V: is er sprake van digitaal leiderschap

A: vind ik lastig ehm dat is zeker niet over de hele linie zo er zijn een aantal mensen die dat wel echt in zich hebben die dat ook snappen en die dat ook uit willen dragen maar een heel aantal ook die dat helemaal nog niet snappen en die daar helemaal nog niet mee bezig zijn en die eigenlijk zo iets hebben van je pfff breng het me maar want ik weet het niet

V: betekent dat dan ook dat jullie meer aan de voorkant zitten op het moment dat er sprake is van planvorming

A: nee nee op dit moment nog niet ja dit is ook onderdeel van de planvorming, het zit over de hele linie het klinkt een beetje flauw misschien het is wat we nu willen gaan doen en daar gaan we het komende kwartaal ongeveer uitwerken naar concrete acties en plannen en dan kunnen we dat soort dingen gaan invullen dus het is wat dat betreft nog net een beetje te vroeg om te zeggen ja dat hebben we maar we zijn er wel mee bezig

V: heeft de digitale overheid een vlucht genomen door druk vanuit de samenleving

A: de gemeente * waar ik zit is een vrij boerse samenleving dus die druk is er niet zo heel erg maar we hebben wel gemerkt dat op het moment dat we diensten openstellen voor de buitenwereld dat er op zich wel goed gebruik van gemaakt wordt en op basis daarvan hebben we gezegd we moeten toch wel meer naar die digitalisering toe ondanks dat het niet een actieve vraag is van onze inwoners hebben we wel gezegd ja digitaal heeft wel onze voorkeur we moeten gewoon inzetten op dat digitale kanaal onze bestuurders vinden dat trouwens nog wel heel ingewikkeld die hebben nog steeds het idee dat ze op de paardenmarkt staan af en toe. Het is dus niet nog een bewuste stap of zo we gaan ja wel vanuit ons we gaan het meer openzetten maar niet een druk vanuit de samenleving of vanuit het bestuur of zo het is meer dat wij denken van we moeten dat gewoon beschikbaar stellen want we zien dat onze inwoners er toch wel gebruik van maken en het maakt het voor ons een stuk eenvoudiger om het proces aan de achterkant efficiënter te laten verlopen

V: is er sprake van een toegenomen klant oriëntatie

A: nee nee dat niet eh nou moet ik zeggen we hebben toevallig afgelopen week een adviseur digitale dienstverlening aangetrokken en zij zal aan de slag gaan met bijvoorbeeld

klantcontactonderzoeken eh weet je klanttevredenheid en waar moeten we op investeren dus dat beeld is er nu niet maar ik verwacht wel dat zij dat binnenkort gaat ophalen

V: ben je bekend met het begrip alignment tussen IT en organisatie, is er sprake van een toegenomen (digitale) volwassenheid sinds er meer gewerkt wordt onder architectuur

A: ehh dat kan ik niet 100% zo zeggen eh ik denk wel dat het heeft bijgedragen maar we zitten ook in een traject waarbij onze ICT dienstverlening is uitbesteed aan onze buurgemeente en dat is in 2020 gebeurd daarbij hebben wij al onze ICT dienstverlening opgepakt en naar de burens gebracht en zij zijn ook het afgelopen jaar heel erg bezig geweest met de interne processen ze zijn dus helemaal niet zo bezig geweest met wat heeft de business nodig maar ze zijn veel meer bezig geweest met hoe zorgen we ervoor dat we twee omgevingen naar een brengen dus dat heeft er voor gezorgd dat die alignment nog niet echt lekker van de grond is gekomen

V: zou het dan in de nabije toekomst ook allemaal wat flexibeler moeten worden zodat je ook wat sneller in kunt spelen op veranderingen doordat er ook wat meer gekeken wordt vanuit architectuur

A: ja dat is wel het doel uiteindelijk maar daar is nog wel heel wat water door de Rijn voor nodig denk ik

V: maken jullie op projectniveau een roadmap om van de was naar de wordt te komen

A: ja zo starten we eigenlijk altijd zeg maar van wat hebben we nu wat willen we bereikt hebben aan het eind van het project en hoe gaan we daar naar toe werken en dat doen we zeker met de grote projecten ook op basis van de architectuur dus dit is wat we nu hebben en dit is wat we dan hebben dus dat moeten we dan allemaal gaan veranderen en in welke fasering doen we dat, ja

V: zorgt de samenwerking ervoor dat er meer sprake is van een betrouwbare en stabiele infrastructuur

A: nou nu nog niet want ze zijn nu bezig om alles samen te voegen het is nu de aanbesteding is bijna rond en begin volgend jaar gaan ze die twee omgevingen echt samenvoegen en dan hebben we een hele nieuwe infrastructuur staan en dan hoop ik op meer stabiliteit daar hebben we als organisatie ook wel behoefte aan moet ik zeggen

V: trainen jullie je medewerkers om ze meer bewust te maken van de mogelijkheden van technologie

A: we zouden daar zeker meer uit kunnen halen denk ik want op dit moment er zijn wel trainingen maar die zijn wel vrij specifiek voor bepaalde systemen dus het is niet zo dat we overall trainingen aanbieden het is ook heel erg afhankelijk van de beheerder die erop zit of die snapt dat zo'n training een bijdrage kan leveren aan, gelukkig hebben we op ons zaakstelsel een hele goede FB zitten die heel goed snapt dat zaakgericht werken en hoe ga je om met je zaakstelsel heel belangrijk is voor je organisatie dus die verzorgt bijvoorbeeld dat soort trainingen wel ja

V: maar het is niet zo dat er verplicht iets wordt gedaan aan het verbeteren van digitale vaardigheden

A: nee maar ook daar zijn we trouwens over in gesprek met P&O om dat wel tot de standaard te laten behoren over van alles wat medewerkers überhaupt moeten kunnen voor ze aan de slag mogen bij ons dus dat ze een bepaalde basistraining moeten hebben doorlopen en hoe we dat organiseren dat ze dan ook jaarlijks of zo een opfrisser krijgen of iets dergelijks maar dat zijn gesprekken daar is dus nog geen invulling aan gegeven, informatieveiligheid is bijvoorbeeld zo'n onderwerp wat voor iedereen is dus daar zijn we al een stapje verder mee, maar dat bijvoorbeeld standaard mensen de cursus informatieveiligheid moeten doen voor ze met systemen werken en eigenlijk geldt hetzelfde ook wel voor het zaakgericht werken daar zou je dat heel prima kunnen doen

[zijstapje over zaakgericht werken niet overgenomen niet relevant voor dit onderzoek]

V: hebben jullie processen opnieuw ingericht om aan te blijven sluiten op de digitale overheid

A: nou de dingen die ik net noemde, de grote projecten zeg maar die hebben daar allemaal wel mee te maken, bijvoorbeeld het project bij sociale zaken dat mensen zelf makkelijker hun zaken digitaal kunnen regelen daar zijn we nu mee bezig om dat te implementeren het zaakstelsel heeft ook een formulieren voorkant die we nu volop aan het inrichten zijn en ook trouwens onder invloed van de wet modernisering elektronisch bestuurlijk verkeer en dingen als de wet open overheid en zo ja dat dwingt ons natuurlijk ook om dat te gaan doen dus we zijn er wel mee bezig maar het is niet zo dat dat echt een project is of zo die digitale overheid het is meer dat het naar voren komt in heel veel van die losse trajecten die we aan het doen zijn

V: als je zo'n proces anders aan het inrichten bent kijk je dan ook naar de kwaliteit van de gegevens en wat je wilt weten (bijvoorbeeld voor managementinformatie)

A: dat is nog niet zo sterk aanwezig op dit moment want we zijn wel begonnen met data gedreven werken maar nog heel kleinschalig het sociaal domein trouwens het meeste nu dus daar zie je die omslag al komen maar dat wordt ook gevoed doordat mensen gebruik gaan maken van dashboards en die denken dan hé het is wel handig als mijn data op orde is dan je kunt wel proberen om dat te sturen in zo'n groter traject maar op het moment dat daar niet gesnapt wordt waarom dat belangrijk is dan krijg je daar niet zo snel de handen voor op elkaar om daar ook de energie in te steken dus dat wordt veel meer gevoed vanuit ook de interne behoefte om meer op data te sturen dan een externe behoefte om de kwaliteit voor die inwoners op orde te houden wat heel bizar is eigenlijk maar het is wel hoe het werkt zeg maar

V: zorgt dat dan ook nog voor een organisatieverandering

A: eh hh nee op dit moment niet maar ik zei net al er is een adviseur digitale dienstverlening en die gaat echt dat stukje oppakken bij ons dus ik neem aan zij volgend jaar wel met een aantal adviezen gaat komen waardoor dat wel zo gaat zijn maar dat is op dit moment dus niet aan de orde nog

V: is er sprake van minder complexiteit door de architectuur

A: eh nou nee dat denk ik eigenlijk niet ik snap hoe het werkt maar op dit moment is dat nog niet zo maar de complexiteit neemt natuurlijk ook toe en we zijn ook al bezig om te kijken naar de architectuur rondom common ground he en hoe je dat inricht en daar zitten echt nog wel flinke vraagstukken in hoe je vanuit de huidige situatie met een makelaar bijvoorbeeld gaat komen tot de common ground architectuur zeg maar met dat lagenmodel en de bevestigingen bij de bron dat is waar ik heel erg over nadenk op dit moment en daar helpt architectuur wel bij om dat inzichtelijk te krijgen maar het wordt er niet minder complex van

V: heb je de risico's beter in beeld

A: eh ja ja zeker wel want je weet in ieder geval wat je aan gaat pakken wat voor gegevens daar in zitten en wat er dus eventueel mis kan gaan als je daar aan gaat peuteren maar het is wel zo he we zijn het nu op projectbasis aan het doen dus het is we weten zeker niet overal waar de risico's zitten dus heel erg precies per project kun je het in beeld brengen

V: maken jullie gebruik van best practices

A: eh jawel we hebben vooral ik zei al iets over onze ICT samenwerking met onze buurgemeente en die hebben toevallig ook een vrij vergelijkbaar ICT landschap als dat wij hebben dus zeker als zij al ergens een traject op gezet hebben beter goed gejat dan slecht zelf verzonnen denk ik dan altijd maar dus dan gaan we leentjebuur spelen en ook gewoon met de VNG de trajecten die ingezet

worden daar daar doen we ook altijd wel aan mee we zijn niet groot genoeg om zelf steeds het wiel uit te vinden dus als iemand anders het al goed bedacht heeft dan maken we dat graag gebruik van

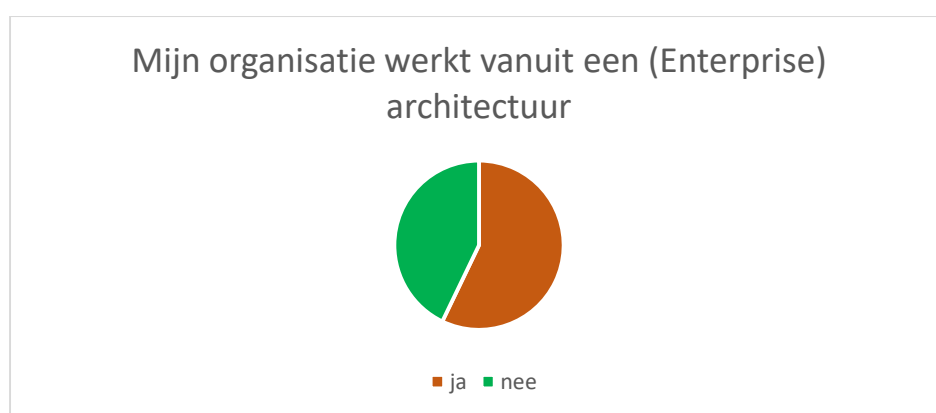
V: wil je nog ergens op terugkomen

Appendix 8 Analyseren van de interviews m.b.v. ATLAS.ti

De interviews zijn begonnen met een vijftal algemene vragen die overeenkomen met de vragen in de survey, de antwoorden zijn opgenomen in onderstaande tabel 12.

Vraag	Ja	Nee
Heeft uw organisatie doelstellingen geformuleerd op het gebied van Digital Government (de digitale overheid)	6x	1x
Heeft uw organisatie de verantwoordelijkheid voor deze ontwikkeling specifiek belegd binnen de organisatie	2x	5x
Werkt uw organisatie vanuit een Enterprise architectuur	4x	3x
Heeft uw organisatie de verantwoordelijkheid voor de architectuur specifiek belegd	2x	5x
Maakt uw organisatie gebruik van een referentiearchitectuur, zoals GEMMA	6x	1x

Tabel 9 Resultaten algemene vragen interview (N = 7)



Figuur 48 Mijn organisatie werkt wel/niet onder architectuur

Analyse op basis van de vragen

Het verandervermogen van de organisatie is van invloed op EAA (VER)

De hoofdvraag	Enterprise architectuur helpt bij het bereiken van de perfecte balans tussen IT efficiëntie en organisatie innovatie wat het ideale scenario is voor verandermanagement.
Toelichting	EA vergroot verandervermogen wat ten goede komt aan de doorontwikkeling van DG
Uitkomst	Er is geen sprake van EA adoptie door management en bestuur. De digitale overheid is slechts bij één gemeente een vast agendapunt op de agenda van een bestuurder. De meerwaarde voor het werken onder architectuur wordt door een ruime meerderheid onderkend. Het vergroten van de effectiviteit is niet iets wat direct ervaren/benoemd wordt. Dit komt voornamelijk door het grote aantal veranderingen wat op gemeenten afkomt. Architectuur levert een meer samenhangende structuur en inzicht in systemen. Hoewel volgens de respondenten de samenhang vooral nog in de hoofden van mensen zit. Er wordt bij veranderingen vooral veel ad hoc gewerkt en veelal ingegeven door urgentie die door anderen wordt bepaald (bijvoorbeeld de politiek). Architectuur zorgt voor een grotere bewustwording binnen de organisatie, maar dat vraagt wel om een actieve rol vanuit Informatisering. Duidelijk is dat gemeenten zich in verschillende fasen van ontwikkeling bevinden.
Samenvatting resultaten	De meerwaarde van het werken onder EA wordt door de geïnterviewden onderkend. De vraag of EA het verandervermogen vergroot kan nog niet worden beantwoord, gemeenten zijn nog niet zo ver met het werken onder architectuur.

Tabel 10 Overall resultaat VER interview

De rol van management en bestuur is van invloed op EAA (STA)

De hoofdvraag	Het doel van EA is om de doelen van stakeholders te bereiken en daarmee waarde te creëren voor de organisatie.
Toelichting	EA brengt stakeholders meer bij elkaar wat bijdraagt aan soepelere transformaties.

Uitkomst	De meeste geïnterviewden geven aan dat ze weten wie hun stakeholders zijn. maar dat er niet actief iets wordt gedaan aan stakeholdermanagement. Slechts één respondent is actief in gesprek met haar/zijn stakeholders, de overige zetten stappen, soms alleen nog op papier. EA wordt nog niet volledig gedragen en erkend door management en bestuur, het bewustzijn bij het management lijkt toe te nemen. Er is sprake van een toegenomen klant oriëntatie maar dat is volgens de respondenten geen uitvloeisel van de ontwikkeling van de digitale overheid. Een deel van de respondenten ervaart (latente) druk uit de samenleving om meer digitaal te gaan werken, een even groot deel helemaal niet. Digitaal leiderschap is persoonsgebonden. Als er al sprake van is wordt dit niet organisatiebreed ervaren. Er wordt nauwelijks iets gedaan aan actieve training van management en bestuur om tot adoptie van EA te komen. Terwijl wel wordt aangegeven dat het actief betrekken van bestuur en management bij de inrichting van EA of DG essentieel is.
Samenvatting resultaten	<i>EA zorgt er nog niet voor dat doelen van stakeholders worden bereikt en daarmee waarde te creëren voor de organisatie. Er worden wel stappen gezet, waarbij in de organisaties waar al wel gewerkt wordt onder architectuur, dit iets nadrukkelijker lijkt plaats te vinden.</i>

Tabel 11 Overall resultaat STA interview

Verwachte voordelen, zoals alignment zijn van invloed op EAA (ALI)

De hoofdvraag	EA biedt een overzicht op hoog niveau van de organisatie – en IT systemen en hun onderlinge relaties. EA legt de interacties vast tussen organisatie, applicaties, data en infrastructuur, inclusief de opvattingen van de stakeholders op de verschillende abstractieniveaus.
Toelichting	EA bevordert alignment tussen organisatie en IT, dit ondersteunt de DG ontwikkeling
Uitkomst	Het is niet duidelijk geworden uit de antwoorden van de respondenten of het probleemoplossend vermogen is toegenomen door het werken onder architectuur. De doelstellingen van IT en de organisatiedoelen zijn nog niet overal met elkaar in evenwicht, er is dus nog nauwelijks sprake van daadwerkelijk alignment. Wel wordt duidelijk dat respondenten hiermee bezig zijn maar dat het langzaam gaat. Slechts in één gemeente is er daadwerkelijk sprake van alignment. De volwassenheid wordt gezien als een beetje toegenomen, maar gebaseerd op onderbuikgevoel.
Samenvatting resultaten	<i>Er is sprake van een toegenomen aandacht voor alignment, maar het is niet eenvoudig om dit gestructureerd te laten plaatsvinden.</i>

Tabel 12 Overall resultaat ALI interview

Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA (FLEX)

De hoofdvraag	EA zorgt voor een efficiëntere en effectievere inzet van (nieuwe) technologieën, die de inclusie verhogen, de duurzaamheid vergroten en de doeltreffendheid van de dienstverlening verbeteren. De flexibiliteit van de architectuur is cruciaal voor de effectiviteit van gemeenten.
Toelichting	EA vergroot de flexibiliteit van de organisatie nodig voor transformaties als de digitale overheid.
Uitkomst	De IT organisatie wordt stabielier waardoor er ook sprake is van meer flexibiliteit wat de dienstverlening ten goede komt. Datasturing staat nog in de kinderschoenen maar is inmiddels wel geagendeerd. Door meer inzicht en daardoor een betere aanpak van transformatieprocessen zoals de ontwikkeling van de digitale overheid kan dit voorzichtig worden bevestigd.
Samenvatting resultaten	<i>EA begint bij te dragen aan een effectievere organisatie waarbij de flexibiliteit toeneemt, maar het is vooral nog in ontwikkeling.</i>

Tabel 13 Overall resultaat FLEX interview

Het vergroten van kennis over EA is van invloed op EAA (LER)

De hoofdvraag	EA wordt gezien als middel voor organisatie-innovatie en duurzaamheid. De organisatie en haar omgeving co-evalueren. Architectuur faciliteert transformatie in de organisatie.
Toelichting	EA zorgt voor het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie, wat transformatie faciliteert
Uitkomst	Er is nog geen sprake van het actief en gericht organiseren van bewustwording onder medewerkers, wel als afgeleide van specifieke projecten of programma's, zoals DG. Respondenten geven aan dat dit ook iets circulairs is, waarvoor zij minder de verantwoordelijkheid voelen. De pandemie speelt hierin een negatieve rol. Er wordt ad hoc iets gedaan aan het optimaliseren van processen in het kader van de digitale overheid maar niet volgens een georganiseerde aanpak.

