



**HOGER ONDERWIJS  
REFERENTIE ARCHITECTUUR**

**Werken onder Architectuur  
Zelftoets Volwassenheid  
Handleiding**

**Inhoudsopgave**

<b>1. Inleiding .....</b>	<b>2</b>
<b>2. Het instrument voor Self-Assessment .....</b>	<b>2</b>
<b>3. De matrix.....</b>	<b>2</b>
<b>4. Werkwijze.....</b>	<b>4</b>
<b>5. Bijlage 1: Toelichting op de matrix en de aandachtsgebieden .....</b>	<b>6</b>
<b>6. Bijlage 2: Het scoreformulier .....</b>	<b>33</b>

## 1. Inleiding

Het Architecten Beraad Hoger Onderwijs (AB HO) heeft als missie het Werken onder Architectuur binnen instellingen te bevorderen en te ondersteunen. Een belangrijk instrument daarbij is de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur). Deze biedt een verzameling van instrumenten voor het inrichten van de organisatie en de informatiehuishouding van de instelling.

Vanuit deze missie heeft AB HO een instrument ontwikkeld om de volwassenheid van werken onder architectuur te kunnen bepalen. De toets moet dan basis zijn voor het formuleren van verbeterstappen om verdere groei te bewerkstelligen.

Een werkgroep van het Beraad<sup>1</sup> heeft daarom een inventarisatie gedaan naar bestaande en geschikte instrumenten.

Als uitgangspunt is genomen dat een toets wordt ontwikkeld die het format heeft van een self-assessment. Dat maakt dat het instrument zo eenvoudig moet zijn dat de toets in principe door de instelling zelf, zonder externe ondersteuning, toegepast moet kunnen worden.

Indien een meer gedetailleerde en meer diepgaande analyse nodig wordt geacht, zijn daartoe in de markt verschillende bedrijven die dat kunnen aanleveren<sup>2</sup>.

## 2. Het instrument voor Self-Assessment

De werkgroep heeft gekozen voor de Sogeti-aanpak van DYAMM (Dynamic Architecture Maturity Matrix). Deze aanpak heeft als insteek dat het werken onder architectuur een zich ontwikkelende en dynamische activiteit is en dat een volwassenheidstoets niet alleen de stand van volwassenheid moet scoren, maar ook aanwijzingen moet geven hoe verder te groeien in volwassenheid. De aanpak heeft zich in een aantal jaren bewezen en kent een wetenschappelijke onderbouwing.<sup>3</sup>

De werkgroep heeft in samenwerking met Sogeti<sup>4</sup> het DYAMM-instrument omgevormd tot een zelftoets, aangepast aan het karakter en de taal van HO-instellingen. Het ontwikkelde instrument omvat:

- een volwassenheidsmatrix waarin aandachtsgebieden van werken onder architectuur uitgezet zijn tegen mogelijke volwassenheidsniveaus,
- een scoreformulier op gerealiseerde volwassenheidsniveaus van de aandachtsgebieden en
- een set van verbeter suggesties die gedaan kunnen worden als een zeker niveau van volwassenheid is bereikt en een volgende ontwikkelstap ingezet kan worden.

## 3. De matrix

De genoemde aandachtsgebieden van werken onder architectuur en de onderscheiden volwassenheidsniveaus die aan de orde zijn vinden hun weerslag in de volgende matrix.

---

<sup>1</sup> Sir Bakx (SURFmarket), Anton Opperman (Erasmus), Arjen ter Horst (Saxion)

<sup>2</sup> Sogeti bijvoorbeeld heeft een dergelijke dienstverlening in de aanbieding

<sup>3</sup> Zie <https://www.sogeti.nl/expertises/dya>

<sup>4</sup> Marlies van Steenbergen (Sogeti), Ton Eusterbrock (Sogeti)

Aandachtsgebieden	Schaal												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Opstellen van architectuur		A			B			C					
2 Aansluiting architectuur op strategie		A			B					C			
3 Commitment, middelen en motivatie		A					B		C				
4 Interactie en samenwerking			A		B				C				
5 Gebruik van architectuur			A			B				C			
6 Aansluiting architectuur bij realisatie			A				B			C			
7 Invulling architectuurrol				A		B		C				D	
8 Monitoring				A		B		C					
9 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden				A		B					C		
10 Aansluiting architectuur bij veranderportfolio				A				B		C			
11 Gebruik Architectuurmethode				A					B			C	
12 Beheer architectuurproducten					A			B					C
13 Relatie met bestaande situatie					A				B				
14 Begroting en planning					A						B		C
15 Beheer architectuurproces							A		B		C		
16 Architectuurtools							A				B		C
17 Kwaliteitsborging								A		B		C	

.Toelichting:

- Voor de ontwikkeling van het Werken onder Architectuur zijn de opgenomen 17 aandachtsgebieden relevant.
- De groei voltrekt zich langs een schaal van 12 niveaus van volwassenheid, met een zekere clustering naar 5 niveaus (zie gele en bruine kolommen).
- Alle aandachtsgebieden kennen individueel een groei in volwassenheid (score A, B, C, D)
- Een score op een aandachtsgebied kan alleen gelden als het voorgaande niveau óók is gerealiseerd. Het DYAMM is dus gebaseerd op een groeifasemodel: ieder groeifase vereist dat de voorgaande groeifase bereikt is. Zo kan een B niet gescoord worden zonder dat aan A is voldaan.
- Aan de hand van score van de volwassenheidsniveaus op de aandachtsgebieden wordt een conclusie getrokken over het huidig gerealiseerd niveau op het werken onder architectuur (schaal 1-12).
- Het overall bestaande volwassenheidsniveau (0-12) voor het werken onder architectuur is die kolom die volledig gerealiseerd is op alle aandachtsgebieden. Zo is in onderstaande gerealiseerde voorbeeld matrix het gerealiseerde volwassenheidsniveau schaal 3.
- Voor de eerstvolgende kolom zijn verbeteringsuggesties beschikbaar om opvolgende niveaus te bereiken. Bij de onderstaande voorbeeld matrix betekent het dat de verbeteringsuggesties van toepassing zijn om de niveaus 1-B, 2-B en 14-A te bereiken (schaal 4), eventueel ook 7-B, 8-B en 9-B (schaal 5).

In Bijlage 1 is een uitgebreide toelichting gegeven op het werken met de Volwassenheidsmatrix.

Aandachtsgebieden		Schaal												
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Opstellen van architectuur		A			B			C					
2	Aansluiting architectuur op strategie		A			B					C			
3	Commitment, middelen en motivatie		A					B		C				
4	Interactie en samenwerking			A		B				C				
5	Gebruik van architectuur			A			B				C			
6	Aansluiting architectuur bij realisatie			A				B			C			
7	Invulling architectuurrol			A			B		C				D	
8	Monitoring				A		B		C					
9	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden				A		B					C		
10	Aansluiting architectuur bij veranderportfolio				A				B		C			
11	Gebruik Architectuurmethode				A					B			C	
12	Beheer architectuurproducten					A			B					C
13	Relatie met bestaande situatie					A				B				
14	Begroting en planning					A						B		C
15	Beheer architectuurproces							A		B		C		
16	Architectuurtools							A				B		C
17	Kwaliteitsborging								A		B		C	

## 4. Werkwijze

Op basis van de resultaten van pilots (Saxion en Erasmus) wordt de volgende opzet voor het Self Assessment aanbevolen.