Samenvatting resultaten	<i>De conclusie kan niet getrokken worden dat EA zorgt voor het vergroten van het lerend vermogen van de organisatie, ook hier is sprake van een positieve beweging.</i>
-------------------------	--

Tabel 14 Overall resultaat LER interview

Prestatieverwachtingen zijn van invloed op EAA (RIS)

De hoofdvraag	Door het gebruik van EA loopt de organisatie minder (project) risico's. tevens zijn de projecten die worden uitgevoerd vaak in lijn met de architectuur waardoor de kwaliteit van projecten verbeterd wordt. Dit alles zorgt ervoor dat er meer project succes en organisatiedoelstellingen worden behaald. Daarnaast wordt EA op grote schaal toegepast als een plannings- en governance-benadering om de complexiteit en de constante verandering te managen.
Toelichting	EA vermindert de kans op mislukkingen door beter zicht op risico's en het verminderen van de complexiteit
Uitkomst	Alle respondenten werken aan een grotere standaardisatie. Er is sprake van meer overzicht en inzicht. Risico's zijn beter in beeld en er is sprake van een afgenomen inefficiëntie. Alle respondenten geven aan veel en graag gebruik te maken van best practices vooral van andere gemeenten en de VNG. Complexiteit neemt toe maar is iets beter beheersbaar.
Samenvatting resultaten	<i>Hoewel de respondenten aangeven dat de complexiteit voortdurend toeneemt zijn risico's beter in beeld en is er sprake van een afgenomen inefficiëntie.</i>

Tabel 15 Overall resultaat RIS interview

Analyse interviews op basis van onderlinge beïnvloeding

Om te kijken of verschillende factoren elkaar versterken is een zogenaamde co-occurrence tabel (figuur 50) gemaakt om de frequentie te bepalen, hoe vaak items worden benoemd in de interviews in relatie tot elkaar. Met behulp van deze tabel zijn fragmenten vergeleken waaraan gelijke codes zijn toegekend.

	●◇ 1 VE... 19	●◇ 10 VE... 8	●◇ 11 STA... 9	●◇ 2 FLE... 10	●◇ 3 RIS>L... 3	●◇ 4 cir... 12	●◇ 5 RIS... 12	●◇ 6 FLE... 7	●◇ 7 FLE... 11	●◇ 8 STA... 8	●◇ 9 RIS... 7
●◇ EA FLEX w... 6			1				2		1		
●◇ EA LER be... 7		1			5	2		2		1	
●◇ EA STA stra... 6	2					1					
●◇ EA STA trai... 7	2	3	1			1			3		
●◇ EA VER ad... 10	1		4	4				1			
●◇ EADG ALI... 10			3			1	3		2		
●◇ EADG ALI... 15	1			1			1	1	6		
●◇ EADG FLEX... 6			2				2				
●◇ EADG FLEX... 11							2				1
●◇ EADG LER... 15										1	2
●◇ EADG LER... 14		1			1	6		2	1		
●◇ EADG RIS v... 17				2			2				1
●◇ EADG RIS v... 13		2					2				1
●◇ EADG STA... 16	6		1	1				1	1	1	
●◇ EADG STA... 16							1			11	

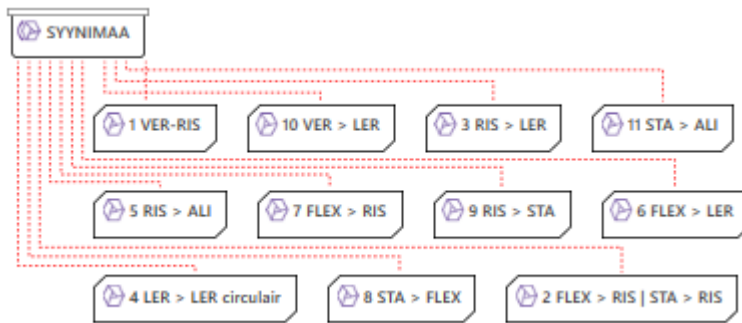
Figuur 49 Schermopname (fragment) van de co-occurrence tabel in ATLAS.ti

Uit dit overzicht blijkt dat de belangrijkste conclusies op basis van 'meest voorkomend' zijn:

- Dat het gedrag van individuele leidinggevendenden de leiderschapstijl van de hele organisatie beïnvloedt (in positieve zin), maar dat er nog geen sprake is van digitaal leiderschap
- Dat er sprake is van een toegenomen digitale volwassenheid, hoewel voornamelijk gebaseerd op 'onderbuikgevoel'
- Dat meer begrip over EA bij stakeholders van belang is om tot adoptie van EA te komen
- Dat EA adoptie zich nu nog vooral beperkt tot de eigen teams van de respondenten

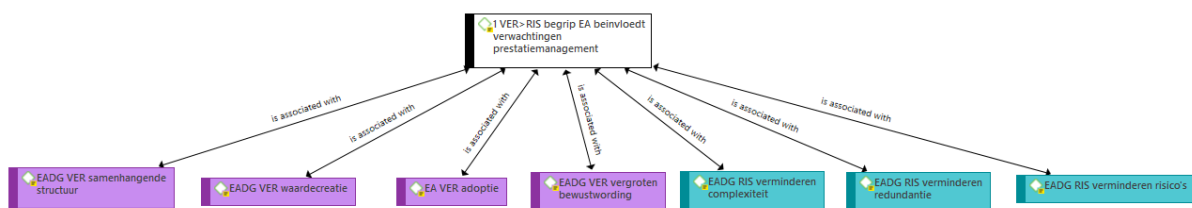
- Dat er te weinig lerend vermogen is in de organisatie en dat er sprake is van een te grote vrijblijvendheid.

Vervolgens is in ATLAS.ti is door middel van ‘network-groups’ gekeken of deze aanname klopt.



Figuur 50 Network group mogelijke onderlinge beïnvloeding van factoren op basis van Syynimaa (2015a)

Deze zijn vervolgens overeenkomstig de nummers achter de proposities weergegeven in netwerken. In figuur 52 is bijvoorbeeld gekeken of een beter begrip van EA van invloed is op de prestatieverwachting.



Figuur 51 De invloed van begrip van EA op verwachtingen rondom prestaties ① (de overige figuren zijn niet opgenomen in de bijlage)

Voordelen van EA

Nr.	Code	Omschrijving
①	VER RIS	De invloed van begrip van EA op verwachtingen rondom prestaties
⑨	VER LER	De invloed van begrip van EA op het lerend vermogen van de organisatie
⑧	RIS STA	Het verbeteren van prestaties beïnvloedt de mate van adoptie
④	LER LER	Meer kennis beïnvloedt het lerend vermogen van de organisatie
Conclusie		<i>De respondenten onderkennen het belang van begrip in de organisatie rondom architectuur. Er is sprake van een voorzichtige bevestiging dat meer begrip van EA zorgt voor betere prestaties. In ieder geval zorgt werken onder architectuur voor betere prestaties. Er moet meer tijd/capaciteit vrijgemaakt worden om management en bestuur actief te trainen om meer kennis en begrip te creëren voor het werken onder architectuur. Begrip binnen de eigen teams van de geïnterviewden neemt daadwerkelijk toe en daarmee ook het lerend vermogen. Hoewel architectuur begint te zorgen voor meer afgewogen prestaties zorgt dat nog niet direct voor adoptie. Of toegenomen kennis zorgt voor het toenemen van het lerend vermogen is veelal individueel bepaald.</i>

Tabel 16 De voordelen van EA (EA benefits)

EA adoptie

Nr.	Code	Omschrijving
②	STA RIS	EA adoptie beïnvloedt het verbeteren van prestaties
⑦	STA FLEX	Individuele eigenschappen van het management beïnvloeden de leiderschapsstijl
⑩	STA ALI	EA adoptie beïnvloedt EA alignment

Conclusie	<i>Respondenten bevinden zich vrijwel allemaal in het proces om te komen tot het gebruik van EA methoden en hulpmiddelen. Het verwerven van het noodzakelijke mandaat is niet iets waar actief aan wordt gewerkt. Dit is nodig om te komen tot de noodzakelijke organisatieverandering om de voordelen die EA biedt te kunnen behalen. In geen van de onderzochte organisatie is daar sprake van.</i>
-----------	---

Tabel 17 Adoptie van EA (EA adoption)

Alignment

Nr.	Code	Omschrijving
⑩	STA ALI	EA adoptie beïnvloedt EA alignment
⑤	RIS ALI	Prestatieverwachting beïnvloedt EA alignment
⑧	RIS STA	Het verbeteren van prestaties beïnvloedt de mate van adoptie
Conclusie		<i>Werken onder architectuur zorgt voor betere prestaties, de relatie naar alignment of adoptie kan niet worden gelegd. Er is geen sprake van EA adoptie, dus hier kan de relatie niet worden gelegd naar alignment, terwijl alignment wel gezien kan worden als een van de voordelen van EA.</i>

Tabel 18 EA alignment

De rol van het management

Nr.	Code	Omschrijving
⑥	FLEX LER	Attitude van het management beïnvloedt leren van de organisatie
⑦	STA FLEX	Individuele eigenschappen van het management beïnvloeden de leiderschapsstijl binnen de organisatie
Conclusie		<i>Digitaal leiderschap en of het management zich verantwoordelijk voelt voor het vergroten van kennis binnen de organisatie zijn nog geen vaste waarde binnen de onderzochte gemeenten. Het manifesteert zich in individuen. Er is sprake van individuele managers en bestuurders die begrijpen wat werken onder architectuur kan betekenen voor de organisatie, maar daarmee levert het niet het gewenste mandaat op om te komen tot EA adoptie. De waarde van EA wordt bepaald door de mate waarin EA wordt begrepen door de organisatie.</i>

Tabel 19 De rol van het management (Managerial Intervention)

Lerend vermogen van de organisatie

Nr.	Code	Omschrijving
④	LER LER	Meer kennis beïnvloedt het lerend vermogen van de organisatie
⑦	STA FLEX	Individuele eigenschappen van het management beïnvloeden de leiderschapsstijl binnen de organisatie
③	RIS LER	Prestatieverwachting beïnvloedt (de bereidheid tot) leren
⑨	VER LER	De invloed van begrip van EA op het lerend vermogen van de organisatie
Conclusie		<i>'Leren' heeft directe gevolgen voor de acceptatie van EA. Intensief betrekken van stakeholders, zorgt ervoor dat er meer behoefte ontstaat om kennis te vergroten, dit wordt niet specifiek ingegeven door het al dan niet werken onder architectuur. Ook niet door prestatieverbetering, wel door het bezig zijn met ontwikkelen. De conclusie kan niet getrokken worden dat EA zorgt voor een andere manier van werken binnen organisaties, maar er is sprake van beweging. Of kennis zorgt voor het toenemen van het lerend vermogen is veelal individueel bepaald. Er wordt in het klein geprobeerd om het begrip te vergroten, dit zorgt er niet automatisch voor dat stakeholders deze kennis uit willen breiden. Met name begrip in de eigen teams neemt zichtbaar toe.</i>

Tabel 20 Lerend vermogen van de organisatie (Individual and organizational learning stock)

Prestatieverwachting

Nr.	Code	Omschrijving
①	VER RIS	De invloed van begrip van EA op verwachtingen rondom prestaties
②	FLEX RIS	EA adoptie beïnvloedt het verbeteren van prestaties
⑤	RIS ALI	Prestatieverwachting beïnvloedt EA alignment
Conclusie		<i>Er is sprake van een bevestiging dat meer begrip van EA zorgt voor betere prestaties, die breder gedeeld worden in de organisatie. Dit zorg voor betere beheersing van risico's. Dat adoptie positief kan bijdragen aan betere prestaties wordt onderkend, andersom niet. Werken onder architectuur zorgt voor betere prestaties, de relatie naar alignment kan niet worden gelegd.</i>

Tabel 21 Prestatieverwachting (Performance expectancy)

Zoals uit bovenstaande kan worden geconcludeerd beïnvloeden de verschillende dimensies elkaar, zowel in positieve als in negatieve zin. Bijvoorbeeld meer begrip over EA bij stakeholders is noodzakelijk om tot het gewenste mandaat voor EA-adoptie te komen. Van belang is de rol van de stakeholders, zoals management en bestuur, dit heeft alles te maken met het begrijpen van wat EA kan opleveren, zoals alignment, betere besluitvorming en verminderen van complexiteit. Er wordt door de respondenten weinig aandacht besteed aan het communiceren hierover, wat zou kunnen bijdragen aan het gewenste begrip.

Appendix 9 Resultaten van de survey (MS Forms)

Deze bijlage levert de via MS Forms verkregen resultaten van de survey $N = 26$. De vragen konden worden beantwoord door middel van een vijfpunt Likertschaal:

- 1 helemaal oneens
- 2 oneens
- 3 niet oneens niet eens
- 4 eens
- 5 helemaal eens

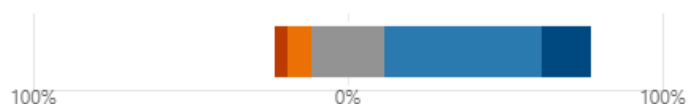
De scores per stelling zijn hieronder weergegeven, deze zijn overgenomen uit MS Forms. Per blok zijn de percentages toegevoegd.

Het algemene deel (ALG) is door alle respondenten ingevuld ($N = 26$)

1. Mijn organisatie heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van de digitale overheid (Digital Government).

[Meer details](#)

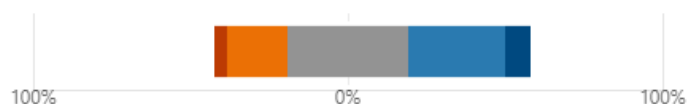
■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens



2. Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de digitale overheid specifiek belegd

[Meer details](#)

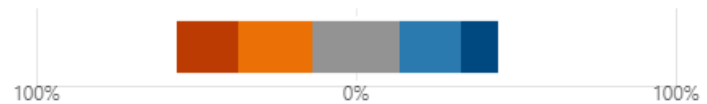
■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens



3. Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van (Enterprise) architectuur specifiek belegd

[Meer details](#)

■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens

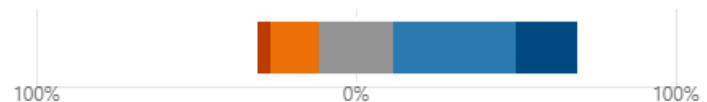


4. In mijn organisatie is sprake van de toepassing van een referentiearchitectuur zoals GEMMA

[Meer details](#)

■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens

Een referentiearchitectuur is een generieke architectuurbeschrijving die organisaties kunnen...



5. Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.

[Meer details](#)

● ja 8
 ● ja, we zijn ermee bezig 8
 ● nee 10



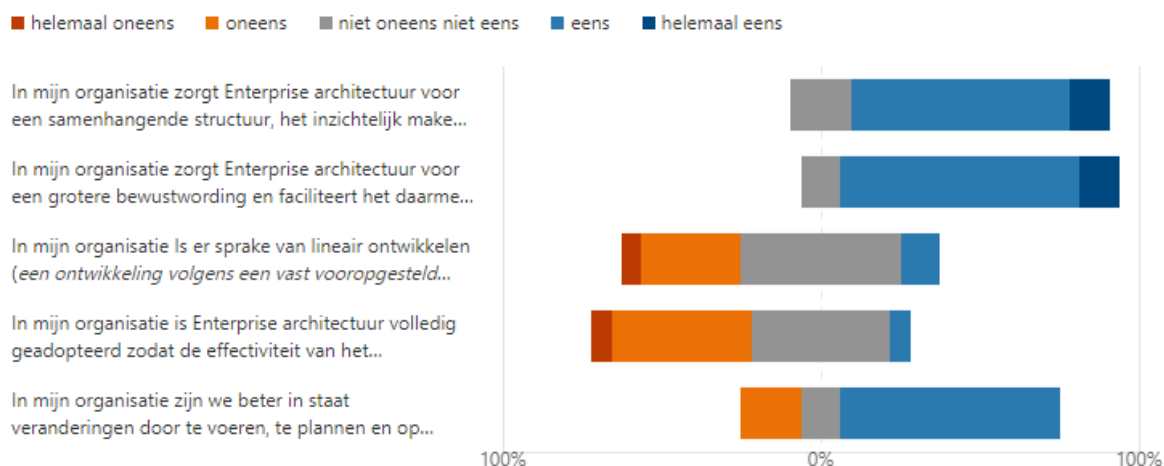
	ALG 1	ALG 2	ALG 3	ALG 4	ALG 5
Helemaal oneens	3,8%	3,8%	19,2%	3,8%	ja 8
Oneens	7,7%	19,2%	23,1%	15,4%	31%
Niet oneens niet eens	23,1%	38,5%	26,9%	23,1%	Ja mee bezig 8
Eens	50%	30,8%	19,2%	38,5%	31 %
Helemaal eens	15,4%	7,7%	11,5%	19,2%	Nee 10
					38%

Tabel 22 resultaten ALG in percentages

Het A-deel van de survey is ingevuld door die respondenten die aan hebben gegeven onder architectuur te werken of daar mee bezig te zijn (N = 16)

6. Blok 1: **Het managen van veranderingen** | Enterprise architectuur helpt bij het bereiken van de perfecte balans tussen IT-efficiëntie en organisatie-innovatie wat het ideale scenario is voor verandermanagement

[Meer details](#)