1. Stel vast wie van de instelling op strategisch, tactisch en operationeel niveau in staat zijn om vanuit het eigen perspectief een inschatting te maken van het bestaande volwassenheidsniveau op de onderscheiden aandachtsgebieden van de instelling.  
Denk aan hoger/midden instellingsmanagement, opdrachtgevers, systeemeigenaren, hoger/midden ICT management, informatie management, architecten, projectleiders, beheerders (functioneel, technisch), proces management, ontwikkelaars
2. Organiseer een workshop voor deze functionarissen om in discussie met elkaar de best mogelijke inschatting te doen op welk niveau de instelling op elk aandachtsgebied functioneert.  
Laat de workshop leiden door een persoon die goed bekend is met het instrument en in staat is de discussie zo te faciliteren dat tot een instellingsconclusie over elk aandachtsgebied wordt gekomen.
3. Stuur voorafgaand aan de workshop aan de deelnemers het scoreformulier "Vragenlijst Volwassenheid" (zie Bijlage 2) toe. Als voorbereiding op de workshop worden deelnemers gevraagd een eigen score bepalen vanuit het eigen perspectief op de aandachtsgebieden. Eigen overwegingen voor de score noteert eenieder op het eigen formulier. Dit formulier is voor persoonlijk gebruik en hoeft niet ingeleverd te worden.
4. Laat in de workshop iedere deelnemer van elk aandachtsgebied zijn eigen score geven.  
Met name onderling verschillende scores op een aandachtsgebied zijn interessant om motiveringen uit te wisselen.
5. Kom per aandachtsgebied tot een gezamenlijke standpunt en score over het volwassenheidsniveau.  
Behandel zo álle aandachtsgebieden.
6. Kom tot gezamenlijke score van de gehele matrix op basis van de inbreng van de deelnemers en de discussies.
  - a. Leg deze eindscores vast in het digitale instrument dat beschikbaar is onder de met een toegangscode beveiligde URL <https://survey.surfnet.nl/index.php/233145>. De toegangscode is op te vragen bij [projectoffice@surfmarket.nl](mailto:projectoffice@surfmarket.nl). Zie verder vertrouwelijkheidsclausule hieronder. Met het invullen van de eindscores in het digitale instrument krijgt de instelling de gerealiseerde matrix, het overall volwassenheidsniveau aan (0-12, af te lezen uit de matrix) en de relevante verbeteringsgesties van het self-assessment instrument.

- b. Neem kennis van deze verbeteruggesties voor de te nemen activiteiten in de groei naar meer volwassenheid. Bepaal op basis daarvan en met eigen overwegingen welke concrete stappen binnen de instelling genomen moeten worden en door wie.

*Vertrouwelijkheidsclausule*

*De resultaten van de invoer van uw gegevens en de rapportage daarover zullen primair beschikbaar gesteld worden aan uw instelling. Daarnaast zullen ze vertrouwelijk worden opgeslagen. Dat maakt het enerzijds mogelijk om een geanonimiseerd overzicht te maken van opgeslagen volwassenheidsmatrices. Dit overzicht maakt het mogelijk om op sector niveau de discussie te voeren over welke conclusies uit het overzicht getrokken kunnen worden en welke initiatieven er eventueel genomen kunnen worden om in samenwerking de volwassenheid van het werken onder architectuur bij de instellingen verder te bevorderen. Anderzijds kan een selectie gemaakt worden van een groep instellingen die daarom verzoeken, om de evaluatie in die samenwerking mogelijk te maken. De gegevens zullen niet beschikbaar worden gesteld aan derden, tenzij bedoeld ter ondersteuning van de discussie op sectorniveau of in een samenwerkingsverband van betrokken instellingen.*

7. Door het Self Assessment periodiek uit te voeren (bijv. jaarlijks) kan inzichtelijk gemaakt worden hoe de verdere ontwikkeling van het werken onder architectuur naar een meer volwassen niveau tot stand komt.
  - a. Daarbij is belangrijk ook een ambitie af te spreken om als instelling naar toe te groeien.
  - b. Het is niet perse nodig om daarbij niveau 12 na te streven, aangezien er sprake kan zijn van "verminderde meeropbrengst". Door een paar jaar de ontwikkeling te volgen ontstaat vanzelf inzicht in het volwassenheidsniveau dat voor een instelling het nastreven waard is.
  - c. De matrix kent een aantal natuurlijke stadia:
    - **Schaal 3:** er is een begin gemaakt met het werken onder architectuur. De belangrijkste aandachtsgebieden zijn op een basaal niveau ingevuld. Het bewustzijn is er dat architectuur moet zijn ingebed in de organisatie en daar wordt ook aan gewerkt.
    - **Schaal 6:** Vrijwel alle aandachtsgebieden zijn op een basaal niveau ingevuld. Er is aandacht voor architectuur als proces. Het werken onder architectuur is structureel geregeld.
    - **Schaal 8:** architectuur werkt nu echt faciliterend bij de belangrijkste veranderingen binnen een organisatie. Er is betrokkenheid van de organisatie.
    - **Schaal 10:** architectuur wordt toegepast als een integraal onderdeel van alle veranderingen binnen de organisatie. Het werken onder architectuur is ingebed in de organisatie.
    - **Schaal 12:** het werken onder architectuur zit op een dusdanig niveau dat architectuurprocessen en -producten voortdurend geoptimaliseerd worden.

Vanuit de werkgroep is het instrument voor Self-Assessment als eerste ontwikkeld. Dat is nu beschikbaar voor gebruik binnen instellingen. Het ligt in de bedoeling van de werkgroep om als vervolgstap een aantal marktpartijen te gaan contracteren voor het leveren van dienstverlening aanvullend op het Self-Assessment. Te denken valt aan:

- Het komen tot een gericht advies voor uit te voeren stappen, op basis van de bevindingen die met het Self Assessment bepaald zijn.
- Het begeleiden van de implementatie van verbeterstappen (zowel procesmatig als inhoudelijk).
- Het uitvoeren van een trajecten om de architectuurfunctie door te ontwikkelen, op basis van het geconstateerde vertrekpunt dat via het Self Assessment bepaald is..

Contractering kan dan via SURFmarket plaats vinden, zodat de dienstverlening van betreffende marktpartijen vanuit een raamcontract beschikbaar komt voor de instellingen.

## 5. Bijlage 1: Toelichting op de matrix en de aandachtsgebieden

### 5.1 De 17 aandachtsgebieden van werken onder architectuur

We zien 17 gebieden die een rol spelen bij het werken onder architectuur en waaraan aandacht besteed moet worden bij het invullen van de architectuurfunctie.

#### 1. Opstellen van architectuur

Het *opstellen van architectuur* kan op verschillende wijzen aangepakt worden, variërend van geïsoleerde, autonome projecten tot een continu faciliterend proces waarbij alle architectuurontwikkelingen onderling zijn afgestemd en de juiste partijen zijn betrokken. In het eerste geval ligt de nadruk op architectuur als product, in het tweede geval op architectuur als proces. Hoe beter het ontwerpen van architectuur als continu proces is ingebed in de veranderprocessen van de organisatie, hoe groter de kans op het leveren van werkelijk toegevoegde waarde.

#### 2. Aansluiting architectuur op strategie

Architectuur vindt zijn rechtvaardiging in het ondersteunen en mogelijk maken van instellingsdoelen. *Aansluiting op strategie*, de mate waarin het architectuurproces is afgestemd met wat de instelling wil en kan, is daarom zeer belangrijk. Het gaat hierbij om de relatie tussen de keuzes die in de architectuur worden gemaakt en de doelstellingen van de instelling.

#### 3. Commitment, middelen en motivatie

*Commitment, middelen en motivatie* van het hoger management zijn belangrijke factoren bij het succesvol maken en gebruiken van architectuur. Onder de belanghebbenden vallen niet alleen de architecten, maar ook en vooral het hogere instellings-, ICT-management en het projectmanagement. Instellings- en ICT-management zijn vooral belangrijk in de voorwaardenscheppende sfeer. Het architectuurproces krijgt dan voldoende tijd, geld en middelen en de architectuurproducten (architectuurprincipes en -modellen) worden gedragen door het hoger management.

#### 4. Interactie en samenwerking

Het ontwikkelen van architecturen vergt veel *interactie en samenwerking* tussen diverse belanghebbenden, zoals managers, proceseigenaren, informatiemanagers, projectmanagers en ICT-ers. Deze interactie en samenwerking zijn van groot belang voor een goed lopend architectuurproces, zowel om de eisen voor de architectuur helder te krijgen als om de resultaten van het architectuurproces te delen met de gebruikers van de architectuur (zoals projecten en beheer).

#### 5. Gebruik van architectuur

Het opstellen van een architectuur is niet waar het uiteindelijk om gaat. Architectuur heeft een doel. Het gaat erom dat er iets met de architectuur bereikt wordt: het *gebruik van architectuur*. In de praktijk kan een architectuur op verschillende manieren gebruikt worden: puur informatief, als stuurmiddel voor individuele projecten en als managementinstrument voor de gehele organisatie. In toenemende mate van volwassenheid wordt architectuur meer en meer gebruikt als stuurmiddel voor een steeds groter deel van de organisatie om de juiste dingen en de dingen juist te doen.