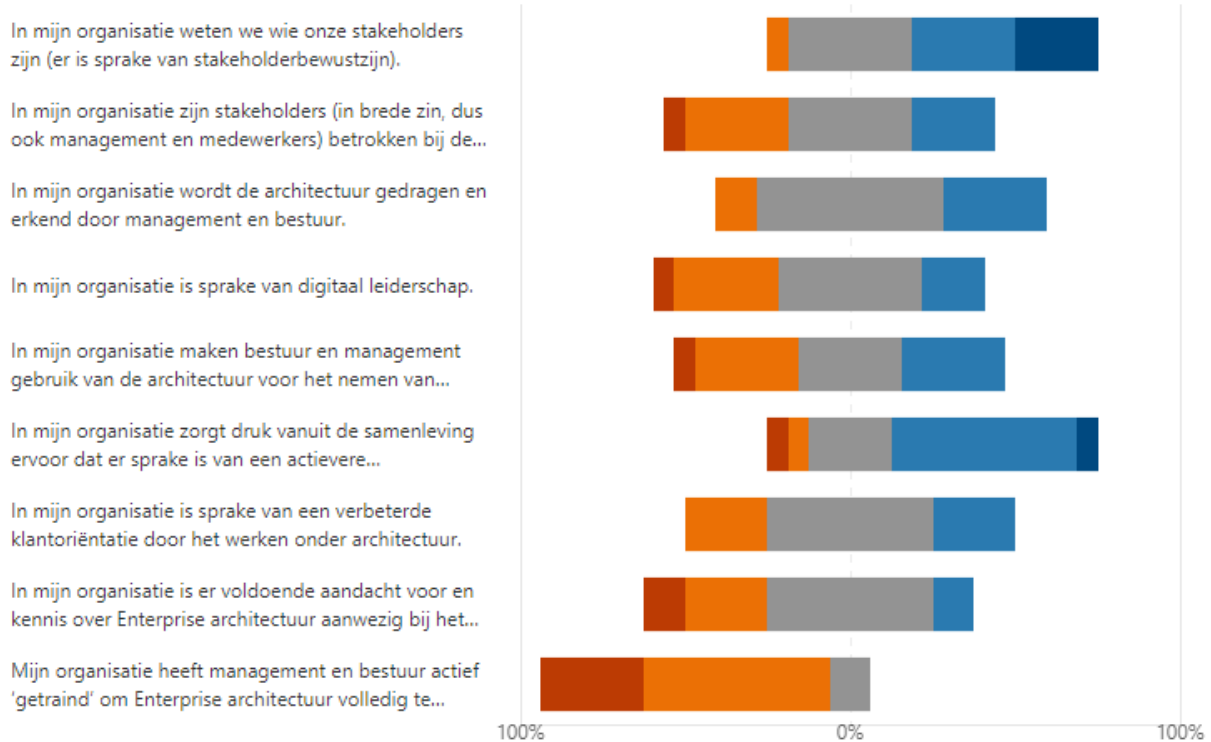
	AVER 1	AVER 2	AVER 3	AVER 4	AVER 5
Helemaal oneens	-	-	6,3%	6,3%	-
Oneens	-	-	31,3%	43,8%	18,8%
Niet oneens niet eens	18,8%	12,5%	50%	43,8%	12,5%
Eens	68,8%	75%	12,5%	6,3%	68,8%
Helemaal eens	12,5%	12,5%	-	-	-

Tabel 23 resultaten VER in percentages

7. Blok 2: **Stakeholders** | Een stakeholder is iemand die een belang heeft bij het functioneren van de organisatie. Meer specifiek zijn het al degenen die op een gegeven moment invloed uitoefenen op of worden beïnvloed door het functioneren van de organisatie. Voor een gemeentelijke overheid zijn dit bijvoorbeeld de rijksoverheid, het politieke bestuur, inwoners en bedrijven. In brede zin horen ook leidinggevend en medewerkers tot stakeholders.

[Meer details](#)

■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens



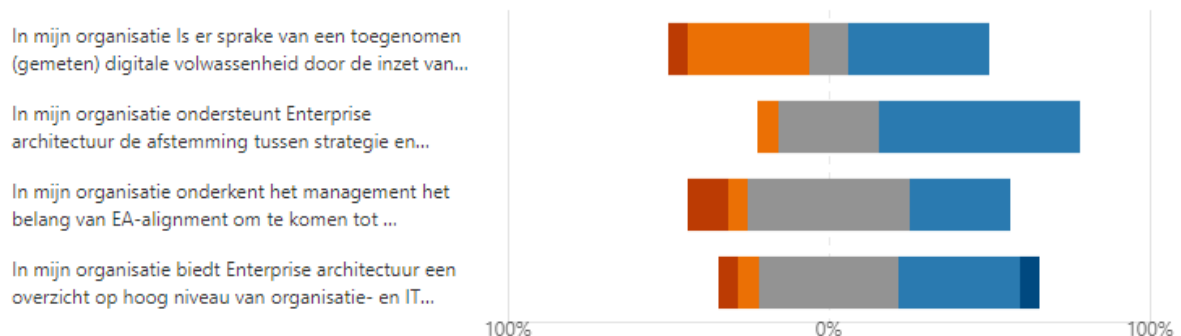
	ASTA 1	ASTA 2	ASTA 3	ASTA 4	ASTA 5	ASTA 6	ASTA 7	ASTA 8	ASTA 9
Helemaal oneens	-	6,3%	-	6,3%	6,3%	6,3%	-	12,5%	31,3%
Oneens	6,3%	31,3%	12,5%	31,3%	31,3%	6,3%	25%	25%	56,3%
Niet oneens niet eens	37,5%	37,5%	56,3%	43,8%	31,3%	25%	50%	50%	12,5%
Eens	31,3%	25%	31,3%	18,8%	31,3%	56,3%	25%	12,5%	-
Helemaal eens	25%	-	-	-	-	6,3%	-	-	-

Tabel 24 resultaten STA in percentages

8. Blok 3: **Alignment (afstemming) tussen organisatie en IT** | Enterprise architectuur biedt een overzicht op hoog niveau van de organisatie- en IT systemen en hun onderlinge relaties. Enterprise architectuur legt de interacties vast tussen organisatie, applicaties, data en infrastructuur, inclusief de opvattingen van stakeholders op verschillende abstractieniveaus.

[Meer details](#)

■ helemaal oneens ■ oneens ■ niet oneens niet eens ■ eens ■ helemaal eens

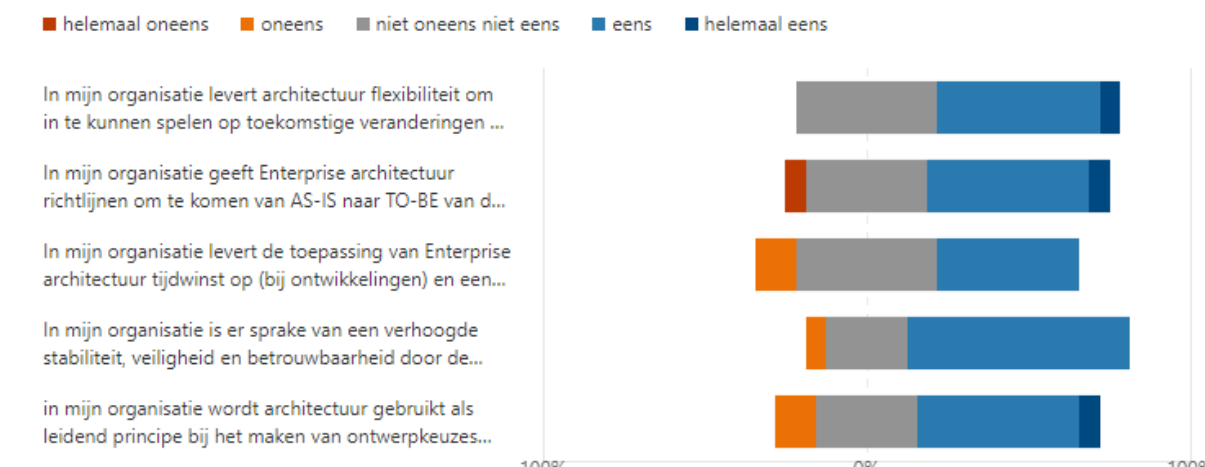


	AALI 1	AALI 2	AALI 3	AALI 4
Helemaal oneens	6,3%	-	12,5%	6,3%
Oneens	37,5%	6,3%	6,3%	6,3%
Niet oneens niet eens	12,5%	31,3%	50%	43,8%
Eens	43,8%	62,5%	31,3%	37,5%
Helemaal eens	-	-	-	6,3%

Tabel 25 resultaten ALI in percentages

9. Blok 4: **Flexibiliteit (wendbaarheid) van de organisatie** | Enterprise architectuur zorgt voor een efficiëntere en effectievere inzet van (nieuwe) technologieën, die de inclusie verhogen, de duurzaamheid vergroten en de doeltreffendheid van de dienstverlening verbeteren. De flexibiliteit van de architectuur is cruciaal voor de effectiviteit van gemeenten.

[Meer details](#)

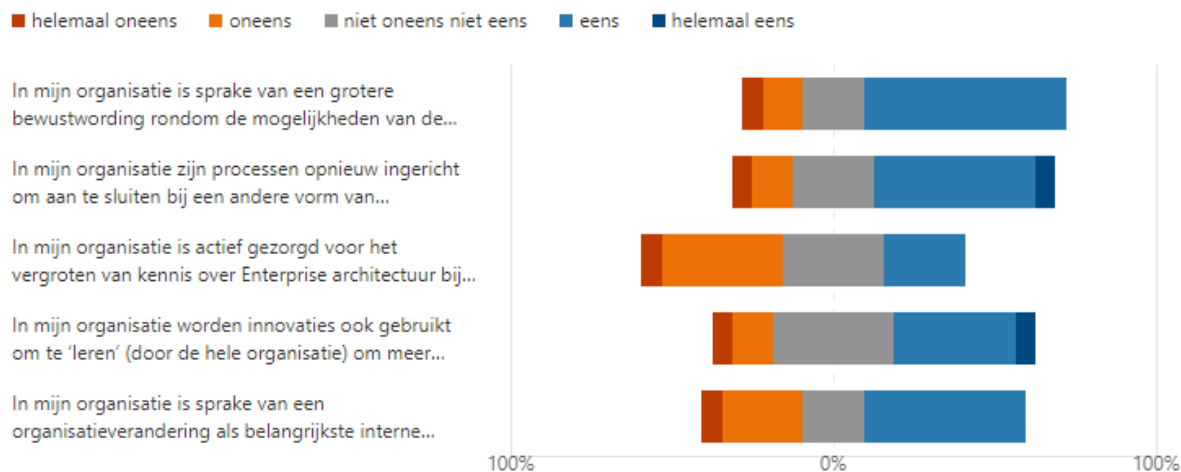


	AFLEX 1	AFLEX 2	AFLEX 3	AFLEX 4	AFLEX 5
Helemaal oneens	-	6,3%	-	-	-
Oneens	-	-	12,5%	6,3%	12,5%
Niet oneens niet eens	43,8%	37,5%	43,8%	25%	31,3%
Eens	50%	50%	43,8%	68,8%	50%
Helemaal eens	6,3%	6,3%	-	-	6,3%

Tabel 26 resultaten FLEX in percentages

10. Blok 5: **Lerende organisatie** | Enterprise architectuur wordt gezien als middel voor organisatie-innovatie en duurzaamheid. De organisatie en haar omgeving co-evalueren. Architectuur faciliteert transformatie in de organisatie.

[Meer details](#)

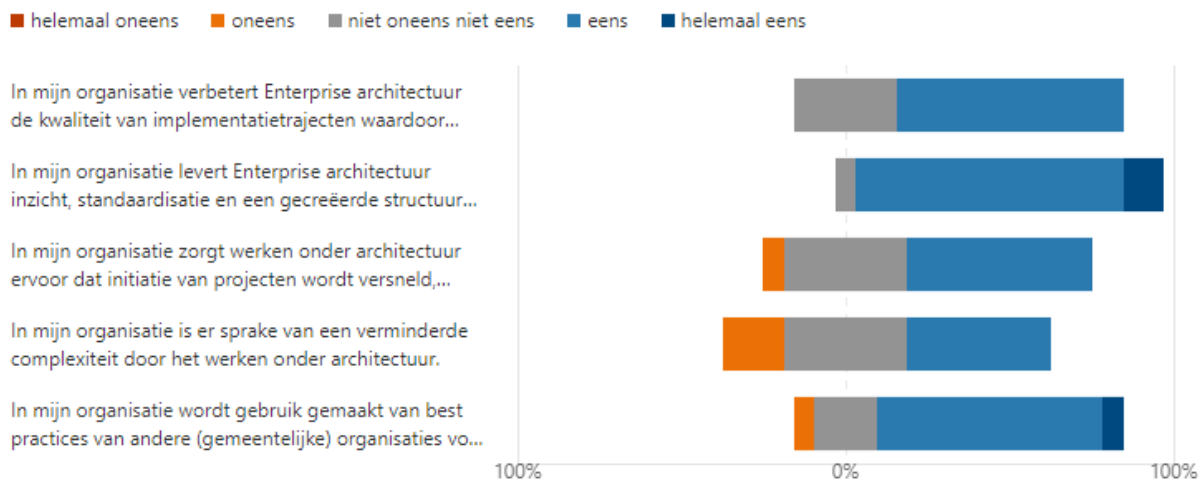


	ALER 1	ALER 2	ALER 3	ALER 4	ALER 5
Helemaal oneens	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%	6,3%
Oneens	12,5%	12,5%	37,5%	12,5%	25%
Niet oneens niet eens	18,8%	25%	31,3%	37,5%	18,8%
Eens	62,5%	50%	25%	37,5%	50%
Helemaal eens	-	6,3%	-	6,3%	-

Tabel 27 resultaten LER in percentages

11. Blok 6: **Verminderen van risico's en complexiteit** | Door het gebruik van Enterprise architectuur loopt de organisatie minder (project) risico's. Tevens zijn de projecten die worden uitgevoerd vaak in lijn met de architectuur waardoor de kwaliteit van projecten verbeterd wordt. Dit alles zorgt ervoor dat er meer project succes en organisatiedoelstellingen worden behaald. Daarnaast wordt EA op grote schaal toegepast als een plannings- en governance-benadering om de complexiteit en constante verandering te managen.

[Meer details](#)



	ARIS 1	ARIS 2	ARIS 3	ARIS 4	ARIS 5
Helemaal oneens	-	-	-	-	-
Oneens	-	-	6,3%	18,8%	6,3%
Niet oneens niet eens	31,3%	6,3%	37,5%	37,5%	18,8%
Eens	68,8%	81,3%	56,3%	43,8%	68,8%
Helemaal eens	-	12,5%	-	-	6,3%

Tabel 28 resultaten RIS in percentages

Appendix 10 Resultaten SPSS analyse survey

Er is voor gekozen om de resultaten van de survey beschrijvend te analyseren. In deze bijlage staan de resultaten van Frequencies, Descriptives en Explore analyses. Analyse heeft plaatsgevonden vanuit drie blokken:

ALG algemene vragen $N = 26$

A-groep werken wel onder architectuur $N = 16$

De B-groep $N = 10$ bestaat uit respondenten die aangeven niet te werken onder architectuur, de vragenlijst stopt na de eerste vijf algemene vragen

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid is getest door middel van Cronbach's Alpha, voor de A-groep was het resultaat

A-groep $\alpha = ,892$

$\alpha = ,8$ wordt als voldoende beschouwd.

Scale: A-groep			
Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	16	61,5
	Excluded ^a	10	38,5
	Total	26	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,892	,876	33

Figuur 52 Cronbach's Alpha van de A-groep

In de kolom Corrected Item-Total Correlation is bij een aantal variabelen de waarde $< ,30$. Wanneer we deze zouden verwijderen zal de α verhogen, echter dit is een marginaal verschil voor de A-groep. Voor de B-groep zou het weglaten van B ALI investeringen zorgen voor een Cronbach's Alpha van $,870$, dit verschil is aanzienlijk. Gezien de hoeveelheid respondenten is dit van weinig toegevoegde waarde.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
A VER samh struct	103,88	162,783	,081	.	,894
A VER waardecreatie	103,81	162,296	,132	.	,893
A VER lin ontw	105,13	155,717	,402	.	,890
A VER adoptie	105,31	155,563	,450	.	,889
A VER veranderen	104,31	150,363	,663	.	,885
A STA stkh bewustz	104,06	157,129	,270	.	,893
A STA stkh betrok	105,00	152,400	,492	.	,888
A STA EA erkend	104,63	160,117	,226	.	,892
A STA dig leiderschap	105,06	154,996	,402	.	,890
A STA strat besl	104,94	153,129	,433	.	,889
A STA druk samenl	104,31	152,896	,438	.	,889
A STA klantorient	104,81	157,096	,364	.	,890
A STA kennis EA mgt	105,19	155,096	,382	.	,890
A STA EA training	106,00	156,133	,472	.	,889
A ALI dig volw	104,88	146,250	,658	.	,884
A ALI alignment	104,25	153,800	,647	.	,886
A ALI belang align	104,81	145,496	,767	.	,882
A ALI abstract	104,50	146,800	,724	.	,883
A FLEX flexibiliteit	104,19	160,163	,239	.	,892
A FLEX AS-IS TO-BE	104,31	148,096	,707	.	,884
A FLEX effectiever	104,50	164,400	-,033	.	,896
A FLEX stabiliteit	104,19	165,496	-,099	.	,897
A FLEX leidend principe	103,94	154,863	,329	.	,892
A LER bewustw	104,44	149,596	,589	.	,886
A LER procesoptimalisatie	104,44	152,529	,423	.	,890
A LER vergr kennis	105,06	147,263	,716	.	,883
A LER lerende org	104,56	146,529	,693	.	,883
A LER org verand	104,69	142,896	,831	.	,880
A RIS kwaliteit	104,13	162,517	,127	.	,893
A RIS structuur	103,75	167,000	-,254	.	,897
A RIS risico's	104,31	159,296	,288	.	,892
A RIS complexiteit	104,56	157,863	,300	.	,892
A RIS best practices	104,06	158,729	,296	.	,891

Tabel 29 Item-Total Statistics A-groep

Frequencies – Descriptives – Explore

ALG De algemene vragen zijn voorgelegd aan alle respondenten $N = 26$. Deze categorie bestaat uit vijf vragen. De antwoorden van de vraag 'Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur' is gebruikt om te bepalen of respondenten behoren tot de A-groep of de B-groep.