#### 6. Aansluiting architectuur bij realisatie

Architectuur dient om veranderingen op zodanige wijze te sturen, dat de instellingsdoelen (optimaal) gerealiseerd worden. *Aansluiting op realisatie* (programma, project, beheer, onderhoud) is daarom heel belangrijk. Of het nu gaat om proces-, organisatie- of ICT-ontwikkeling. Hoe vindt afstemming plaats tussen het architectuurproces en het realisatieproces?

## **7. Invulling architectuurrol**

Het vak van architect is veeleisend. Een architect dient niet alleen te beschikken over vaardigheden om architecturen te ontwikkelen, maar ook kennis en begrip te hebben van procesontwikkeling, systeemontwikkeling en infrastructures. En alsof dat al niet genoeg is worden aan de sociale en managementvaardigheden van architecten hoge eisen gesteld. Voor het verkrijgen van deze kennis en vaardigheden zijn opleidingen nodig. *Invulling van de architectuurrol* is dan ook een belangrijk aandachtsgebied.

## **8. Monitoring**

Zeggen dat er volgens de architectuur veranderd moet worden is doorgaans niet voldoende. Zonder *Monitoring* zal de verleiding vaak te groot zijn om toch de weg van de minste weerstand te kiezen en de architectuur op punten te negeren.

## **9. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden**

Als de *verantwoordelijkheden en bevoegdheden* met betrekking tot het architectuurdenken en -werken voor iedereen helder en eenduidig zijn belegd, wordt voorkomen dat discussies en meningsverschillen rondom architectuur in een vacuüm raken. Bovendien kunnen partijen dan aangesproken worden op hun eigen specifieke bijdrage aan de architectuur.

## **10. Aansluiting architectuur bij veranderportfolio**

Binnen een Instelling is doorgaans sprake van een (groot) aantal ontwikkelingen op allerlei gebied die min of meer gelijktijdig plaatsvinden. Sommige van deze ontwikkelingen zijn afhankelijk van elkaar. Van belang is de *aansluiting architectuur bij het veranderportfolio*, architectuur is namelijk het stuurinstrument om de inhoudelijke coördinatie van ontwikkelingen vorm te geven. Architectuur moet dan uiteraard wel hiervoor gehanteerd worden.

## **11. Architectuurmethode**

Voor het ontwikkelen van architecturen wordt een bepaalde methode of werkwijze gevolgd met activiteiten, technieken, tools en producten (deliverables). Belangrijk hierbij is dat de gevolgde *architectuurmethode* (of methoden) aansluit bij de cultuur en werkwijze van de organisatie en de daarbij horende aanpak rond architectuur. Daarbij helpt het als de architecten allen dezelfde methode(n) hanteren.

## **12. Beheer architectuurproducten**

Het is niet voldoende om architectuurproducten (zoals standaarden, richtlijnen en modellen) op te leveren, ze moeten ook beheerd worden. Beheer van architectuurproducten betekent dat er, wanneer nodig, updates worden gemaakt en dat verouderde producten worden verwijderd. Actief beheer zorgt ervoor dat de architectuur op elk moment up-to-date en bruikbaar is.

## **13. Relatie architectuur met bestaande situatie**

Architectuur wordt vaak geassocieerd met een gewenste situatie: de zogenaamde doelsituatie. De meeste organisaties hebben echter ook te maken met een bestaande situatie, die historisch zo gegroeid is (en vaak niet onder architectuur). Het is met het oog op de toepasbaarheid van de architectuur belangrijk om te beseffen dat er een bestaande situatie is met zijn eigen mogelijkheden en onmogelijkheden. Als deze *relatie architectuur met bestaande situatie* genegeerd wordt, bestaat het risico dat de organisatie weinig kan met de mooie toekomstbeelden van de architectuur.

## **14. Begroting en planning**

Ook het ontwikkelen van architecturen kan begroot en gepland worden. Serieuze begroting en planning helpt om architectuur uit de 'mystieke' sfeer te halen. Bovendien weet de organisatie beter wat ze wanneer kan verwachten. De manier van begroten en plannen kan variëren van incidenteel plannings opstellen tot het verzamelen en gebruiken van ervaringen uit het verleden.

### **15. Beheer architectuurproces**

Zoals elk proces moet ook het architectuurproces beheerd worden. Alleen dan kan bewaakt worden dat het een effectief en efficiënt proces wordt en blijft. *Beheer van het architectuurproces* betekent dat de cyclus evalueren, formuleren verbeterpunten, en uitvoeren periodiek doorlopen wordt.

### **16. Gebruik van architectuurtools**

Het werken onder architectuur kan ondersteund worden door het gebruik van *architectuurtools*. Wanneer deze tools geïntegreerd gebruikt worden, liefst met ondersteuning van een repository is de efficiëntie en de effectiviteit van deze tools het grootst. Daarbij moeten deze tools wel geschikt zijn voor de gekozen methoden.

### **17. Kwaliteitsborging**

Uiteraard is ook de kwaliteit van de architectuur van belang voor het succes van het werken onder architectuur. *Kwaliteitsborging* heeft tot doel deze kwaliteit te garanderen.

## **5.2 Niet alles hoeft tegelijk**

Elk aandachtsgebied van het werken onder architectuur moet voldoende aandacht krijgen. Dit betekent echter niet dat elk aandachtsgebied op elk moment in de tijd evenveel aandacht behoeft.

In de eerste plaats is niet elk aandachtsgebied al vanaf het begin relevant. Het gebruik van architectuurtools wordt zeker een keer actueel, maar organisaties die nog in de opbouwfase van het werken onder architectuur zitten, kunnen zich beter richten op wat ze in de architectuur willen vastleggen en op de afstemming met andere processen. De tools komen nog wel een keer.

Daarnaast hoeft een aandachtsgebied niet meteen tot in perfectie ingevuld te worden. Binnen elk van de verschillende aandachtsgebieden zijn niveaus van volwassenheid te onderscheiden. Het opstellen van architectuur kent bijvoorbeeld verschillende groeistadia. Vaak zien we dat architectuur in het begin projectmatig wordt aangepakt, met duidelijk begin en eind: het opstellen van architectuur wordt opgepakt als een doelgerichte activiteit binnen de context van een duidelijke opdrachtgever. Een hoger volwassenheidsniveau is dat het opstellen van architectuur wordt gezien als een proces waarin alle stakeholders van architectuur een rol spelen. Er is het besef dat architectuur de belangen van verschillende stakeholders moet adresseren en dat het effect van architectuur ligt in de mate waarin de architectuur breed geaccepteerd wordt. De laatste stap, ten slotte, is dat architectuurontwikkeling wordt gezien als een integraal proces in de zin dat nieuwe onderdelen worden opgesteld als integraal onderdeel van de totale set van architecturen. Zo heeft elk aandachtsgebied zijn eigen groeipad waarin voor dat aandachtsgebied zinvolle niveaus worden onderscheiden. Welke niveaus dat zijn, en hoeveel, hangt helemaal af van het karakter van het aandachtsgebied en is per aandachtsgebied vastgesteld, onafhankelijk van de overige aandachtsgebieden. Zoals in tabel 1 te zien is, komen we in de praktijk voor de meeste aandachtsgebieden uit op een groeipad met drie niveaus. Bij een aandachtsgebied komen we niet verder dan twee niveaus en bij een aandachtsgebied blijkt het zinvol om nog een vierde niveau te onderscheiden.



	Aandachtsgebied	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
1	Opstellen van architectuur	Met een duidelijke focus op doelen	Architectuur met consultatie van belanghebbenden opgesteld	Architectuur als samenhangend geheel opgesteld	-
2	Aansluiting architectuur op strategie	Architectuur gerelateerd aan Instellingsdoelstellingen	Architectuurproces gestuurd door Instellingsdoelstellingen	Architectuur integraal onderdeel van strategische dialoog	-
3	Commitment, middelen en motivatie	Toewijzing van budget en tijd voor werken onder architectuur	Werken onder Architectuur erkend als management instrument	Werken onder Architectuur erkend als strategisch instrument	-
4	Interactie en samenwerking	Er is samenwerking tussen architecten	Belanghebbenden worden betrokken	Gedeeld eigenaarschap	-
5	Gebruik van architectuur	Architectuur is informatief	Architectuur is kaderstellend	Architectuur ingebed in besluitvorming	-
6	Aansluiting architectuur bij realisatie	Ad hoc	Structureel	Interactief	-
7	Invulling architectuurrol	Rol onderkend	Rol ingevuld	Rol ondersteund	Rol gewaardeerd
8	Monitoring	Reactieve monitoring	Pro-actieve monitoring	Ingebedde monitoring	-
9	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	Verantwoordelijkheden zijn belegd	Management verantwoordelijk voor werken onder architectuur	Hoger management is eindverantwoordelijk voor werken onder architectuur	-
10	Aansluiting architectuur bij veranderportfolio	Architectuur stuurt de Inhoud van individuele projecten	Er is coördinatie vanuit architectuur tussen projecten	Architectuur is betrokken in het strategisch portfoliomanagement	-
11	Gebruik Architectuurmethode	Ad hoc	Structureel	Ingebed	-
12	Beheer architectuurproducten	Incidenteel	Er zijn beheerprocedures ingericht	Er is een beheerbeleid	-
13	Relatie architectuur met bestaande situatie	Aandacht voor bestaande situatie	Toekomst en bestaand in samenhang	-	-
14	Begroting en planning	Ad hoc	Structureel	Geoptimaliseerd	-
15	Beheer architectuurproces	Incidenteel	Er zijn beheerprocedures ingericht	Continue procesverbetering	-
16	Architectuurtools	Ad hoc en productgericht	Structureel en procesgericht	Integratie van tools	-
17	Kwaliteitsborging	Expliciete kwaliteitsoetsing op het werken onder architectuur	Ingevoerde werkwijze van kwaliteitsoetsing op het 'werken met architectuur'	Ingebed kwaliteitsbeleid voor het werken onder architectuur	-

Tabel 1: niveaus per aandachtsgebied

Het onderscheid in aandachtsgebieden met ieder hun eigen groeipad maakt het mogelijk om het invoeren of professionaliseren van het werken onder architectuur heel gericht aan te pakken. Het is een kapstok om op het juiste moment, het juiste aandachtsgebied, de juiste mate van aandacht te geven. Zodat de organisatie beheersbare verbeterstappen kan maken op die gebieden die de meeste toegevoegde waarde bieden in de actuele situatie van de organisatie. Daartoe is het nog wel nodig om vast te stellen via welke route de organisatie het best als het ware door de cellen van Tabel 1 heen kan stappen: naar welk niveau van welk aandachtsgebied moeten we op welk moment streven? Het antwoord op deze vraag hebben we gevat in de DYA volwassenheidsmatrix.

### 5.3 Prioriteiten stellen met de DYA volwassenheidsmatrix

Er is een zekere natuurlijke volgorde om de verschillende aspecten van het werken onder architectuur op te pakken. Oftewel, de aandachtsgebieden en de niveaus die we daarin onderkennen, kunnen in een onderlinge volgorde gepositioneerd worden. Zo leert de praktijk dat het over het algemeen verstandig is allereerst een eerste stap, naar niveau A, te zetten op de gebieden *opstellen van architectuur*, want zonder architectuur ook geen werken onder architectuur, *aansluiting op strategie*, om al vanaf het begin te voorkomen dat architectuur los komt te staan van de businessdoelen, en *commitment en motivatie*, om de benodigde steun

van het management te verzekeren. Als hier een begin mee gemaakt is, is het tijd om de aandacht vervolgens te richten op het bereiken van niveau A van de aandachtsgebieden *gebruik van de architectuur*, om doel en opzet van het werken onder architectuur helder te maken, *aansluiting architectuur bij realisatie*, om de architectuur te laten landen in projecten en beheer, en *interactie en samenwerking*, om allereerst de samenwerking binnen het architectuurteam te verkrijgen. En zo kunnen de niveaus van alle 17 aandachtsgebieden ten opzichte van elkaar gerangschikt worden. Het geheel aan afhankelijkheden is weergegeven in de DYA volwassenheidsmatrix in Figuur 1.

Aandachtsgebieden	Schaal												
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 Opstellen van architectuur		A			B			C					
2 Aansluiting architectuur op strategie		A			B					C			
3 Commitment, middelen en motivatie		A					B		C				
4 Interactie en samenwerking			A		B				C				
5 Gebruik van architectuur			A			B				C			
6 Aansluiting architectuur bij realisatie			A				B			C			
7 Invulling architectuurrol				A		B		C				D	
8 Monitoring				A		B		C					
9 Verantwoordelijkheden en bevoegdheden				A		B					C		
10 Aansluiting architectuur bij veranderportfolio				A				B		C			
11 Gebruik Architectuurmethode				A					B			C	
12 Beheer architectuurproducten					A			B					C
13 Relatie met bestaande situatie					A				B				
14 Begroting en planning					A						B		C
15 Beheer architectuurproces							A		B		C		
16 Architectuurtools							A				B		C
17 Kwaliteitsborging								A		B		C	

Figuur 1: DYA volwassenheidsmatrix 3.0

Binnen de volwassenheidsmatrix vormen de kolommen de oplopende schalen van volwassenheid (1-12). De rijen bevatten de 17 aandachtsgebieden. De letters in de matrix geven de niveaus van volwassenheid per aandachtsgebied weer. Het stap-voor-stap verbeteren gaat van links naar rechts in de matrix: De aandachtsgebieden op niveau brengen die behoren bij de schaal, beginnend bij 1.

De letters in de cellen van de matrix staan voor de volwassenheidsniveaus van de verschillende aandachtsgebieden uit Tabel 1. Door de matrix van links naar rechts te lezen, kan vastgesteld worden in welke volgorde en in welke mate aan de aandachtsgebieden gewerkt moet worden. Dat werkt als volgt:

in de kolom behorend bij schaal 1 zien we bij drie aandachtsgebieden een A staan, namelijk

- *opstellen van architectuur*,
- *aansluiting op strategie*
- *commitment, middelen en motivatie*.

Dat betekent dat dit de drie aandachtsgebieden zijn die allereerst op een minimaal niveau (niveau A bij deze schaal) ingericht moeten worden.

Direct daarna komen de aandachtsgebieden

- *gebruik van architectuur*,
- *aansluiting op realisatie*,
- *interactie en samenwerking*

(de A's in de kolom van schaal 2). En zo verder.

Als we ook de aandachtsgebieden waarbij in kolom 3 een A staat, tot het A-niveau hebben gebracht, is het tijd om het aandachtsgebied *opstellen van architectuur* een volgende stap verder te brengen: niveau B. Dat zien we aan de B die bij dit aandachtsgebied in kolom 4 staat. Bij schaal 4 werken we bijvoorbeeld voor het aandachtsgebied *relatie met bestaande situatie* aan een eerste niveau A. Enzovoort.



Je werkt in de DYA® volwassenheidsmatrix dus telkens van schaal naar schaal. Bij iedere schaal wordt het gewenste niveau van de relevante aandachtsgebieden bij die schaal weergegeven.

Het is niet de bedoeling om alle aandachtsgebieden eerst op niveau A te krijgen en daarna pas op B. Er zijn aandachtsgebieden die eerder doorgroeien en er zijn er die later pas op een eerste niveau hoeven zijn.

Het model geeft dus heel concreet aan in welke volgorde we het best aan de verschillende aandachtsgebieden kunnen werken. Waarbij het heel goed zo kan zijn dat een van de aandachtsgebieden eerst tot op het hoogste niveau moet worden ingevuld, terwijl een ander aandachtsgebied nog niet eens op niveau A is gebracht. Een voorbeeld hiervan is de onderlinge positionering van de aandachtsgebieden *opstellen van architectuur* (met niveau C in kolom 7) en *kwaliteitsborging* (met in kolom 7 pas niveau A).

Op deze wijze is het mogelijk om stap voor stap toe te werken naar schaal 12. Schaal 12 vertegenwoordigt echter een mate van perfectie die lang niet iedere organisatie zal willen nastreven. Ook bij het werken onder architectuur geldt de stelling 'just enough, just in time'. Zinvoller is het om een lagere schaal, bijvoorbeeld schaal 3, als eerste doel te stellen. Als dit doel bereikt is, kan de organisatie besluiten dat het zo voldoende is, of zich een volgende schaal tot doel stellen, bijvoorbeeld schaal 6.