Resultaten ALG

Vanuit de analyses zijn antwoorden verkregen per antwoordcategorie, er is gekozen voor de modus als centrummaat vanwege de Likert-schaalverdeling. Naast de modus is ook de *SD*, de variantie, de scheefheid (Skewness) en de afplatting (Kurtosis) weergegeven, om dit te visualiseren zijn de histogrammen opgenomen

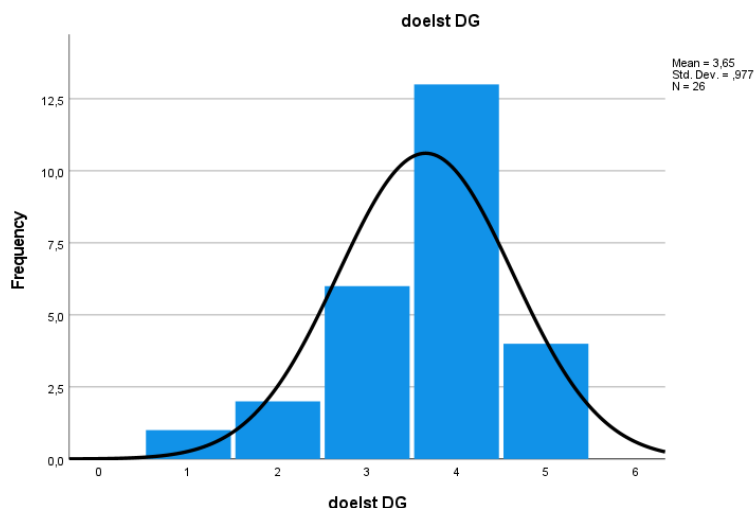
		Statistics				
		doelst DG	verantw DG	verantw EA	referentiearchitectuur	Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
N	Valid	26	26	26	26	26
	Missing	0	0	0	0	0
Mode		4	3	3	4	2
Std. Deviation		,977	,981	1,297	1,104	,496
Variance		,955	,962	1,682	1,218	,246
Skewness		-,887	-,140	,148	-,492	-,504
Std. Error of Skewness		,456	,456	,456	,456	,456
Kurtosis		1,005	-,207	-,962	-,392	-1,899
Std. Error of Kurtosis		,887	,887	,887	,887	,887

Tabel 30 Statistieken ALG algemene vragen

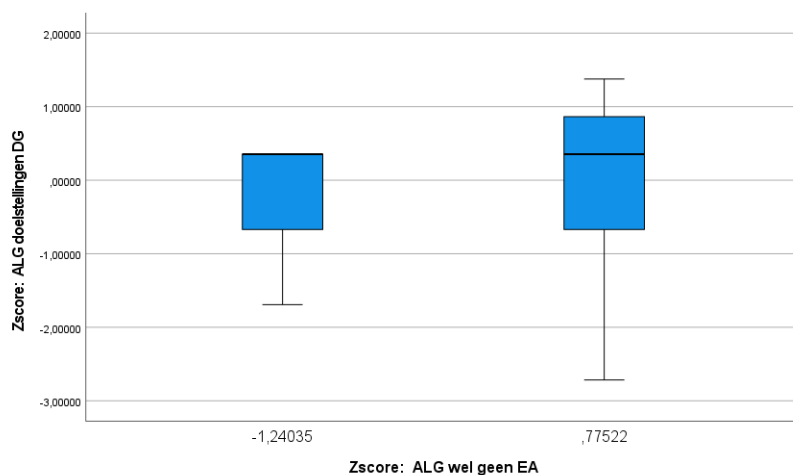
Per vraag worden frequentietabellen en de histogrammen weergegeven.

		doelst DG			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	3,8	3,8
	oneens	2	7,7	7,7	11,5
	niet oneens niet eens	6	23,1	23,1	34,6
	eens	13	50,0	50,0	84,6
	helemaal eens	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Tabel 31 Mijn organisatie heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van DG



Figuur 53 Histogram doelstellingen DG

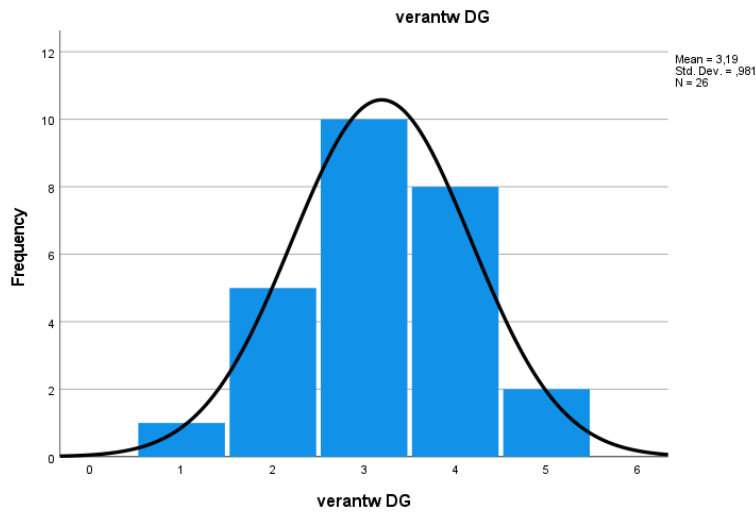


Figuur 54 Boxplot doelstellingen DG (gebaseerd op de z-scores)

Deze boxplot gebaseerd op de z-score laat rechts de score zien van de respondenten die wel werken onder architectuur en links de resultaten van de B-groep. De boxplot laat verder het verschil zien tussen de hoogste en de laagste score (spreidingsbreedte) en de kwartielafstand (het verschil tussen het derde en het eerste kwartiel). Een boxplot werkt met een mediaan en niet met de modus. Voor dit onderzoek kunnen de noodzakelijke gegevens worden afgeleid uit de tabellen en de histogrammen, reden waarom dit verder niet zal worden opgenomen in deze Appendix.

		verantw DG			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	3,8	3,8
	oneens	5	19,2	19,2	23,1
	niet oneens niet eens	10	38,5	38,5	61,5
	eens	8	30,8	30,8	92,3
	helemaal eens	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

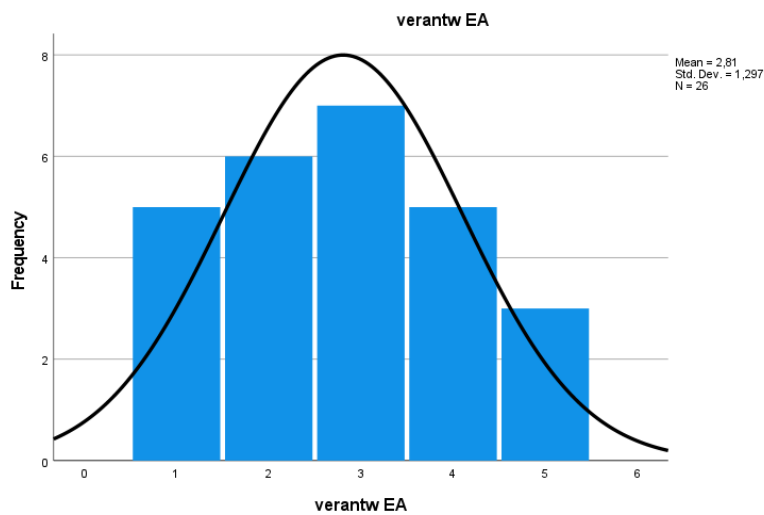
Tabel 32 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van DG specifiek belegd



Figuur 55 Histogram verantwoordelijkheid DG

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	5	19,2	19,2	19,2
	oneens	6	23,1	23,1	42,3
	niet oneens niet eens	7	26,9	26,9	69,2
	eens	5	19,2	19,2	88,5
	helemaal eens	3	11,5	11,5	100,0
Total		26	100,0	100,0	

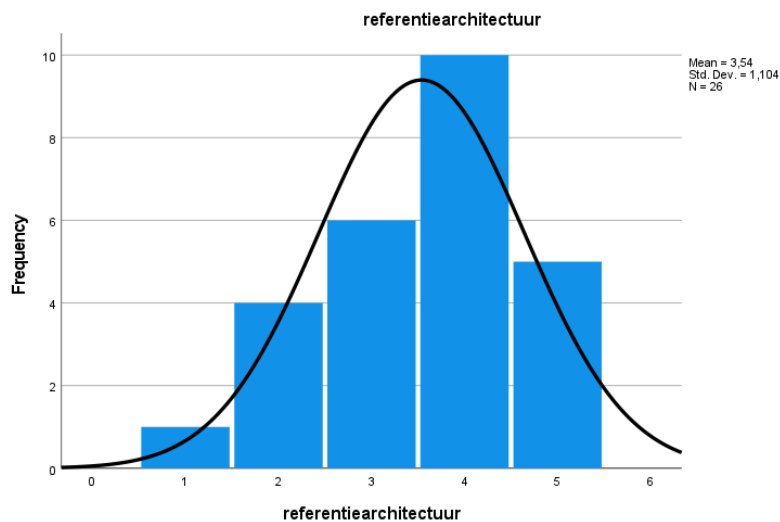
Tabel 33 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van EA specifiek belegd



Figuur 56 Histogram verantwoordelijkheid EA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	3,8	3,8
	oneens	4	15,4	15,4	19,2
	niet oneens niet eens	6	23,1	23,1	42,3
	eens	10	38,5	38,5	80,8
	helemaal eens	5	19,2	19,2	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Tabel 34 In mijn organisatie is sprake van de toepassing van een referentiearchitectuur zoals GEMMA



Figuur 57 Histogram gebruik referentiearchitectuur

Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet onder architectuur	10	38,5	38,5	38,5
	wel onder architectuur	16	61,5	61,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Tabel 35 Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur

Het histogram heeft geen toegevoegde waarde omdat er sprake is van een ja/nee-vraag (nominale waarde).

Kruistabellen ALG

Door middel van kruistabellen is gekeken naar de verdeling van de algemene vragen over de respondenten die wel of niet werken onder architectuur. Hiermee wordt het verschil tussen de respondenten in de A-groep en de B-groep in beeld gebracht. Zichtbaar wordt dat de respondenten in de A-groep de vragen positiever beantwoorden. Hoewel beide groepen hoog scoren op de vraag of er sprake is van geformuleerde doelstellingen rondom de digitale overheid (DG) is er ook daar sprake van een kleine positievere reactie.

doelst DG * Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
Crosstabulation

		Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.		Total
		niet onder architectuur	wel onder architectuur	
doelst DG	helemaal oneens	Count	0	1
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	6,3%
	oneens	Count	2	0
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	20,0%	0,0%
	niet oneens niet eens	Count	2	4
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	20,0%	25,0%
	eens	Count	6	7
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	60,0%	43,8%
	helemaal eens	Count	0	4
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	25,0%
Total		Count	10	16
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	100,0%	100,0%

Tabel 36 Mijn organisatie heeft doelstellingen geformuleerd op het gebied van DG

verantw DG * Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
Crosstabulation

		Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.		Total
		niet onder architectuur	wel onder architectuur	
verantw DG	helemaal oneens	Count	0	1
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	6,3%
	oneens	Count	3	2
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	30,0%	12,5%
	niet oneens niet eens	Count	6	4
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	60,0%	25,0%
	eens	Count	1	7
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	10,0%	43,8%
	helemaal eens	Count	0	2
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	12,5%
Total		Count	10	16
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	100,0%	100,0%

Tabel 37 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor DG specifiek belegd

verantw EA * Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
Crosstabulation

		Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.		Total	
		niet onder architectuur	wel onder architectuur		
verantw EA	helemaal oneens	Count	4	1	5
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	40,0%	6,3%	19,2%
	oneens	Count	5	1	6
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	50,0%	6,3%	23,1%
	niet oneens niet eens	Count	1	6	7
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	10,0%	37,5%	26,9%
	eens	Count	0	5	5
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	31,3%	19,2%
	helemaal eens	Count	0	3	3
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	18,8%	11,5%
Total		Count	10	16	26
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 38 Mijn organisatie heeft de verantwoordelijkheid voor EA specifiek belegd

referentiearchitectuur * Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.
Crosstabulation

		Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.		Total	
		niet onder architectuur	wel onder architectuur		
referentiearchitectuur	helemaal oneens	Count	1	0	1
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	10,0%	0,0%	3,8%
	oneens	Count	3	1	4
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	30,0%	6,3%	15,4%
	niet oneens niet eens	Count	4	2	6
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	40,0%	12,5%	23,1%
	eens	Count	2	8	10
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	20,0%	50,0%	38,5%
	helemaal eens	Count	0	5	5
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	0,0%	31,3%	19,2%
Total		Count	10	16	26
		% within Mijn organisatie werkt vanuit een (Enterprise) architectuur.	100,0%	100,0%	100,0%

Tabel 39 In mijn organisatie is sprake van de toepassing van een referentiearchitectuur zoals GEMMA

Resultaten A-groep (N = 16) per categorie vragen

Bij A VER is een uitwerking gegeven bij de tabellen en het histogram met betrekking tot de verschillende begrippen (modus, standaarddeviatie, valide frequentie percentage et cetera) die voorkomen in de tabellen en hoe deze te lezen, deze toelichting is daarna niet verder opgenomen in deze Appendix.

A VER het managen van veranderingen

De eerste twee vragen zouden op basis van Cronbach's Alpha (respectievelijk $\alpha = ,081$ en $,132$) moeten worden weggelaten. De score is weliswaar laag maar de vragen kennen een individueel karakter en de antwoorden zijn wel relevant voor de uitkomst.

Opvallend is het resultaat van de vraag 'In mijn organisatie is EA volledig geadopteerd...'. Hoewel alle respondenten aangeven te werken onder EA geeft slechts 6,3% (is 1 respondent) aan dat er sprake is van volledige adoptie.

		Statistics				
		A VER samh struct	A VER waardecreati e	A VER lin ontw	A VER adoptie	A VER veranderen
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10	10
Mode		4	4	3	2 ^a	4
Std. Deviation		,574	,516	,793	,730	,816
Variance		,329	,267	,629	,533	,667
Skewness		-,028	,000	-,254	,000	-1,260
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564	,564
Kurtosis		,766	1,896	,126	,144	-,122
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091	1,091

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

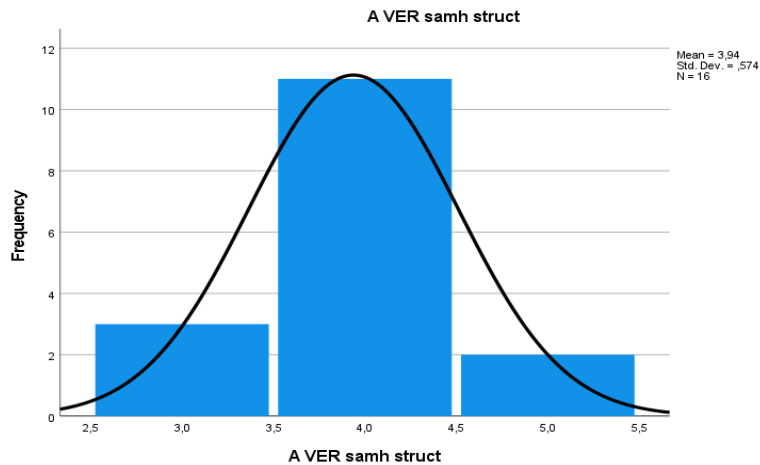
Tabel 40 Statistieken A VER managen van veranderingen

De mogelijke antwoorden per vraag lopen uiteen van 1 tot en met 5. Er is niet gewerkt met een gemiddelde maar er is gekozen voor de modus. Als de modus 4 is hebben de meeste respondenten dus gekozen voor optie 4 (eens). De scheefheid moet voor een normale verdeling liggen tussen -1 en 1, wat met uitzondering van de laatste stelling (A VER veranderen) het geval is, wat gevisualiseerd wordt in de histogram. Piekvorming (kurtosis) is niet of nauwelijks relevant voor de analyse.

		A VER samh struct			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid	niet oneens niet eens	3	11,5	18,8	18,8
	eens	11	42,3	68,8	87,5
	helemaal eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 41 In mijn organisatie zorgt EA voor een samenhangende structuur ...

In de frequentietabel staan bij de frequenties de aantallen waarmee de vijf waardes voorkomen. In dit geval zijn slechts drie waardes gebruikt door de respondenten. In deze tabel maken we gebruik van de kolom met het valide percentage, omdat er sprake is van non-response. Deze vraag is alleen ingevuld door de respondenten die aangegeven hebben te werken onder architectuur. 81,3% van de 16 respondenten uit de A-groep is het (helemaal) eens met deze stelling.



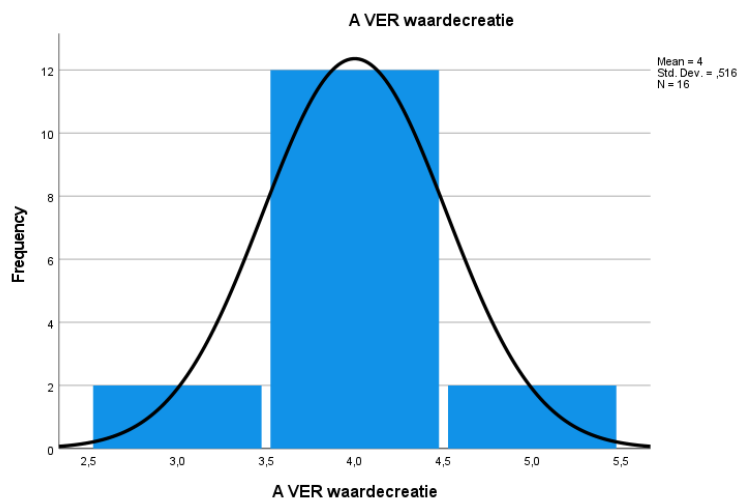
Figuur 58 Histogram samenhangende structuur

In het histogram wordt wel het gemiddelde aangegeven (3,94), de standaarddeviatie is 0,574 en de variantie is 0,329. De standaarddeviatie geeft aan dat de samenhangende structuur afgerond 0,6 kan afwijken van het gemiddelde (afgerond 4). Waardes van $4 - 0,6 = 3,4$ en $4 + 0,6 = 4,6$ kunnen dus voorkomen. De variantie geeft de mate aan waarin de waarde onderling verschillen, hoe groter de variantie hoe groter het onderlinge verschil tussen de afzonderlijke waardes. Zo is de variantie in de stelling A VER veranderen afgerond 0,7.