Er zijn een aantal natuurlijke stadia te onderscheiden:

- **Schaal 3:** er is een begin gemaakt met het werken onder architectuur. De belangrijkste aandachtsgebieden zijn op een basaal niveau ingevuld. Het bewustzijn is er dat architectuur moet zijn ingebed in de organisatie en daar wordt ook aan gewerkt.
- **Schaal 6:** Vrijwel alle aandachtsgebieden zijn op een basaal niveau ingevuld. Er is aandacht voor architectuur als proces. Het werken onder architectuur is structureel geregeld.
- **Schaal 8:** architectuur werkt nu echt faciliterend bij de belangrijkste veranderingen binnen een organisatie. Er is betrokkenheid van de organisatie.
- **Schaal 10:** architectuur wordt toegepast als een integraal onderdeel van alle veranderingen binnen de organisatie. Het werken onder architectuur is ingebed in de organisatie.
- **Schaal 12:** het werken onder architectuur zit op een dusdanig hoog niveau dat architectuurprocessen en -producten voortdurend geoptimaliseerd worden.

## 5.4 Werken met de matrix

Met de DYA-volwassenheidsmatrix is het mogelijk om op het juiste moment, het juiste aspect de juiste mate van aandacht te schenken bij het professionaliseren van het werken onder architectuur. De volwassenheidsmatrix ondersteunt bij het onderkennen van de juiste verbeterstappen op die gebieden die prioriteit hebben in de actuele situatie van de organisatie. Om de juiste verbeterstappen te kunnen onderkennen, moet eerst vastgesteld worden waar de organisatie staat met betrekking tot de 17 aandachtsgebieden van de volwassenheidsmatrix. Daartoe zijn per niveau van elk aandachtsgebied *niveaubeschrijvingen met controlepunten* vastgesteld waarmee bepaald kan worden of een organisatie een bepaald niveau gehaald heeft. Als een organisatie niet voldoet aan alle controlepunten van een bepaald niveau en de

organisatie wil dat niveau bereiken, dan zijn daar verbetersuggesties voor. Deze verbetersuggesties zijn nadrukkelijk bedoeld als suggesties en zijn niet uitputtend, noch in elke situatie toepasbaar. Ze zijn afkomstig uit onze praktijk, bedoeld als inspiratie, om uit te halen wat bruikbaar is en om aan te vullen met eigen verbeteracties.

Bij toepassing van de volwassenheidsmatrix gelden de volgende regels:

- Een organisatie heeft een niveau gehaald als aan alle controlepunten van dat niveau en alle voorafgaande niveaus is voldaan.
- Een organisatie heeft een schaal bereikt als alle niveaus van die schaal zijn gehaald en alle voorafgaande schalen ook zijn bereikt.

## 5.5 Definities

### Architectuur

Het begrip architectuur moet bij het toepassen van de matrix breed geïnterpreteerd worden, namelijk als een consistent geheel van principes en modellen dat richting geeft aan ontwerp en realisatie van processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van een organisatie. Als een organisatie beschikt over dergelijke principes en modellen rekenen wij die tot de architectuur, ook indien ze niet als zodanig benoemd zijn.

### Architectuurproces

De term architectuurproces betekent in de context de matrix het totaal aan activiteiten om architecturen te maken, te onderhouden en af te stemmen met andere processen zoals planning en control, besluitvorming, ontwikkeling en beheer.

### Projecten en projectmatig werken

Verder wordt er in deze bijlage van uitgegaan dat het ontwikkelen (z)onder architectuur veelal projectmatig wordt uitgevoerd. Het begrip project is in deze context breder dan we kennen vanuit de Prince-2 aanpak of andere waterval-achtige aanpakken: Binnen de matrix wordt met projecten zowel waterval als op een Agile bedoeld, ook al wordt het begrip project binnen de meeste Agile-methoden zelf niet gehanteerd.

De projecten kunnen intern dan wel extern worden belegd. Projecten kunnen betrekking hebben op het realiseren en implementeren van ICT-oplossingen in de vorm van maatwerk of standaardpakketten maar ook op het aanpassen van processen en het inrichten van de organisatie.

In het volgende hoofdstuk wordt elk van de aandachtsgebieden van de volwassenheidsmatrix achtereenvolgens besproken. Per aandachtsgebied worden de niveaus (A, B, C en D) behandeld. Per niveau worden de controlepunten en verbetersuggesties genoemd. Daarmee kunt u voor uw eigen situatie vaststellen waar u staat en hoe u kunt verbeteren. De verbetersuggesties kunt u bovendien gebruiken als er zich in uw organisatie kansen voordoen, los van de niveaus waar u planmatig aan werkt.

## 5.6 De 17 aandachtsgebieden van het werken onder architectuur

In deze paragraaf worden de 17 aandachtsgebieden van de volwassenheidsmatrix beschreven. Per aandachtsgebied worden de niveaubeschrijvingen (A, B, C, D) gegeven en de verbetersuggesties om elk niveau binnen het aandachtsgebied te bereiken.

## 1. Opstellen van architectuur

1. OPSTELLEN VAN ARCHITECTUUR - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om opstellen van architectuur?		
Niveau 0	<b>Architectuur wordt ongericht opgesteld</b> Bij het opstellen van architectuur is vaak niet duidelijk voor wie en met welk doel deze worden opgesteld.	
Niveau A	<b>Architectuur wordt doelgericht opgesteld</b> Het opstellen van architectuur wordt opgepakt als een doelgerichte activiteit, in opdracht van een duidelijke opdrachtgever, met adressering van relevante vraagstukken en issues voor de organisatie, in het licht van een vooraf gedefinieerd eindresultaat voor een beoogde einddatum.	
Niveau B	<b>Architectuur wordt met stakeholders opgesteld</b> In het 'werken onder architectuur' worden de belangen van de verschillende stakeholders geadresseerd. De architectuur wordt door de stakeholders geaccepteerd. De stakeholders worden zoveel mogelijk betrokken bij het opstellen van de architectuur. Ook niet-functionele eisen als behoeften en verwachtingen van de stakeholders worden meegenomen.	
Niveau C	<b>Architecturen worden als samenhangend geheel opgesteld</b> Het opstellen van architectuur is een proces waarin nieuwe onderdelen worden opgesteld als integraal onderdeel van de totale, coherente set van architecturen, bijvoorbeeld ingedeeld in een architectuurraamwerk. De instellingsarchitectuur, domein-architecturen en project-architecturen zijn consistent met elkaar. Het geheel dekt de relevante delen van de instelling af waarvoor deze kaders wenselijk zijn. Er is een adequate vorm voor het definiëren en beheren van het programma van eisen voor alle relevante architecturen.	

1. OPSTELLEN VAN ARCHITECTUUR – Verbetersuggesties		
Niveau 0	<b>Architectuur wordt ongericht opgesteld</b>	
Niveau A	<b>Architectuur wordt doelgericht opgesteld</b> Expliciteer de doelen waarop het opstellen van een architectuur en het werken onder architectuur zich richten. Toets of degenen, wier belangen geraakt worden met het werken onder architectuur en degenen die uitvoerend zouden moeten werken onder architectuur, zich herkennen in de doelen waarop het werken onder architectuur zich richt / gaat richten. Geef aan welk eindresultaat op welk termijn beoogd wordt.	
Niveau B	<b>Architectuur wordt met stakeholders opgesteld</b> Werk bij het opstellen van de architectuur zoveel mogelijk met multidisciplinaire teams, waarin de primair belanghebbenden deelnemen. Maak duidelijk welke verantwoordelijkheid de belanghebbenden hebben bij het resultaat, in het licht van de doelen waarop het werken onder architectuur zich richt. Organiseer bij het ontwikkelen van de architectuur workshops voor drukbezette belanghebbenden (hoger/midden management) en laat het uitwerken over aan de uitvoerenden (architecten, e.d.). Neem ook de niet-functionele behoeften en verwachtingen van de stakeholders mee. Houd gemaakte keuzen bij het ontwikkelen van de architectuur en het werken onder architectuur transparant door de keuzen op een toegankelijke manier vast te leggen, waarom elke keuze gemaakt is en voor wie de keuze belangrijk is.	

## 1. OPSTELLEN VAN ARCHITECTUUR – Verbetersuggesties

Niveau C	<p><b>Architecturen worden als samenhangend geheel opgesteld</b>                  Toon op gepaste momenten aan relevante belanghebbenden wat de samenhang is tussen verschillende instellings-/domein-/project-architecturen en laat hen daarop hun reactie geven. Daarmee groeit het inzicht in en draagvlak voor een goed onderhouden, overkoepelende architectuur. Zet ene vorm op van het definiëren en beheren van een programma van eisen voor de architecturen.</p>
----------	--

## 2. Aansluiting architectuur op strategie

### 2. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP STRATEGIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur op uw instellingsstrategie?

Niveau 0	<p><b>Architectuur is niet expliciet gerelateerd aan de instellingsdoelstellingen.</b>                  Het is niet duidelijk hoe de keuzes, die in de architectuur gemaakt worden, zich verhouden tot de instellingsdoelstellingen.</p>
Niveau A	<p><b>Architectuur is gerelateerd aan instellingsdoelstellingen</b>                  Architectuurkeuzes worden onderbouwd door een expliciete relatie te leggen naar de instellingsdoelstellingen. Het ontwerp van de informatiehuishouding van de instelling sluit daarmee beter aan op de instellingsstrategie en -doelen.</p>
Niveau B	<p><b>Architectuurproces wordt gestuurd door instellingsdoelstellingen</b>                  Het architectuurproces van het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur wordt gestuurd door de instellingsdoelstellingen die de instelling voor ogen heeft. Architectuurveranderingen worden getriggerd door veranderwensen die uit (veranderde) instellingsdoelstellingen komen. Aan welke architecturen wordt gewerkt, wordt bepaald door de veranderingen die op stapel staan.</p>
Niveau C	<p><b>Architectuur is integraal onderdeel van strategische dialoog</b>                  Het architectuur denken is een integraal onderdeel van de strategische dialoog binnen de instelling. Architecten zijn vaste gesprekspartner als er veranderingen worden overwogen. Architecten en bestuur/directie/managers nemen samen deel aan de Strategische Dialoog. Van architectuur wordt concrete ondersteuning gevoeld in de strategische discussies van de instelling. Architecten brengen daarbij relevante trends en marktontwikkelingen proactief in.</p>

### 2. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP STRATEGIE - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Architectuur is niet expliciet gerelateerd aan de instellingsdoelstellingen.</b></p>
Niveau A	<p><b>Architectuur is gerelateerd aan instellingsdoelstellingen</b>                  Leg vast hoe de instellingsdoelstellingen gebaat zijn bij het werken onder architectuur en opgenomen zijn in de architectuur. Stel vast waar in de bestaande situatie deze relatie zwak is of niet aanwezig. Bespreek met welke aanpassingen in de architectuur deze relatie versterkt kan worden.</p>

## 2. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP STRATEGIE - Verbetersuggesties

Niveau B	<p><b>Architectuurproces wordt gestuurd door instellingsdoelstellingen</b>                  Stel vast hoe de aansturing van het werken onder architectuur onderdeel moet zijn van de strategische en tactische aansturing van de instelling, zodat gewaarborgd is dat de instellingsdoelen het kader zijn voor het werken onder architectuur. Bewerkstellig zodoende dat de instellingsdoelen het kader zijn voor het proces van periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur.</p>
Niveau C	<p><b>Architectuur is integraal onderdeel van strategische dialoog</b>                  Geef aan welke plaats architectuurprincipes en -inzichten binnen de strategiebepaling van de instelling innemen. Bespreek met het hoger instellings-, informatie- en ICT-management waarom en hoe deze architectuurprincipes en -inzichten zo optimaal mogelijk onderdeel kunnen zijn van de strategische planning van de instelling. Borg dat instellingsarchitecten een (beschreven) rol spelen in de gremia die betrokken zijn de strategische dialoog binnen de instelling, opdat het werken onder architectuur optimaal aansluit op de instellingsstrategie. Breng als architecten in de strategische dialoog de relevante trends en marktontwikkelingen proactief in.</p>

## 3. Commitment, middelen en motivatie

### 3. COMMITMENT, MIDDELEN EN MOTIVATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om commitment, middelen en motivatie voor het werken onder architectuur?

Niveau 0	<p>Het werken onder architectuur is niet onderkend                  Rollen en verantwoordelijkheden voor het werken onder architectuur zijn niet belegd. Bestuur/directie/managers zijn zich niet bewust van eventuele architectuurinitiatieven. De eventuele architectuurachtige initiatieven zijn low profile en komen vanuit individuele medewerkers.</p>
Niveau A	<p>Er is budget en tijd beschikbaar gesteld voor het werken onder architectuur                  Er is structureel capaciteit en budget beschikbaar gesteld voor het werken onder architectuur.</p>
Niveau B	<p><b>Architectuur wordt erkend als management instrument</b>                  Bestuur/directie/managers erkennen en dragen uit dat werken onder architectuur een onlosmakelijk onderdeel is van het besturen en uitvoeren van veranderingen. Het management neemt ook de consequenties van het werken onder architectuur in termen van capaciteit, formatie en budget.                  Bestuur/directie/management stuurt daarmee op tijd, geld en kwaliteit voor het werken onder architectuur.</p>
Niveau C	<p><b>Architectuur wordt erkend als strategisch instrument</b>                  Bestuur/directie/managers geven blijk van het brede besef dat het werken onder architectuur waarde toevoegt bij het realiseren van de strategie van de instelling en dat continue aandacht voor de kwaliteit van het werken onder architectuur gerechtvaardigd is. Bestuur/directie/management steunt het continue verbeteren van het werken onder architectuur.</p>

### 3. COMMITMENT, MIDDELEN EN MOTIVATIE - Verbetersuggesties

Niveau 0	Het werken onder architectuur is niet onderkend
Niveau A	Er is budget en tijd beschikbaar gesteld voor het werken onder architectuur. Laat de toegevoegde waarde zien, door bijvoorbeeld inzicht te geven in de huidige situatie en knelpunten of door een pilot-project uit te voeren dat gaat werken onder architectuur. Kortom gebruik concrete en actuele situaties als voorbeelden om awareness en draagvlak te ontwikkelen. Beschrijf wat de consequenties zijn ten aanzien van capaciteit en budget om het werken onder architectuur in te regelen. Neem deze consequenties op in jaarplannen en/of begrotingen.
Niveau B	Architectuur wordt erkend als management instrument. Evalueer als het hoger management de toegevoegde waarde van het werken onder architectuur en draag deze toegevoegde waarde uit. Bevorder dat werken onder architectuur een vanzelfsprekend onderdeel is van het werken in de organisatie-eenheid waar je verantwoordelijk voor bent. Vraag als management om inzicht in bedrijfsfuncties en bedrijfsprocessen in relatie tot veranderinitiatieven en knelpunten in de organisaties. Stuur het werken onder architectuur op tijd, geld en kwaliteit.
Niveau C	Architectuur wordt erkend als strategisch instrument. Toon aan dat het werken onder architectuur vooral meerwaarde heeft als het als een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt gezien in het licht van de strategie van de instelling. Concentreer je steeds op het opstellen van strategische impactanalyses van trends en ontwikkelingen en GAP-analyses, en richt de focus op wat architectuur voor de instelling moet betekenen. Vraag als bestuur en directie aan de verantwoordelijken voor het werken onder architectuur om deze zaken te leveren.

### 4. Interactie en samenwerking

#### 4. INTERACTIE EN SAMENWERKING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om interactie en samenwerking met betrekking tot architectuur?

Niveau 0	Architecten werken individueel De architecten werken veelal individueel binnen hun expertise gebied of project. Er is weinig onderlinge samenwerking en afstemming tussen de architecten. Er is niet het gevoel dat de architecten als team ergens voor staan.
Niveau A	Architecten werken samen De architecten vormen virtueel één team, delen een gezamenlijke visie op architectuur, wisselen ervaringen uit en bespreken onderling inhoudelijke issues. Alle architecten voelen zich verantwoordelijk voor de architectuur als geheel en weten elkaar makkelijk te vinden. Er is een effectieve werkverdeling tussen de architecten.