A VER waardecreatie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet oneens niet eens	2	7,7	12,5	12,5
	eens	12	46,2	75,0	87,5
	helemaal eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

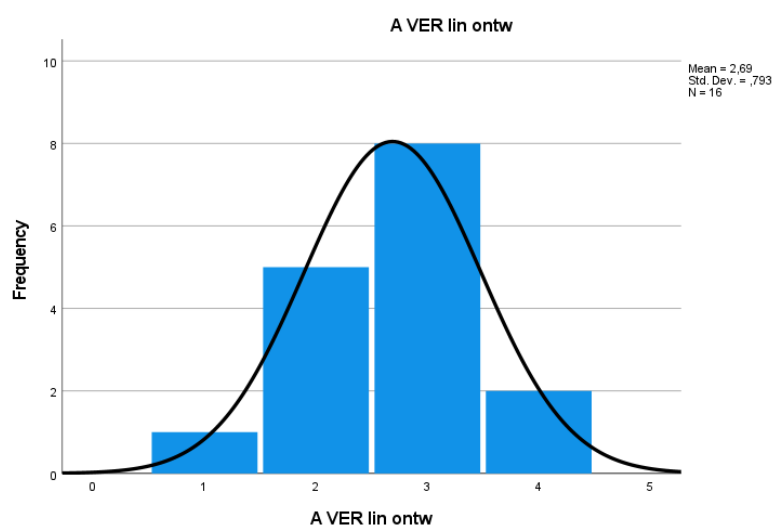
Tabel 42 In mijn organisatie zorgt EA voor waardecreatie



Figuur 59 Histogram waardecreatie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	5	19,2	31,3	37,5
	niet oneens niet eens	8	30,8	50,0	87,5
	eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

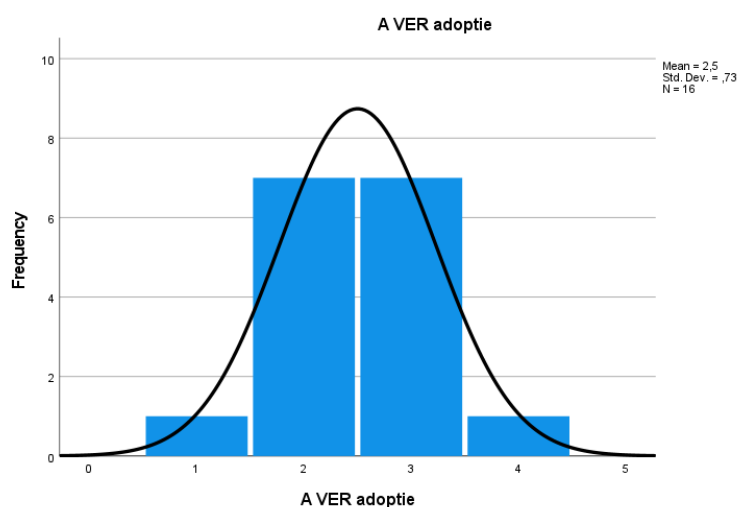
Tabel 43 In mijn organisatie is sprake van lineair ontwikkelen



Figuur 60 Histogram lineair ontwikkelen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	7	26,9	43,8	50,0
	niet oneens niet eens	7	26,9	43,8	93,8
	eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

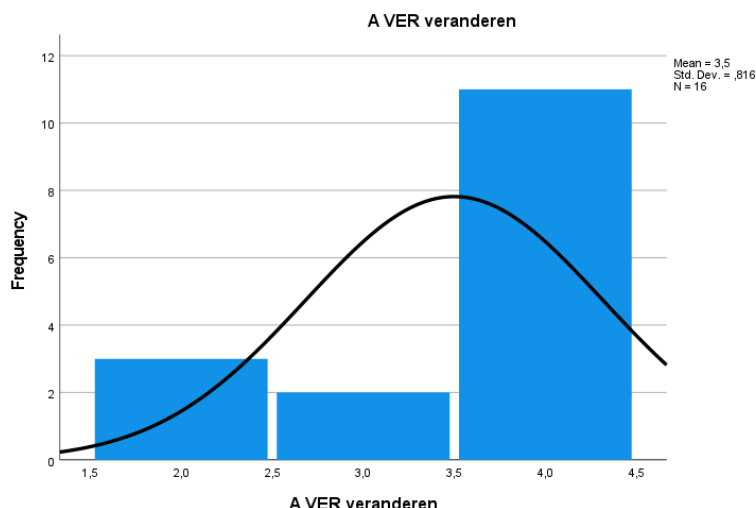
Tabel 44 In mijn organisatie is EA volledig geadopteerd



Figuur 61 Histogram adoptie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	3	11,5	18,8	18,8
	niet oneens niet eens	2	7,7	12,5	31,3
	eens	11	42,3	68,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 45 In mijn organisatie zijn we beter in staat veranderingen door te voeren op basis van EA



Figuur 62 Histogram veranderingen doorvoeren op basis van EA

A STA stakeholders

Ook hier zouden op basis van de betrouwbaarheidsanalyse twee vragen moeten worden weggelaten. De argumentatie is gelijk aan die van het blok VER. Het betreft de vraag over stakeholderbewustzijn ($\alpha = ,270$) en de vraag 'In mijn organisatie wordt EA gedragen en erkend door management en bestuur' ($\alpha = ,226$). Op deze laatste vraag is opvallend vaak 'neutraal' gereageerd (niet oneens niet eens).

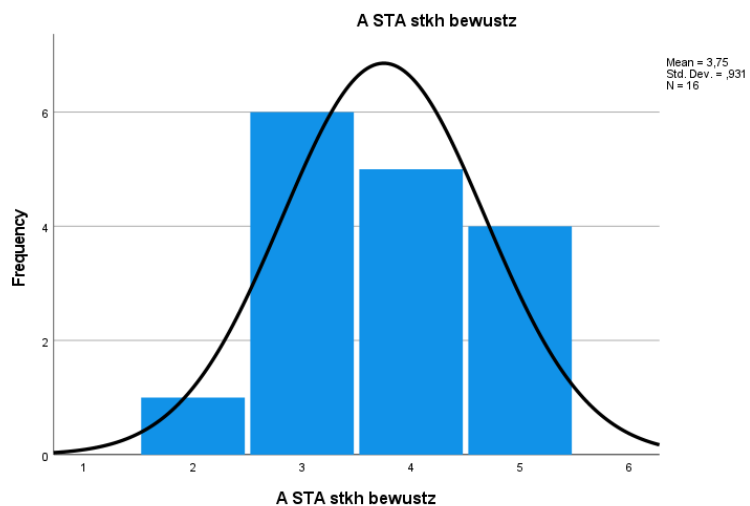
		Statistics								
		A STA stkh bewustz	A STA stkh betrok	A STA EA erkend	A STA dig leiderschap	A STA strat besl	A STA druk samenl	A STA klantorient	A STA kennis EA mgt	A STA EA training
N	Valid	16	16	16	16	16	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Mode		3	3	3	3	2 ^a	4	3	3	2
Std. Deviation		,931	,911	,655	,856	,957	,966	,730	,885	,655
Variance		,867	,829	,429	,733	,917	,933	,533	,783	,429
Skewness		,000	-,192	-,197	-,182	-,244	-1,267	,000	-,433	,197
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564	,564	,564	,564	,564	,564
Kurtosis		-,915	-,675	-,373	-,316	-,946	2,010	-,907	-,159	-,373
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091	1,091

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabel 46 Statistieken A STA stakeholders

		A STA stkh bewustz			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	43,8
	eens	5	19,2	31,3	75,0
	helemaal eens	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 47 In mijn organisatie is sprake van stakeholderbewustzijn

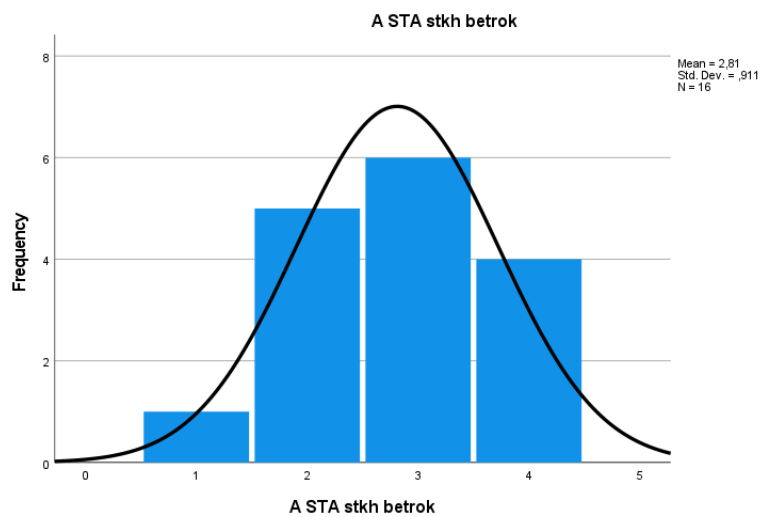


Figuur 63 Histogram stakeholderbewustzijn

A STA stkh betrok

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	5	19,2	31,3	37,5
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	75,0
	eens	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 48 In mijn organisatie zijn stakeholders betrokken bij de inrichting van EA

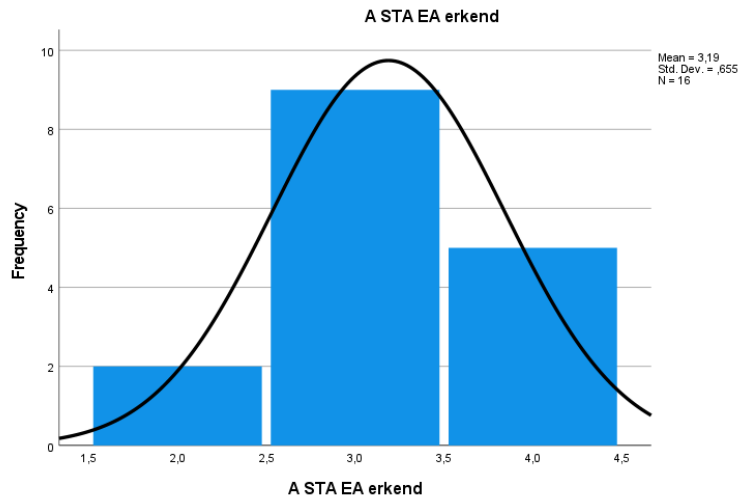


Figuur 64 Histogram betrekken stakeholders bij EA

A STA EA erkend

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	2	7,7	12,5	12,5
	niet oneens niet eens	9	34,6	56,3	68,8
	eens	5	19,2	31,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 49 In mijn organisatie wordt EA gedragen en erkend door management en bestuur

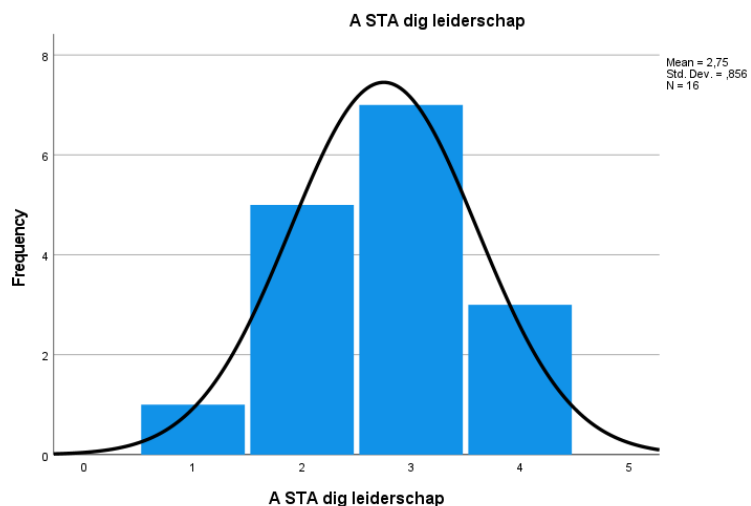


Figuur 65 Histogram EA gedragen en erkend

A STA dig leiderschap

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	5	19,2	31,3	37,5
	niet oneens niet eens	7	26,9	43,8	81,3
	eens	3	11,5	18,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

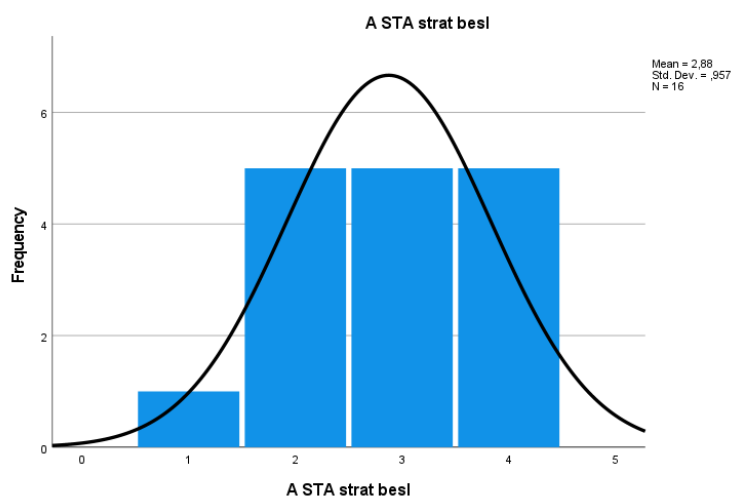
Tabel 50 In mijn organisatie is sprake van digitaal leiderschap



Figuur 66 Histogram digitaal leiderschap

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	5	19,2	31,3	37,5
	niet oneens niet eens	5	19,2	31,3	68,8
	eens	5	19,2	31,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 51 EA wordt gebruikt door management en bestuur voor strategische besluitvorming

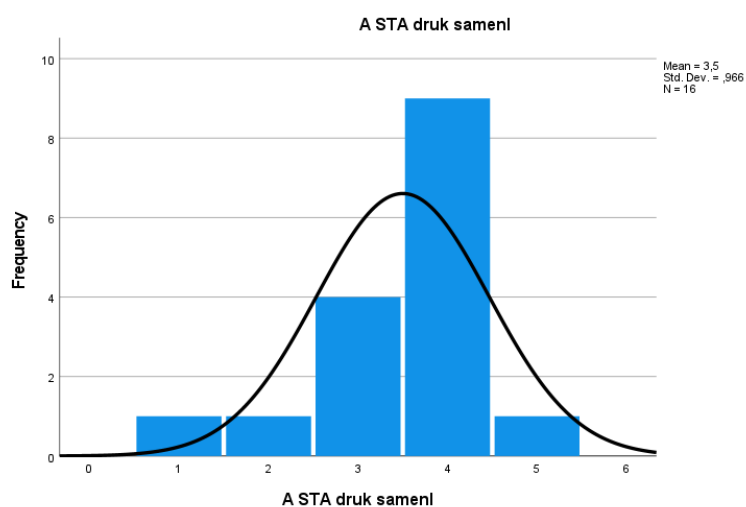


Figuur 67 Histogram strategische besluitvorming

A STA druk samenl

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	1	3,8	6,3	12,5
	niet oneens niet eens	4	15,4	25,0	37,5
	eens	9	34,6	56,3	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 52 In mijn organisatie zorgt druk vanuit de samenleving...

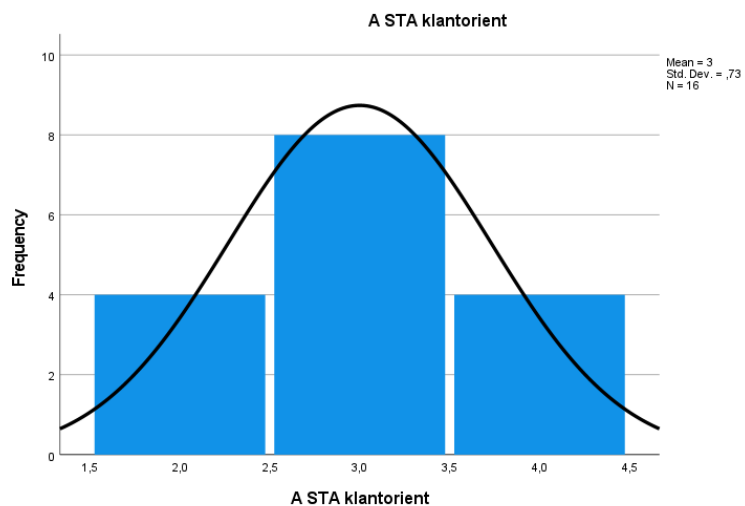


Figuur 68 Histogram druk vanuit de samenleving

A STA klantorient

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	4	15,4	25,0	25,0
	niet oneens niet eens	8	30,8	50,0	75,0
	eens	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 53 In mijn organisatie is sprake van een verbeterde klant oriëntatie door het werken onder architectuur

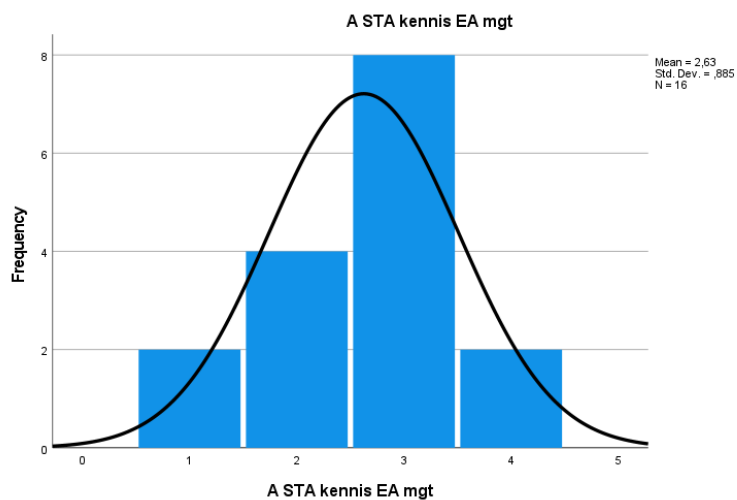


Figuur 69 Histogram verbeterde klant oriëntatie

A STA kennis EA mgt

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	2	7,7	12,5	12,5
	oneens	4	15,4	25,0	37,5
	niet oneens niet eens	8	30,8	50,0	87,5
	eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 54 In mijn organisatie is er voldoende aandacht voor en kennis over EA

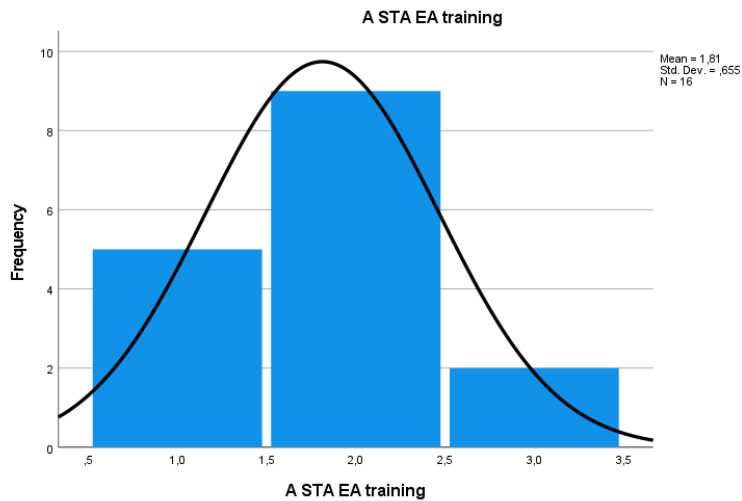


Figuur 70 Histogram aandacht voor en kennis over EA

A STA EA training

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	5	19,2	31,3	31,3
	oneens	9	34,6	56,3	87,5
	niet oneens niet eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 55 Mijn organisatie heeft management en bestuur actief getraind ...



Figuur 71 Histogram actieve training in EA

A ALI Alignment organisatiedoelstellingen en IT

Alle vragen scoren voldoende (Cronbach's Alpha). Respondenten onderkennen in meerderheid het belang van EA om te komen tot business en IT alignment.

Statistics

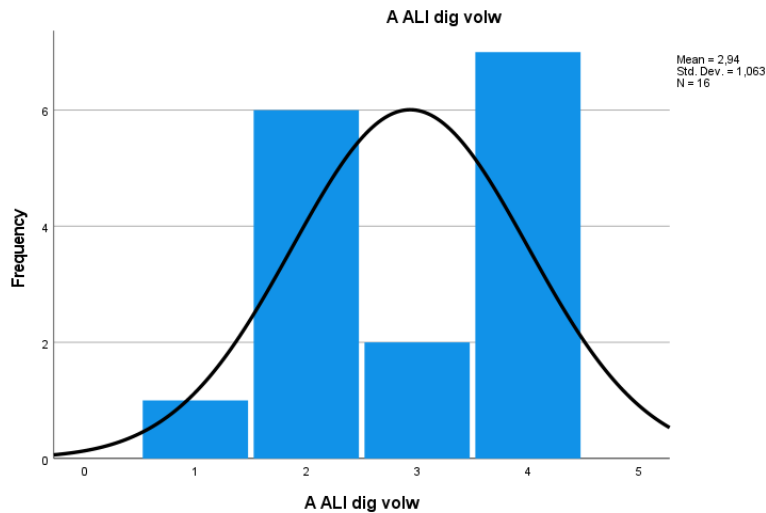
		A ALI dig volw	A ALI alignment	A ALI belang align	A ALI abstract
N	Valid	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10
Mode		4	4	3	3
Std. Deviation		1,063	,629	,966	,946
Variance		1,129	,396	,933	,896
Skewness		-,243	-1,183	-1,014	-,727
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564
Kurtosis		-1,548	,633	,637	1,392
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091

Tabel 56 Statistieken A ALI Alignment

A ALI dig volw

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	6	23,1	37,5	43,8
	niet oneens niet eens	2	7,7	12,5	56,3
	eens	7	26,9	43,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 57 In mijn organisatie is sprake van een toegenomen digitale volwassenheid

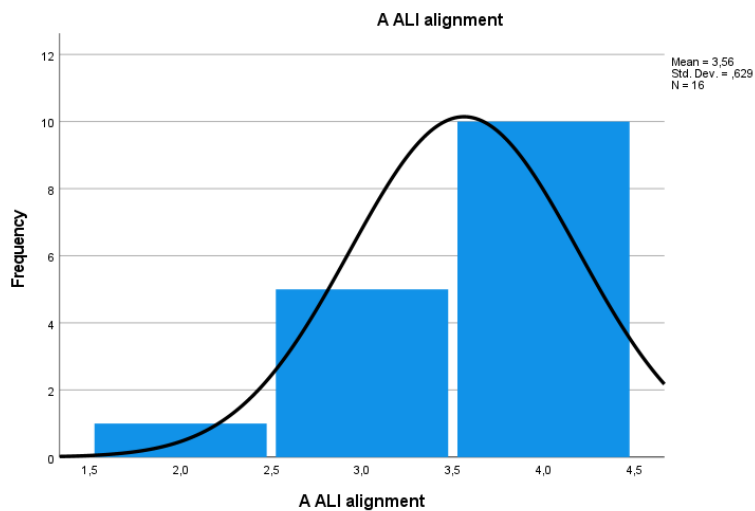


Figuur 72 Histogram digitale volwassenheid

A ALI alignment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	5	19,2	31,3	37,5
	eens	10	38,5	62,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 58 In mijn organisatie ondersteunt EA de afstemming tussen strategie en IT

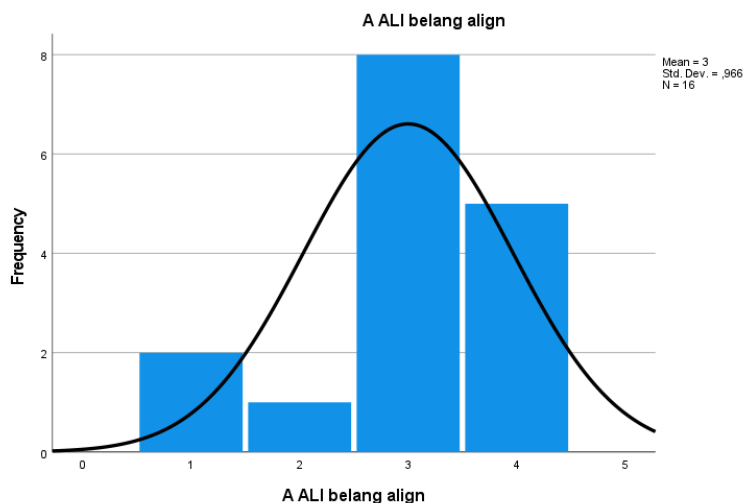


Figuur 73 Histogram Alignment

A ALI belang align

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	2	7,7	12,5	12,5
	oneens	1	3,8	6,3	18,8
	niet oneens niet eens	8	30,8	50,0	68,8
	eens	5	19,2	31,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

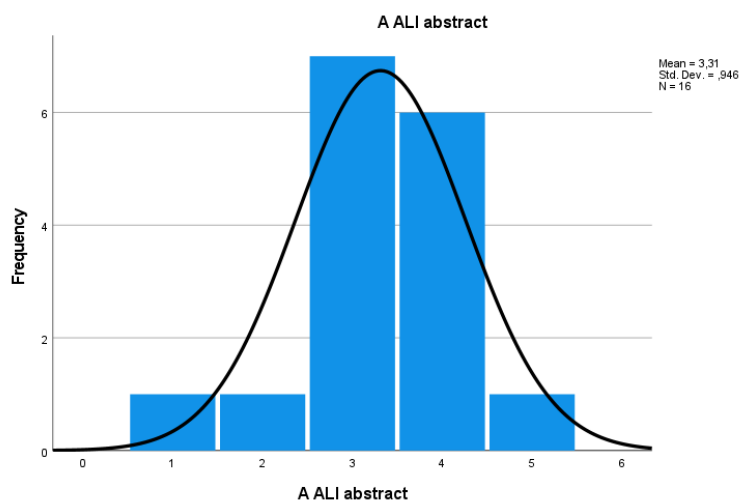
Tabel 59 In mijn organisatie onderkent het management het belang van EA-alignment



Figuur 74 Histogram belang EA-alignment

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	1	3,8	6,3	12,5
	niet oneens niet eens	7	26,9	43,8	56,3
	eens	6	23,1	37,5	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
Total		16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 60 In mijn organisatie biedt EA een overzicht op hoog niveau van ...



Figuur 75 Histogram EA biedt overzicht op hoog niveau

A FLEX Flexibiliteit (wendbaarheid) van de organisatie

Binnen het blok FLEX zijn slechts 2 vragen die voldoen aan de betrouwbaarheidsnorm. Opmerkelijk is het positieve oordeel van respondenten over het feit dat werken onder architectuur zorgt voor een grotere stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid van de IT omgeving.

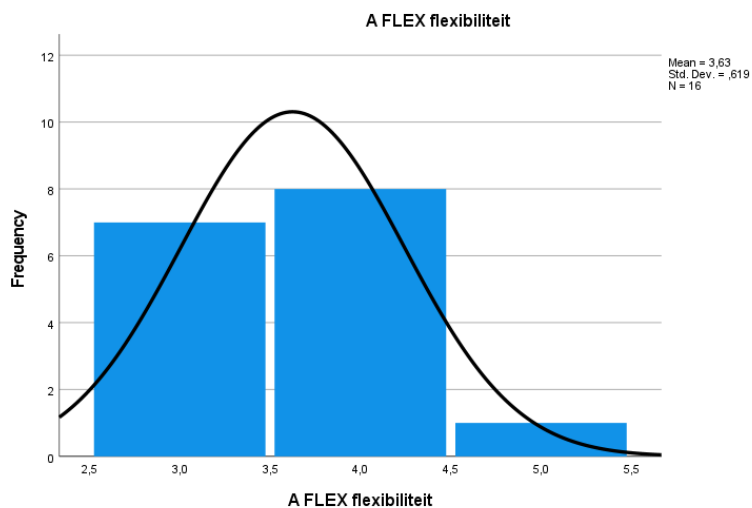
		Statistics				
		A FLEX flexibiliteit	A FLEX AS-IS TO-BE	A FLEX effectiever	A FLEX stabiliteit	A FLEX leidend principe
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10	10
Mode		4	4	3 ^a	4	4
Std. Deviation		,619	,894	,704	,619	1,025
Variance		,383	,800	,496	,383	1,050
Skewness		,421	-1,278	-,537	-1,505	-,571
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564	,564
Kurtosis		-,454	3,297	-,643	1,580	-,592
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091	1,091

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabel 61 Statistieken FLEX flexibiliteit van de organisatie

		A FLEX flexibiliteit			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet oneens niet eens	7	26,9	43,8	43,8
	eens	8	30,8	50,0	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 62 In mijn organisatie levert architectuur de flexibiliteit om in te spelen op veranderingen

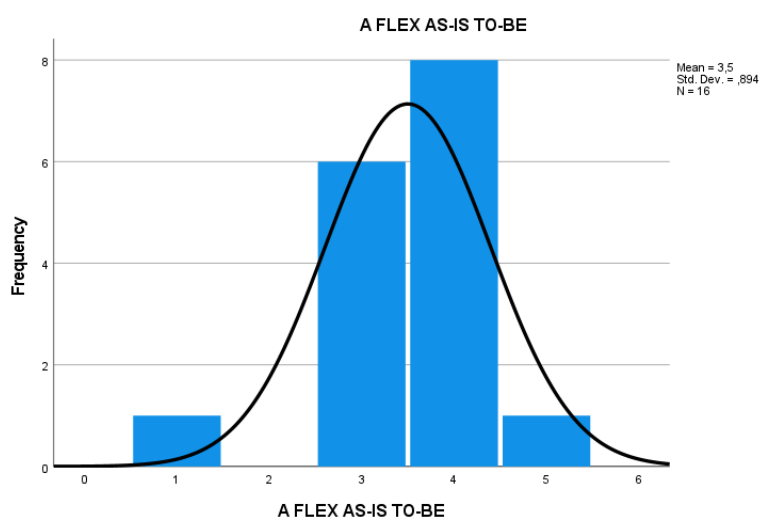


Figuur 76 Histogram flexibiliteit om te veranderen

A FLEX AS-IS TO-BE

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	43,8
	eens	8	30,8	50,0	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 63 In mijn organisatie geeft EA richtlijnen om te komen van AS-IS ...

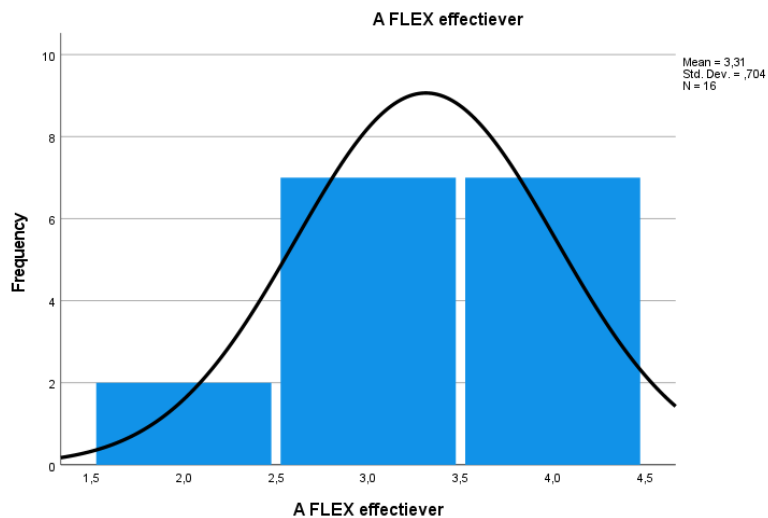


Figuur 77 Histogram van AS-IS naar TO-BE

A FLEX effectiever

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	2	7,7	12,5	12,5
	niet oneens niet eens	7	26,9	43,8	56,3
	eens	7	26,9	43,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 64 In mijn organisatie levert de toepassing van EA tijdwinst op en ...

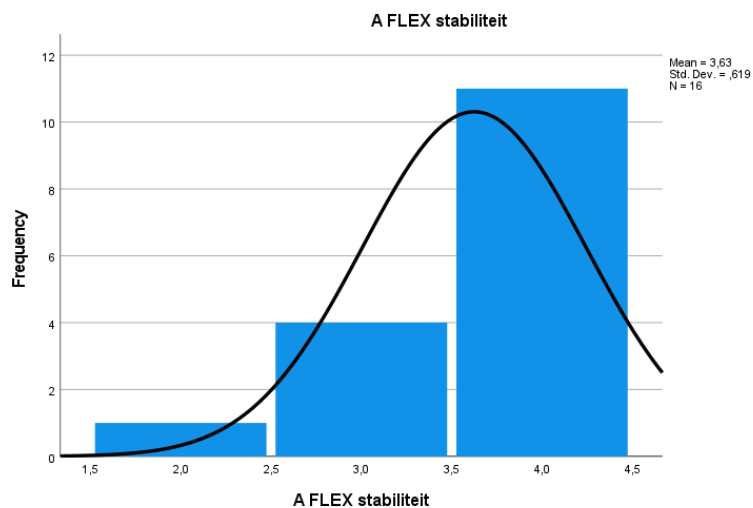


Figuur 78 Histogram vergroten effectiviteit en efficiency

A FLEX stabiliteit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	4	15,4	25,0	31,3
	eens	11	42,3	68,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 65 In mijn organisatie is sprake van een verhoogde stabiliteit, veiligheid ...

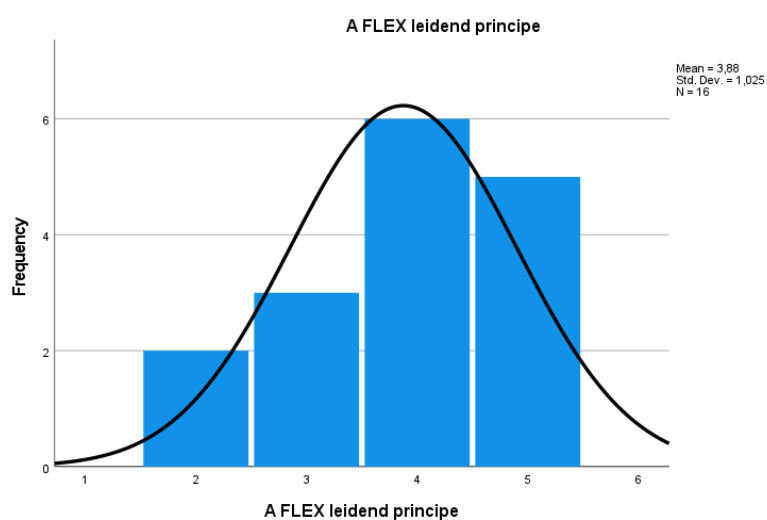


Figuur 79 Histogram verhoogde stabiliteit

A FLEX leidend principe

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	2	7,7	12,5	12,5
	niet oneens niet eens	3	11,5	18,8	31,3
	eens	6	23,1	37,5	68,8
	helemaal eens	5	19,2	31,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 66 In mijn organisatie wordt EA gebruikt als leidend principe ...



Figuur 80 Histogram leidend principe

A LER lerend vermogen van de organisatie

Ook in dit blok is sprake van een correcte Cronbach's Alpha score. Er wordt niet actief ingezet op het vergroten van kennis omtrent Enterprise architectuur in de organisaties die vertegenwoordigd worden door de respondenten uit de A-groep.

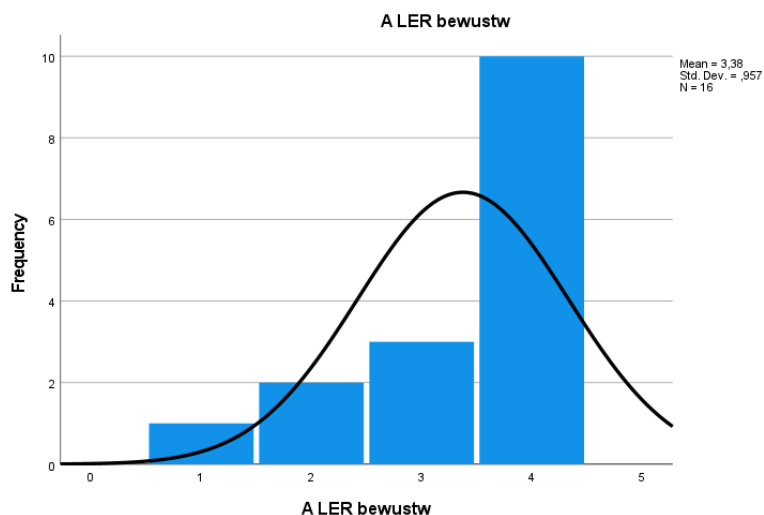
		Statistics				
		A LER bewustw	A LER procesoptimalisatie	A LER vergr kennis	A LER lerende org	A LER org verand
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10	10
Mode		4	4	2	3 ^a	4
Std. Deviation		,957	1,025	,931	1,000	1,025
Variance		,917	1,050	,867	1,000	1,050
Skewness		-1,416	-,890	,000	-,571	-,704
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564	,564
Kurtosis		1,099	,560	-,915	,457	-,863
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091	1,091

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

Tabel 67 Statistieken A LER lerend vermogen van de organisatie

		A LER bewustw			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	2	7,7	12,5	18,8
	niet oneens niet eens	3	11,5	18,8	37,5
	eens	10	38,5	62,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 68 In mijn organisatie is sprake van een grotere bewustwording rondom de mogelijkheden ...