**4. INTERACTIE EN SAMENWERKING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om interactie en samenwerking met betrekking tot architectuur?**

Niveau B	<p><b>Samenwerking met stakeholders</b> De architecten en stakeholders werken actief samen bij het werken onder architectuur (zowel het opstellen van de architectuur als het toepassen er van). Architectuur leeft binnen de instelling. Er wordt actief gecommuniceerd over de architectuur en daarvoor relevante ontwikkelingen. De benodigde kennis en vaardigheden worden actief overgebracht naar niet-architecten. Het initiatief ligt nog wel veelal bij de architecten. Architecten zijn voldoende zichtbaar en geloofwaardig in de instelling. Daarbij weten architecten en bestuur/directie/management elkaar makkelijk te vinden.</p>
Niveau C	<p><b>Eigenaarschap is gedeeld</b> Niet alleen de architecten, maar een 'leidende coalitie' van betrokkenen beseffen eigenaar te zijn van het werken onder architectuur. Het is niet het feestje van de architecten, maar een manier van werken binnen de instelling. De stakeholders hebben de vereiste kennis en vaardigheden voor het effectief werken onder architectuur. Men neemt verantwoordelijkheid voor het werken onder architectuur en kan elkaar aanspreken op architectuur-issues en hoe hiermee om te gaan.</p>

**4. INTERACTIE EN SAMENWERKING - Verbetersuggesties**

Niveau 0	<p><b>Architecten werken individueel</b></p>
Niveau A	<p><b>Architecten werken samen</b> Houdt kennissessies met de verschillende architecten, zodat ze bekend raken met elkaars werk, expertises en vraagstukken. Maak een gezamenlijk jaarplan voor de architecten, zodat werkverdeling, focusgebieden en te behalen resultaten duidelijk zijn voor alle architecten. Sluit aan bij het Architecten Beraad Hoger Onderwijs.</p>
Niveau B	<p><b>Samenwerking met stakeholders</b> Zoek interactie met betrokkenen bij architectuur vanuit opdrachtgeverschap, beleidsverantwoordelijkheid, implementatie (programma's, projecten) en beheer/exploitatie. Neem initiatief om in gesprek te gaan over knelpunten, issues, toekomstige richting en consequenties. neem proactief je rol bij visie en beleidstrajecten en in projecten en beheerprocessen. Probeer architectuurbijdragen te leveren in situaties waar nog geen architectuur wordt bedreven. Laat de stakeholders het werken onder architectuur ervaren door waarde toe te voegen met zinvolle producten. Sluit aan bij het Architecten Beraad Hoger Onderwijs.</p>
Niveau C	<p><b>Eigenaarschap is gedeeld</b> Werk voor een leidende 'coalitie van eigenaars' een gezamenlijke agenda op voor vraagstukken die binnen de architectuur aangepakt moeten worden. Kom met opdrachtgevers, eigenaren van (deel)architecturen en beleidsverantwoordelijken tot prioriteiten, afgestemd op het portfoliomanagement van (verander)projecten. Zoek elkaar op om zorgen te delen, successen te vieren en spreek elkaar aan op de gezamenlijke ambitie voor werken onder architectuur. Draag zorg voor het opbouwen van vereiste kennis en vaardigheden bij stakeholders. Zoek sponsors in de organisatie en ga vrijblijvend het gesprek aan om de behoefte aan samenhang of andere architectuurresultaten te onderzoeken. Sluit aan bij het Architecten Beraad Hoger Onderwijs.</p>

## 5. Gebruik van architectuur

### 5. GEBRUIK VAN ARCHITECTUUR - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om gebruik van architectuur?

Niveau 0	<b>Architectuur is onduidelijk</b> De architectuur die is opgesteld is onduidelijk en wordt niet begrepen door de instelling.
Niveau A	<b>Architectuur is informatief</b> Er zijn architectuurproducten beschikbaar (zoals principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen). Deze zijn bekend bij het management en geven een helder beeld van wat de organisatie wil. Alle medewerkers kunnen deze architectuurproducten inzien. Architectuurproducten worden wel (eens) geraadpleegd maar het voldoen aan architectuur is geen verplichting.
Niveau B	<b>Architectuur is kaderstellend</b> De architectuur wordt daadwerkelijk gebruikt als kader voor de keuzes die in projecten en beheer/exploitatie-fase worden gemaakt. De gegeven richtlijnen zijn daartoe op het juiste niveau. Projecten en beheer/exploitatie houden zich aan deze kaders.
Niveau C	<b>Architectuur is ingebed in besluitvorming</b> Architectuur is een integraal onderdeel van de besturing van de instelling. Het is een belangrijke factor in de besluitvormingsprocessen. Het eigenaarschap van processen, gegevens en informatiesystemen is voor de besluitvorming goed geregeld. Bestuur/directie/management delen de visie waarop de architectuur is gebaseerd.

### 5. GEBRUIK VAN ARCHITECTUUR - Verbetersuggesties

Niveau 0	<b>Architectuur is onduidelijk</b>
Niveau A	<b>Architectuur is informatief</b> Maak (b.v. in een website of semantische wiki) de aanwezige architecturen laagdrempelig toegankelijk en zichtbaar op een aantrekkelijke en interactieve manier, zodat belanghebbenden zich altijd kunnen informeren en er op kunnen reageren. Vul dit aan met inspirerende presentaties, relevant voor specifieke belanghebbenden, en leg het verband met de visie voor het werken onder architectuur. Wijs het management op deze informatie.
Niveau B	<b>Architectuur is kaderstellend</b> Spreek af dat elk project (met een informatie-/ict-component) een Project-Start-Architectuur meekrijgt, waarin op een toegankelijke, begrijpelijke en toepasbare manier de voor het project relevante architectuur aspecten worden aangegeven. Geef ook voor beheer/exploitatie-activiteiten aan welke relevante architectuur aspecten aan de orde zijn. Borg dat van de architectuurproducten helder is waar ze betrekking op hebben, hoe actueel ze zijn en wie deze heeft opgesteld/goedgekeurd/beheerd.
Niveau C	<b>Architectuur is ingebed in besluitvorming</b> Neem als standaard onderdeel van de planning- en controlcyclus van de instelling op dat, bij het door bestuur/directie/management selecteren van ontwikkelprogramma's en projecten waarin informatisering en ICT een belangrijke rol spelen, architectuur (de vastgestelde principes en uitwerkingen) gebruikt wordt in de besluitvorming. Zorg dat architectuur gebruikt wordt om prioriteiten, scope en volgorde vast te stellen. Beschrijf ook hoe en door wie de architectuurfunctie participeert in de besluitvorming.

## 6. Aansluiting architectuur bij realisatie

### 6. AANSLUITING ARCHITECTUUR BIJ REALISATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur bij de realisatie van projecten en beheer/exploitatie?

Niveau 0	<p><b>Architectuur is separaat.</b>                  Architectuur is een separaat proces dat niet aansluit bij de dynamiek van veranderingsinitiatieven en de project- of ontwikkelteams. De architectuurproducten (zoals principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen) sluiten niet (goed) aan bij de behoeften van de projecten en de beheerorganisatie. Projecten vragen ook niet om architectuur of negeren deze (al dan niet bewust). Hierdoor is architectuurinbreng vrijwel altijd reactief.</p>
Niveau A	<p><b>Architectuurinbreng is ad hoc</b>                  Er zijn projecten en functioneel/technisch beheerders (beheer/exploitatie) die rekening houden met de architectuur. Vanuit projecten en beheer/exploitatie worden wel eens vragen gesteld over de architectuur. Architectuurinbreng is vooral reactief en ad hoc betrokken.</p>
Niveau B	<p><b>Architectuurinbreng is structureel</b>                  Projecten en beheer/exploitatie werken structureel binnen de kaders van de architectuur. Architectuur heeft een plek in de standaard werkwijze voor projecten en beheer/exploitatie. Architectuur wordt toegespitst op "daar waar de veranderingen en inrichtingskeuzes gemaakt worden" (in projecten en in het change management proces tijdens de beheer-/exploitatiefase). Er is structurele aandacht voor de bruikbaarheid van de architectuur.</p>
Niveau C	<p><b>Er is een interactieve dialoog</b>                  Er is een interactieve dialoog tussen architecten en projecten en beheer/exploitatie waarin de architecten ondersteunen bij het toepassen van de architectuurkaders. Projecten en beheer/exploitatie geven op reguliere basis terugkoppeling over de kwaliteit en toepasbaarheid van de architectuur. Men ondervindt adequate hulp bij het toespitsen van algemene architectuurprincipes op de eigen specifieke situatie.</p>