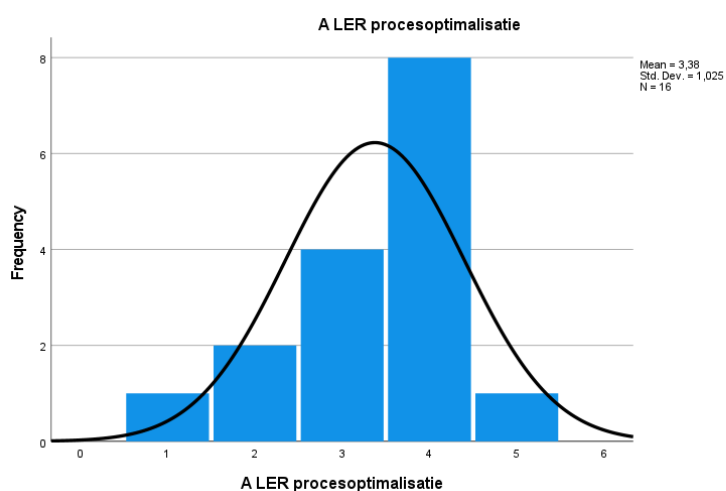


Figuur 81 Histogram grotere bewustwording

A LER procesoptimalisatie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	2	7,7	12,5	18,8
	niet oneens niet eens	4	15,4	25,0	43,8
	eens	8	30,8	50,0	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 69 In mijn organisatie zijn processen opnieuw ingericht om aan te sluiten bij...

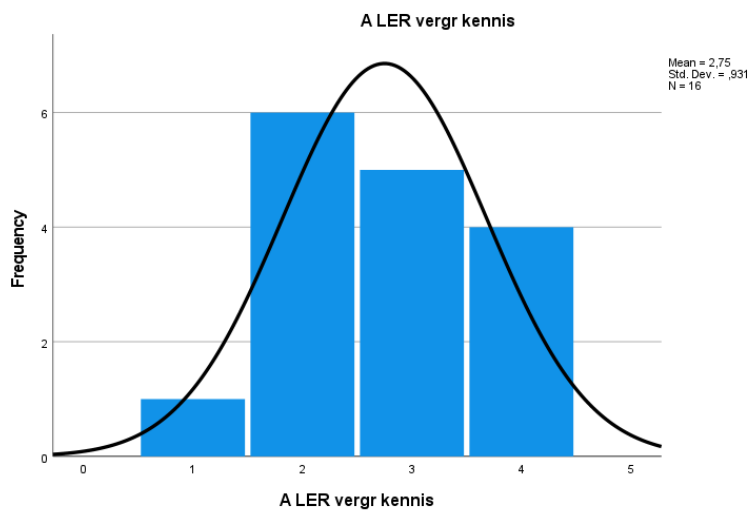


Figuur 82 Histogram procesoptimalisatie

A LER vergr kennis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	6	23,1	37,5	43,8
	niet oneens niet eens	5	19,2	31,3	75,0
	eens	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 70 In mijn organisatie is actief gezorgd voor het vergroten van kennis over EA bij ...

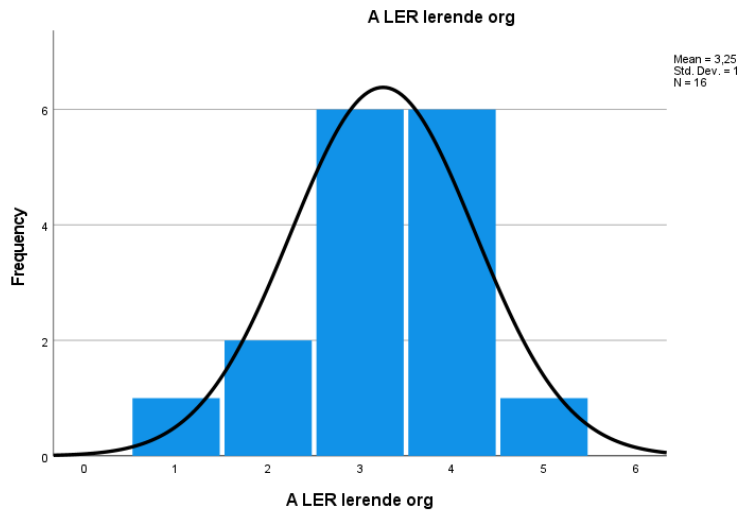


Figuur 83 Histogram vergroten kennis

A LER lerende org

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	2	7,7	12,5	18,8
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	56,3
	eens	6	23,1	37,5	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

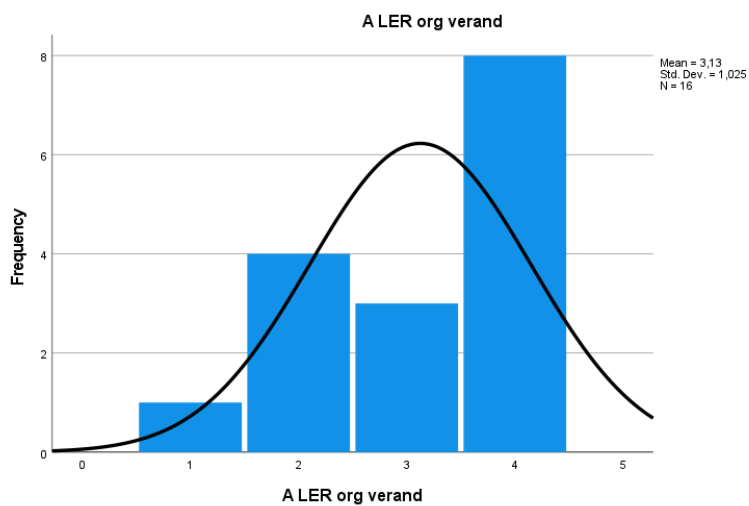
Tabel 71 In mijn organisatie worden 'innovaties' gebruikt om te leren door ...



Figuur 84 Histogram leren van innovaties

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	1	3,8	6,3	6,3
	oneens	4	15,4	25,0	31,3
	niet oneens niet eens	3	11,5	18,8	50,0
	eens	8	30,8	50,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 72 In mijn organisatie is sprake van organisatieverandering als belangrijkste ...



Figuur 85 Histogram organisatieverandering

A RIS Verminderen van risico's en complexiteit

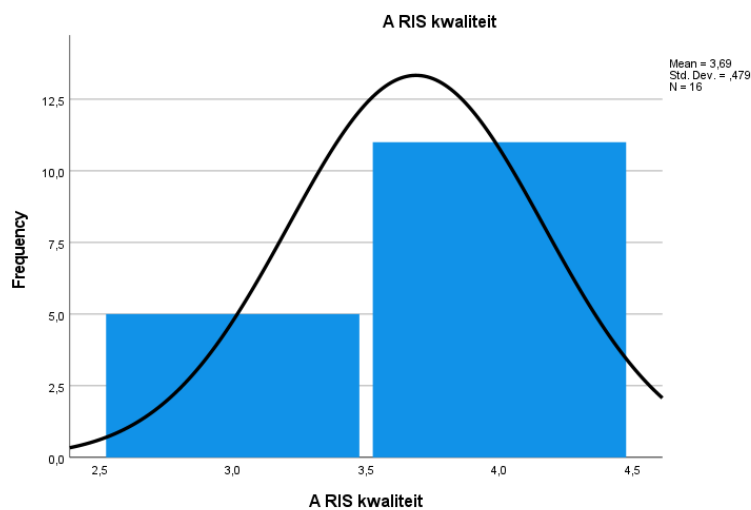
Dit hele blok wordt gekenmerkt door een lage Cronbach's Alpha. Opvallend is de bijna 100 % score op de vraag of EA zorgt voor inzicht, standaardisatie en een gecreëerde structuur. Dit is in overeenstemming met de controlevraag in het blok FLEX met betrekking tot een toegenomen stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid van de IT omgeving door het werken onder architectuur.

		Statistics				
		A RIS kwaliteit	A RIS structuur	A RIS risico's	A RIS complexiteit	A RIS best practices
N	Valid	16	16	16	16	16
	Missing	10	10	10	10	10
Mode		4	4	4	4	4
Std. Deviation		,479	,443	,632	,775	,683
Variance		,229	,196	,400	,600	,467
Skewness		-,895	,392	-,904	-,492	-1,075
Std. Error of Skewness		,564	,564	,564	,564	,564
Kurtosis		-1,391	3,616	,027	-1,062	2,153
Std. Error of Kurtosis		1,091	1,091	1,091	1,091	1,091

Tabel 73 Statistieken A RIS verminderen risico's en complexiteit

		A RIS kwaliteit			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet oneens	5	19,2	31,3	31,3
	niet eens	11	42,3	68,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 74 In mijn organisatie verbetert EA de kwaliteit van implementatietrajecten ...

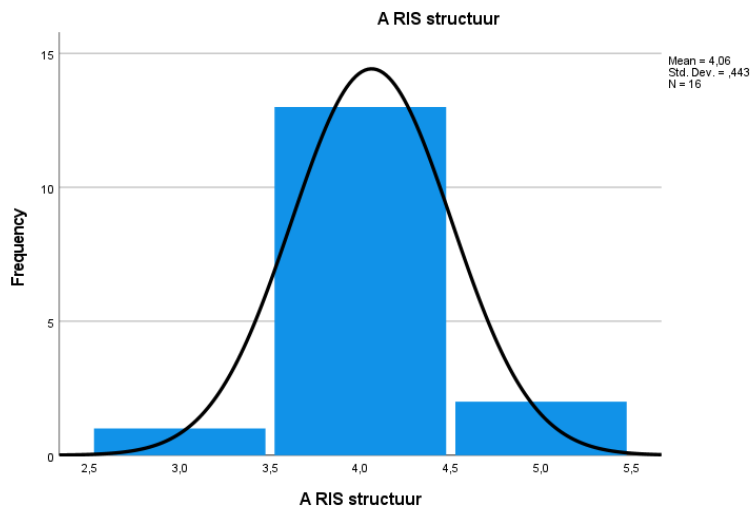


Figuur 86 Histogram verbeteren kwaliteit

A RIS structuur

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet oneens niet eens	1	3,8	6,3	6,3
	eens	13	50,0	81,3	87,5
	helemaal eens	2	7,7	12,5	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 75 In mijn organisatie levert EA inzicht, standaardisatie en een ...

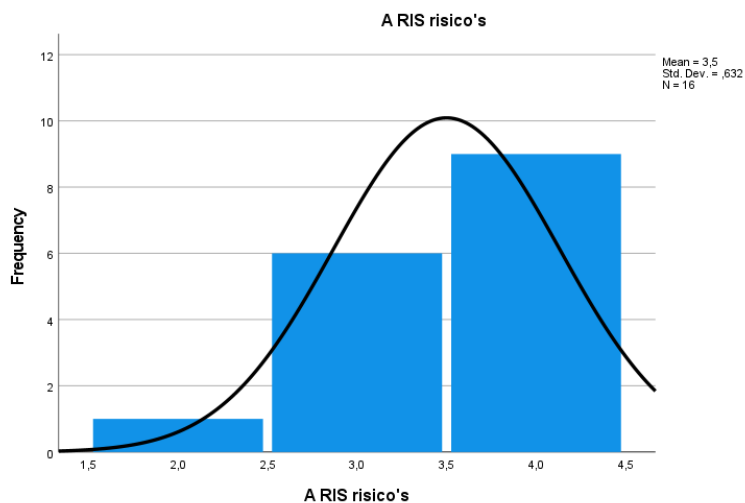


Figuur 87 Histogram inzicht, standaardisatie en structuur

A RIS risico's

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	43,8
	eens	9	34,6	56,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

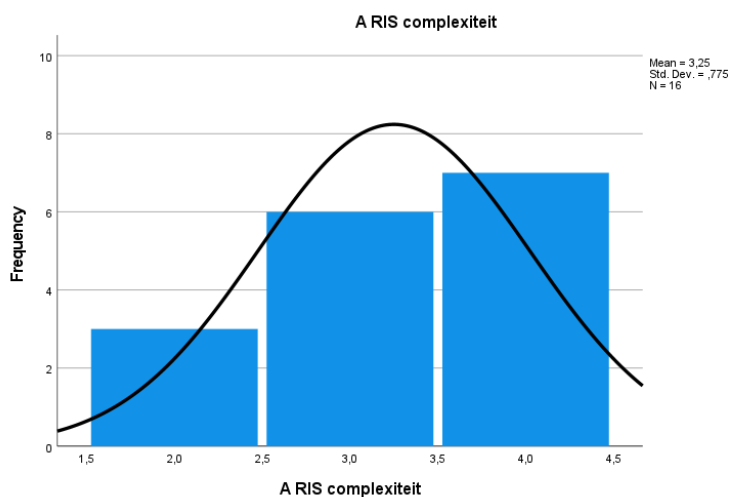
Tabel 76 In mijn organisatie zorgt werken onder architectuur ervoor dat initiatie van



Figuur 88 Histogram minder risico's bij initiatie van projecten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	3	11,5	18,8	18,8
	niet oneens niet eens	6	23,1	37,5	56,3
	eens	7	26,9	43,8	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 77 In mijn organisatie is sprake van een verminderde complexiteit door ...

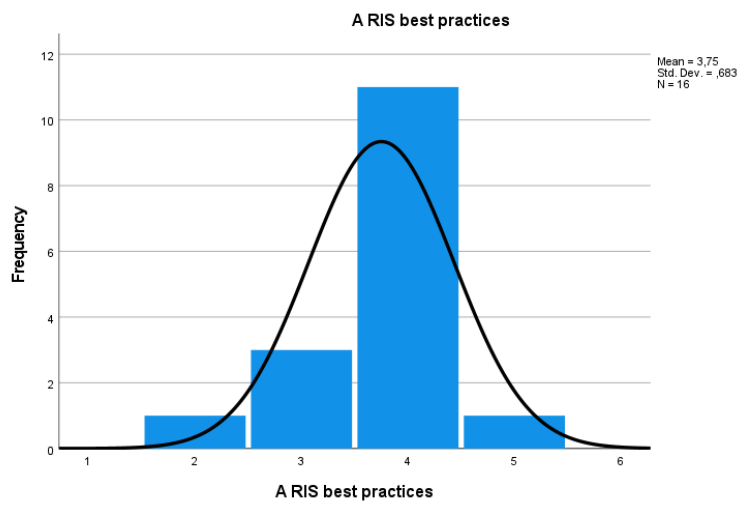


Figuur 89 Histogram verminderde complexiteit

A RIS best practices

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oneens	1	3,8	6,3	6,3
	niet oneens niet eens	3	11,5	18,8	25,0
	eens	11	42,3	68,8	93,8
	helemaal eens	1	3,8	6,3	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Missing	99	10	38,5		
Total		26	100,0		

Tabel 78 In mijn organisatie wordt gebruik gemaakt van best practices ...



Figuur 90 Histogram best practices

Appendix 11 REAP resultaten obv survey en interviews

De uitkomsten van survey zijn weergegeven in de kolom 'kwantitatieve bevindingen' en de resultaten van de analyse van de interviews staat in de kolom 'kwalitatieve bevindingen'.

Code	Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
Enterprise Ecological Adaption: In de context van dit onderzoek wordt dit geïnterpreteerd als het bewustzijn van de voordelen van EA m.b.t. organisatie-innovatie en duurzaamheid	-Slechts 6,3% van de respondenten is van mening dat er sprake is van EA adoptie -31,3% zegt dat bestuur en management EA inzetten voor het nemen van strategische beslissingen -12,5% geeft aan dat er voldoende aandacht is voor en kennis over EA aanwezig is bij het management	Geen van de geïnterviewden ($N = 7$) geeft aan dat er sprake is van adoptie. Er wordt niet onderkend dat buiten de eigen teams van de respondenten veel voordelen worden gezien door leidinggevenden en bestuur. Wel is er sprake van een aantal individuele leidinggevenden die affiniteit hebben met EA, maar niet vanuit een formele rol.
Enterprise Integrating > in de context van dit onderzoek gaat dit over de verbinding tussen strategie en uitvoering	-87,5% van de respondenten geeft aan dat er door EA sprake is van een grotere bewustwording waardoor veranderingen leiden tot waardecreatie -68% vindt dat EA ervoor heeft gezorgd dat de organisatie beter in staat is om veranderingen door te voeren, te plannen en op elkaar af te stemmen omdat architectuur plaatsvindt op conceptueel niveau -43,8% zegt dat er sprake is van een toegenomen (gemeten) volwassenheid -56,3% is van mening dat EA richtlijnen geeft om te komen van AS-IS naar TO-BE bij veranderingen	Het belang van EA voor de verbinding tussen strategie en uitvoering wordt vooral gezien in de eigen teams van de respondenten. Een tweetal respondenten geeft aan op basis van onderbuikgevoel een toegenomen volwassenheid te constateren. In geen van de organisaties wordt volwassenheid gemeten.
Enterprise IT Architecting > in de context van dit onderzoek gaat dit over de waarde van EA alignment voor de organisatie	-De hoge score in het laatste blok geeft aan dat EA activiteiten worden gezien als IT-gerelateerd -Dit wordt bevestigd door het feit dat slechts 30,7% van alle respondenten ($N = 26$) aangeeft dat de verantwoordelijkheid voor EA specifiek is belegd in de organisatie -Daartegenover staat dat 62% van de respondenten aangeeft dat er sprake is van EA alignment -31,3% van de respondenten geeft aan dat het management in hun organisatie het belang van EA-alignment onderkent voor betere strategische beslissingen en vergroten van het probleemoplossend vermogen	Dit wordt bevestigd in de interviews, EA is in de organisaties van alle respondenten ($N = 7$) nog iets van het eigen team. De geïnterviewden geven aan dat er nog nauwelijks sprake van alignment is, dit in tegenstelling tot de respondenten van de survey.
Code	Kwantitatieve bevindingen	Kwalitatieve bevindingen
Cultureel Wordt door Syynimaa (2015b) buiten beschouwing gelaten, wat overgenomen is in dit onderzoek.		
Structureel Vervormde perceptie door verkeerde communicatie.	-Slechts 30,7% van alle respondenten ($N = 26$) geeft aan dat de verantwoordelijkheid voor EA specifiek is belegd in de organisatie. Dit zijn 8 respondenten.	Er is geen sprake van veranderingen in de organisatiestructuur. De ontwikkeling van nieuwe initiatieven zorgt niet voor aanpassingen. Geïnterviewden geven in een aantal

	-18,8% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van digitaal leiderschap	gevallen aan hier wel mee bezig te zijn.
Politiek Vervormde perceptie wat vooral veroorzaakt wordt door verkeerde communicatie en lage motivatie veroorzaakt door verschillende belangen van management en medewerkers	-56,3% van de respondenten zegt dat er sprake is van stakeholderbewustzijn, maar slechts 25% is het eens met stakeholderbetrokkenheid. -31,3% is van mening dat EA werkelijk gedragen en erkend wordt door management en bestuur -62,6% zegt dat er sprake is van druk vanuit de samenleving om actiever digitaal door te ontwikkelen	Respondenten onderkennen de rol van het bestuur om stappen te kunnen zetten richting EA adoptie, maar geven tegelijkertijd aan geen tijd te hebben om hierin te investeren. Er is niet echt sprake van verschillende belangen maar meer van een verschillend kennisniveau.
Processen Vervormde perceptie wordt veroorzaakt door verkeerde communicatie en gebrek aan het adequaat kunnen reageren door een ontoereikende strategische visie en snelle en complexe veranderingen in de omgeving	-56,3% van de respondenten zegt dat EA de flexibiliteit vergroot om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en gewijzigde omstandigheden -Nog eens 43,8% geeft aan dat er efficiënter en effectiever kan worden gewerkt. -56,3% is van mening dat EA heeft gezorgd voor procesoptimalisatie en de helft van de respondenten zegt dat dit zelfs heeft gezorgd voor een organisatieverandering -38,8% zegt dat EA de kwaliteit van implementatietrajecten heeft verbeterd waardoor problemen konden worden voorkomen en er kosten werden bespaard. Nog eens 56,3% zegt dat risico's worden verminderd en complexiteit meer beheersbaar is.	EA draagt nog niet bij aan het verandermanagementvermogen van organisaties, het is voornamelijk een onderwerp wat speelt binnen de eigen teams van de respondenten. Ondersteuning en begrip op het juiste niveau lijkt belangrijk. Evenals het hebben van een visie.

Code	Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
Vertekende perceptie, interpretatie barrières en vage strategische prioriteiten (planning)		
Kortzichtigheid	Dat lijkt niet het geval afgaande op de reactie van respondenten op de vraag of EA zorgt voor een grotere bewustwording waardoor veranderingen leiden tot waardecreatie, 87,5% onderschrijft dit.	De geïnterviewden onderkennen de meerwaarde van EA, maar stuiten ook op onbegrip bij zowel leidinggevend als vakafdelingen, die niet direct de meerwaarde zien. Respondenten geven wel aan dat zij ook meer zouden moeten doen aan communicatie, maar dat de capaciteit daarvoor ontbreekt.
Ontkenning	Eén respondent geeft dat er sprake is van volledige adoptie van EA, het topmanagement lijkt EA niet direct te omarmen	Geen van de respondenten zegt dat er sprake is van adoptie, dit is geen ontkenning, maar meer een kwestie van tijd volgens geïnterviewden.
Communicatie barrières	Op de vraag of stakeholders worden betrokken bij de inrichting van EA geeft 25% van de respondenten aan dat dit het geval is	De grootste communicatie barrière volgens de geïnterviewden is gebrek aan menskracht en daarmee gebrek aan tijd. In een aantal organisaties worden stappen gezet, maar wel beperkt door gebrek aan tijd en de juiste positionering van de architect speelt daarin ook een rol. Een van de geïnterviewden geeft aan dat EA helpt om één taal te gaan spreken.
Lage motivatie (planning)		
Kosten	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey.	Er wordt weinig geld vrijgemaakt om succesvol te kunnen omgaan met innovatieve

		ontwikkelingen, slechts in één geval is er sprake van een herinrichting van het I-team, waardoor rollen en functies kunnen worden vormgegeven.
Mislukkingen uit het verleden	43,8% geeft aan dat er sprake is van een toegenomen (gemeten) volwassenheid waarmee er geen sprake lijkt te zijn van een pessimistische beeldvorming	Geen onderwerp geweest in de interviews.
Versillende belangen medewerkers en management	31,3% van de respondenten is het eens met de stelling: in mijn organisatie onderkent het management het belang van EA alignment, wat zou kunnen duiden op een lage motivatie	De verschillende belangen openbaren zich niet tussen medewerkers en management, maar tussen de I-teams en de rest van de organisatie in de meeste gevallen. Een enkele individuele manager of bestuur heeft 'iets' met EA wat zorgt voor een positieve ontwikkeling, maar er is geen sprake van specifieke positionering of een visie die ten grondslag ligt aan EA vanuit de organisatie.
Onvermogen adequaat te reageren (planning)		
Snelle en complexe veranderingen in de omgeving	56,3% van de respondenten zegt dat EA zorgt voor een toegenomen flexibiliteit waardoor eenvoudiger ingespeeld kan worden op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden	Aangegeven wordt dat het gaan werken onder EA in eerste instantie zorgt voor vertraging, doordat er formeler wordt gewerkt. Daarnaast wordt aangegeven dat het efficiënter is vanuit de bedoeling (duidelijke afspraken, standaardisatie) waardoor het uiteindelijk begint te zorgen voor meer flexibiliteit.
Personele consequenties, zoals ontslag	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey.	In alle interviews komt naar voren dat er sprake is van te weinig mensen en middelen. Elk initiatief (er is sprake van een hoog ambitieniveau onder de respondenten) zorgt voor meer werk omdat het nog vrijwel nergens verder komt dan binnen de eigen teams van de respondenten. Er is veel sprake van meerdere rollen die samenkomen in één medewerker. Dus er is zeker sprake van personele consequenties.
Onvoldoende strategische visie	68,8% geeft aan dat de organisatie door de implementatie beter in staat is om veranderingen door te voeren en 31,3% zegt dat EA gedragen en erkend wordt door management en bestuur of dit gebaseerd is op een strategische visie kan op basis van de resultaten van de survey niet worden geconcludeerd	Initiatief om te gaan werken onder architectuur ligt voor 100% binnen de eigen teams van de geïnterviewden. Er zijn vaak eerste stappen gezet op basis van de referentiearchitectuur, waarmee het ontbreken van een strategische visie wordt beantwoord.
Politieke en culturele impasses (uitvoering)		
Rol van de politiek	Of het bestuur gebruik maakt van EA voor het nemen van strategische beslissingen wordt door 31,3% van de respondenten bevestigd. Nog eens 31,3% geeft aan dat EA gedragen en erkend wordt door het bestuur. Geen van de respondenten geeft aan het bestuur actief te 'trainen' in dit onderwerp. De rol van de politiek is nog niet erg overtuigend, maar er lijkt ook sprake van een lage motivatie richting politiek vanuit de organisatie.	Politiek speelt een belangrijke rol in het beschikbaar stellen van middelen en meer aandacht voor EA.
Vergeeten van de sociale kant van veranderingen	De bewustwording rondom de mogelijkheden van de technologie	Vooralsnog lijkt EAA vooral iets te zijn van IT. Er wordt mondjesmaat iets gedaan aan

	is sinds de implementatie van EA volgens 62,5% van de respondenten toegenomen. 25% geeft aan dat er actief is gezorgd voor het vergroten van kennis over EA bij individuele medewerkers.	communicatie met management en medewerkers. Er lijkt nog geen sprake van interactie met bijvoorbeeld ketenpartners. Ook gevolgen voor bijvoorbeeld de samenleving komen niet naar voren.
Andere oorzaken (uitvoering)		
Inactiviteit van de leiding	In slechts 18,8% van de ondervraagde organisaties is sprake van digitaal leiderschap, daartegenover staat dat 31,3% aangeeft dat EA wordt gedragen en erkend door management en bestuur	Leiderschap gaat zowel over positionering van EA in de organisatie als over de digitale leider. Zoals eerder aangegeven is digitaal leiderschap nog vooral individueel bepaald, waarbij er sprake is van een gelukje wanneer dit individu zich bevindt in topmanagement of bestuur. Door vijf van de zeven geïnterviewden wordt aangegeven dat de verantwoordelijkheid voor EA en daarmee de positionering niet specifiek belegd is, slechts in twee gevallen is dit formeel vormgegeven.
Ingebedde routines	56,3% geeft aan dat er sprake is geweest van procesoptimalisatie sinds het gaan werken met EA, 50% zegt zelfs dat dit heeft gezorgd voor een organisatieverandering. Dat zou er op kunnen duiden dat er niet echt wordt vastgehouden aan ingebedde routines.	De respondent die aangeeft niet met EA te werken valt volgens eigen zeggen terug op gezond boerenverstand. De overige geïnterviewden geven aan oude routines los te laten om te kunnen ontwikkelen.
Capaciteitskloof	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey.	Dit is een onderwerp wat heel veel terug komt in de interviews. Hoge ambities maar geen mogelijkheden om het uit te voeren, bijvoorbeeld door het ontbreken van (financiële) middelen.
Cynisme	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey.	Er is geen sprake van cynisme maar wel van desinteresse.

Factor		Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
Organisatorische factoren die EAA beïnvloeden			
F1	Organisatiestructuur	Kijkend naar de volledige populatie (N = 26) dan heeft 65,4% doelstellingen geformuleerd om op de juiste manier te komen tot innovatieve ontwikkelingen. De verantwoordelijkheid voor EA is slechts in 30,7% specifiek belegd.	Er is geen sprake van veranderingen in de organisatiestructuur. De ontwikkeling van nieuwe initiatieven zorgt niet voor aanpassingen. Geïnterviewden geven in een aantal gevallen aan hier wel mee bezig te zijn.
F2	Verandermanagement-vermogen	81,3% van de respondenten geeft aan dat EA zorgt voor een samenhangende structuur, het inzichtelijk maken van onderling verbonden systemen en het daarmee vergemakkelijken van veranderingen	EA draagt nog niet bij aan het verandermanagementvermogen van organisaties, het is voornamelijk een onderwerp wat speelt binnen de eigen teams van de respondenten. Ondersteuning en begrip op het juiste niveau lijkt een belangrijke belemmerende factor.
F4	De mogelijkheden van de organisatie om veranderingen te adopteren	Slechts 6,3% van de A-groep geeft aan dat EA volledig is geadopteerd zodat de effectiviteit van het verandermanagementvermogen als succesvol kan worden bestempeld.	Management en bestuur omarmen adoptie niet op grote schaal.
F5	IT-portfoliobeheer	12,5% van de respondenten geeft aan dat er sprake is van lineair ontwikkelen	Slechts één geïnterviewde geeft aan te werken met portfoliomanagement en geeft tevens aan dat ze bezig zijn met de volgende stap, namelijk het schrijven van roadmaps per domein. Wat zou

Factor		Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
			moeten gaan zorgen voor beter alignment tussen vakafdeling en IT. De overige geïnterviewden gaven vooral aan ad hoc te reageren op veranderingen.
F6	Strategie gedreven veranderen	Een ruime meerderheid (68,8%) geeft aan dat de organisatie beter in staat is veranderingen door te voeren, te plannen en op elkaar af te stemmen omdat EA op conceptueel niveau plaatsvindt, wat haaks staat op het feit dat slechts 30,3% aangeeft dat de verantwoordelijkheden voor EA specifiek belegd zijn.	Het gros van de geïnterviewden geeft aan dat als er 'iets nieuws' bijkomt dat er dan over gepraat wordt veelal met de direct leidinggevende. Er is geen sprake van strategie gedreven veranderen, de respondenten zien dit wel als meerwaarde.
F7	Gestructureerd besluitvormingsproces	56,3% van de respondenten geeft aan dat EA richtlijnen biedt om te komen van AS-IS naar TO-BE. Nog eens 43,8% is het (helemaal) eens met de stelling dat EA overzicht biedt op hoog niveau van organisatie- en IT systemen, wat zorgt voor een grotere flexibiliteit.	Of EA initiatieven worden ondersteunt door management en bestuur levert een wisselend beeld op. Enerzijds wordt aangegeven dat er vanuit het management niet echt sprake is van adequate ondersteuning van ontwikkelinitiatieven, in andere organisaties is dit wel degelijk het geval. Het lijkt erg afhankelijk te zijn van individuen. Er is nog nergens sprake van ondersteuning vanuit een visie. Een gestructureerd besluitvormingsproces zou kunnen bijdragen aan EAA.
F8	Conformiteit in veranderingen	EA zorgt voor een grotere bewustwording en faciliteert daarmee innovatieve ontwikkelingen, waardoor veranderingen leiden tot waardecreatie, 87,5% is het hiermee eens. Daarnaast geeft 93,8% van de respondenten aan dat EA zorgt voor inzicht, standaardisatie en structuur. Een kleinere meerderheid zegt dat EA zorgt dat initiatie van projecten wordt versneld, risico's worden verminderd en de complexiteit meer beheersbaar is.	Zie antwoorden bij F2, F4, F6 en F7
F9	Gebrek aan focus op het sociale perspectief	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Binnen gemeentelijke organisaties komt de sociale kant wel degelijk naar voren. Wel vanuit 'zorg' in de vorm van gebrek aan noodzakelijke competenties of 'de organisatie' is van mening dat EA zorgt voor meer werk, maar er is wel degelijk aandacht voor het (interne) sociale perspectief.
F10	EAA maakt culturele verschillen zichtbaar	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Culturele beginselen openbaren zich vooral door vrijheden die algemeen aanvaard zijn. Zo is het bij vrijwel alle respondenten een doorn in het oog dat trainen van medewerkers niet kan worden verplicht. De noodzaak hiervoor wordt steeds meer onderkent.
F11	Belang van sociaal perspectief	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Zie antwoorden bij F9, F10
F12	Gaat meer over mensen dan over IT	56,3% geeft aan dat er actief gezorgd is voor het vergroten van	Dit lijkt geen factor van weerstand te zijn, het gaat in alle interviews meer

Factor		Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
		kennis over EA bij individuele medewerkers. Daar staat tegenover dat geen enkele respondent het eens is met de stelling: mijn organisatie heeft management en bestuur actief getraind op het gebied van EA.	over mensen dan over IT. Veelal vanuit een emotionele context, maar respondenten lijken zich dit optimaal te realiseren.
F13	Weerstand tegen veranderingen	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Weerstand tegen veranderingen wordt onderkend, maar tevens wordt aangegeven dat met name medewerkers na implementatie juist positiever zijn, dus dat het goed is om weerstanden te overwinnen.
F14	Belang van leiderschap	Slechts in 18,8% van de onderzochte organisaties is sprake van digitaal leiderschap. 31,3% geeft aan dat architectuur wordt gedragen en erkend door management en bestuur. 12,5% zegt dat er voldoende aandacht is voor en kennis over EA aanwezig is bij het management. 43,8% is het eens met de stelling in mijn organisatie is sprake van een toegenomen, gemeten (digitale) volwassenheid.	Leiderschap gaat zowel over positionering van EA in de organisatie als over de digitale leider. Zoals eerder aangegeven is digitaal leiderschap nog vooral individueel bepaald, waarbij er sprake is van een gelukje wanneer dit individu zich bevindt in topmanagement of bestuur.
F15	Ondersteuning topmanagement	Zie antwoord F14	Zie antwoord F7 F14
F16	Organisatorische positie van de EA functie	In slechts 30,7% van de organisaties is de verantwoordelijkheid voor EA specifiek belegd	Door vijf van de zeven geïnterviewden wordt aangegeven dat de verantwoordelijkheid voor EA en daarmee de positionering niet specifiek belegd is, slechts in twee gevallen is dit formeel vormgegeven.
F17	Communicatie	56,3% weet wie de stakeholders zijn, maar slechts 25% betreft stakeholders bij de EA ontwikkelingen. Daar staat tegenover dat 62,5% aangeeft dat EA de afstemming ondersteunt tussen strategie en operatie en tussen organisatie en IT zodat veranderingen in lijn zijn met organisatiestrategie en doelstellingen.	Communicatie met bijvoorbeeld stakeholders vindt plaats, maar veelal ad hoc, dit wordt door 3 respondenten aan gegeven. Communicatie met de vakafdelingen neemt toe, ook meer vanuit een structuur. Ook wordt in twee gevallen aangegeven dat stakeholders worden betrokken bij de inrichting van EA.
F18	Duidelijk doel EAA	Slechts de helft van de respondenten geeft aan te werken onder architectuur, in 31,3% wordt geantwoord dat het management het belang van EA alignment onderkent om zo te komen tot verbeterde strategische beslissingen en het vergroten van het probleemoplossend vermogen	Duidelijke doelstellingen zouden zeker kunnen helpen maar ontbreken op dit moment.
EA gerelateerde factoren die EAA beïnvloeden			
F19	Keuze voor EA framework	57,7% maakt gebruik van een referentiearchitectuur zoals GEMMA	6 van de 7 respondenten werken in meer of mindere mate met de GEMMA referentiearchitectuur. 1 respondent geeft aan uitsluitend te werken op basis van gezond boerenverstand, in 1 geval is sprake van een I-architectuur. Geen

Factor		Kwantitatieve bevindingen survey	Kwalitatieve bevindingen interviews
			van de organisaties werkt onder EA zoals bedoeld in de definitie.
F20	Vage definitie EA	Een ruime meerderheid zegt dat architectuur de flexibiliteit levert om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen en wijzigende omstandigheden. 68,8% geeft aan dat EA de kwaliteit verbetert van implementatietrajecten waardoor problemen worden voorkomen en kosten worden bespaard.	Het ontbreken van een visie om te komen tot EAA wordt door vrijwel alle respondenten als cruciaal beschouwd, ontwikkelingen vinden plaats gebaseerd op basis van de interpretatie door IT professionals van de referentiearchitectuur. Dit staat haaks op de positieve ervaringen van de respondenten in de survey. Deze antwoorden zijn waarschijnlijk sterk IT gerelateerd.
F21	Gebruik architectuurprincipes	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Drie van de vier respondenten werken met architectuurprincipes of zijn deze aan het ontwikkelen
F22	Ervaringen en vaardigheden van EA professionals	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Er is slechts in twee gevallen sprake van een benoemde architect die gepositioneerd is binnen het IT team.
Omgevingsfactoren die EAA beïnvloeden			
F23	Initiatiefnemer van EAA	Zie resultaten F14	De samenleving lijkt voorzichtig te vragen om meer digitale dienstverlening, vier respondenten benoemen dit maar zijn wat aarzelend. Er wordt wel aangegeven dat incidenten zoals de pandemie zorgen voor een betere digitale dienstverlening. Het initiatief voor werken onder architectuur komt uit de eigen teams van respondenten.
F24	Interoperabiliteitsproblemen van gerelateerde EA's	Kan niet worden beantwoord vanuit de survey	Er is binnen de populatie geen sprake van gerelateerde EA's.
F25	Stuurkracht van externe partijen	62,6% geeft aan dat er druk vanuit de samenleving wordt ervaren om actiever digitaal door te ontwikkelen. 75,1% maakt gebruik van best practices van andere (gemeentelijke) organisaties	Een referentiearchitectuur zoals GEMMA wordt aangeboden door de rijksoverheid, maar is niet dwingend voorgeschreven. Dat betekent dat organisaties autonoom zijn in de manier waarop ze hier mee omgaan. Er is dus geen sprake van afdwingen door de rijksoverheid. Respondenten bevestigen dit beeld.