### 6. AANSLUITING ARCHITECTUUR BIJ REALISATIE - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Architectuur is separaat.</b></p>
Niveau A	<p><b>Architectuurinbreng is ad hoc</b>                  Sluit vanuit de architectenrol actief aan bij belangrijke projecten en in ontwikkelbeheerteams van producten in een complexe omgeving, om hen te helpen met hun vraagstukken. Bevorder het bewuster nadenken over de oplossingen en de consequenties hiervan voor nu en de komende periode. Vraag aan ontwikkelaars en beheerders welke architectuurproducten hen kunnen helpen in hun werk, zoals platen en richtlijnen.</p>
Niveau B	<p><b>Architectuurinbreng is structureel</b>                  Zorg voor vroegtijdige betrokkenheid van architecten tijdens de opstartfase van projecten. Ondersteun de projectmanager door met deze een samenhangend projectplan en PSA uit te werken. Zorg voor verankering van de rol van de architect in projecten en beheerprocessen. Voer reviews en toetsen uit op gemaakt ontwerp en implementatiekeuzes, waarvan de architectuurkaders de gezamenlijke toetssteen vormen. Ga het gesprek aan met relevante procesmanagers op welke momenten en in welke omstandigheden architectuurinbreng van toegevoegde waarde kan zijn.</p>

## 6. AANSLUITING ARCHITECTUUR BIJ REALISATIE - Verbetersuggesties

Niveau C	<p><b>Er is een interactieve dialoog</b></p> <p>Laat op procesniveau de discussie plaatsvinden over de betrokkenheid van architectuur bij de realisatie. Zorg voor een inbedding van het werken onder architectuur in de algehele QA/QC systematiek, waarbij kaderstelling, toetsing en auditing een gebalanceerd geheel is om de architectuur te realiseren. Zorg dat werken onder architectuur voor relevante architectuurproducten (zoals PSA's) wordt ingebed in de processen van de uitvoering. Kijk bijvoorbeeld naar de pagina "rol van Enterprise Architect" in de HORA.</p>
----------	--

## 7. Invulling architectuurrol

### 7. INVULLING ARCHITECTUURROL - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de invulling van de architectuurrol?

Niveau 0	<p><b>Rol onbekend</b></p> <p>De rol van architect is onbekend in de instelling of wordt informeel bekleed, zonder kader of functie-eisen.</p>
Niveau A	<p><b>Rol onderkend</b></p> <p>De rol van architect is onderkend binnen de instelling. De plaats van architecten in de instelling is bekend. Zij kunnen de toegevoegde waarde van architectuur uitleggen.</p>
Niveau B	<p><b>Rol ingevuld</b></p> <p>De taken, verantwoordelijkheden en mandaat van de architect en de diensten die de architect levert zijn duidelijk vastgelegd. Zij beschikken over de vereiste basiskennis en -vaardigheden.</p>
Niveau C	<p><b>Rol ondersteund</b></p> <p>De architect wordt ondersteund met methoden en tools. Er zijn opleidingen voor architecten gedefinieerd. Ook het uitwisselen van best practices wordt ondersteund.</p>
Niveau D	<p><b>Rol gewaardeerd</b></p> <p>De rol van architect wordt gewaardeerd en erkend. Er is een opleidingsplan voor architecten. Er is een loopbaanpad voor architecten.</p>

### 7. INVULLING ARCHITECTUURROL - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Rol onbekend</b></p>
Niveau A	<p><b>Rol onderkend</b></p> <p>Maak duidelijk waar in de organisatie er functionarissen zijn, die de rol van architect hebben. Spreek met betrokken management af hoeveel capaciteit er voor de rol beschikbaar is. Bespreek met stakeholders de bijdrage van de architectenrol aan de organisatie.</p>
Niveau B	<p><b>Rol ingevuld</b></p> <p>Werk diensten, taken, rol/verantwoordelijkheid en mandaat van de architecten uit. Laat dit goedkeuren door beleidsverantwoordelijken (bijvoorbeeld CIO, directeur ICT). Selecteer architecten op basis van een gedefinieerd functie-/rolprofiel. Draag zorg voor ontwikkeling van vereiste basiskennis en -vaardigheden voor de rol. Bespreek met stakeholders de positie van de architect ten aanzien van ontwikkeling en beheer.</p>

## 7. INVULLING ARCHITECTUURROL - Verbetersuggesties

Niveau C	<p><b>Rol ondersteund</b> Werk op basis van functie-/rolprofielen en opleidingsbehoeften van architecten een opleidingsplan uit. Stem dit af met betrokken lijnmanagement en beleidsverantwoordelijken. Plan benodigde opleidingsactiviteiten (cursus, training, coaching) in. Faciliteer de werkzaamheden van de architecten door tooling en samenwerkingsplatformen, zodat kennis uitgewisseld en architectuur-competentie opgebouwd wordt. Bespreek met stakeholders de zeggenschap (mandaat) en borging in de besturing (governance) van de organisatie. Differentieer architectuurrollen (in domeinen, expertises).</p>
Niveau D	<p><b>Rol gewaardeerd</b> Ontwikkel loopbaanpaden voor architecten, met expliciete functieprofielen. Beoordeling, begeleiding en coaching van architecten maken deel uit van de HR-processen. Beleg de formatie van architecten in de organisatie.</p>

## 8. Monitoring

### 8. MONITORING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om monitoring van het gebruik van architectuur?

Niveau 0	<p><b>Geen monitoring</b> De instelling gaat er van uit dat de projecten de architectuur vanzelf toepassen en er is geen enkele vorm van monitoring.</p>
Niveau A	<p><b>Reactieve monitoring</b> Projecten en andere ontwikkelingen (zoals proces- en systeemwijzigingen) worden reactief gemonitord op het voldoen aan architectuur. Er is een (informele) rapportage over het monitoring resultaat. Afwijkingen van de architectuur worden geregistreerd.</p>
Niveau B	<p><b>Actieve monitoring</b> Monitoring op het voldoen aan architectuur is belegd en geborgd in de veranderprocessen. Er wordt actief gemonitord of projecten en beheer/exploitatie zich aan de architectuur houden. Er zijn mechanismen geïmplementeerd om het voldoen aan architectuur te bewerkstelligen. Afwijkingen van architectuur worden actief gemanaged.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebedde monitoring</b> Het voldoen aan de architectuur is een standaardonderdeel van de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van projecten en is volledig ingebed in de werkwijze. Er is een verantwoordelijke aangewezen voor het monitoren en rapporteren. Er zijn processen ingericht om in voorkomende gevallen bewust en beheerst van de gedefinieerde architectuur af te wijken</p>

### 8. MONITORING - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Geen monitoring</b></p>
Niveau A	<p><b>Reactieve monitoring</b> Zorg voor opdrachten van opdrachtgevers/beleidsverantwoordelijken om de architectuur te toetsen. Kies daarbij de insteek van inzicht bieden en leren. Leg geconstateerde afwijkingen van de gedefinieerde architectuur vast. Escaleer in uitzonderlijke gevallen, bijvoorbeeld als toetsing leidt tot grote issues. Rapporteer aan zowel projectleiders als opdrachtgevers.</p>

## 8. MONITORING - Verbetersuggesties

Niveau B	<p><b>Actieve monitoring</b>                  Neem in projectplannen en beheerprocessen mee op welke momenten er monitoring plaatsvindt en hoe hierover gerapporteerd wordt en aan wie. Bespreek met projectleiders welke rol (project)architecten innemen ten aanzien van monitoring en rapportage. Adviseer als architect over maatregelen op basis van inzicht vanuit monitoring.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebedde monitoring</b>                  Laat monitoring, rapportage en bijsturing inbedden in de algehele QA/QC systematiek om projecten en beheer meer beheerst uit te voeren. Beleg de verantwoordelijkheid voor het monitoren en rapporteren. Bespreek met proceseigenaren hoe monitoring op architectuur standaard kan plaatsvinden. Bespreek ook hoe wordt omgegaan met afwijkingen van de gedefinieerde architectuur.</p>

## 9. Verantwoordelijkheden en bevoegdheden

### 9. VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om verantwoordelijkheden en bevoegdheden van architectuur?

Niveau 0	<p><b>Onduidelijke verantwoordelijkheid</b>                  De architectuur wordt gezien als losstaande en specialistische activiteit van architecten, zonder sturing vanuit het management. Het is niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de architectuurproducten en het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur. Dat geldt ook voor het resultaat en het effect.</p>
Niveau A	<p><b>Eigenaarschap architectuurproducten belegd</b>                  De verantwoordelijkheid voor de inhoud van de architectuur als geheel is belegd. Elk architectuurproduct heeft een eigenaar die verantwoordelijk is voor het beschreven aspect van de architectuur en het valideren van de architectuur. De inhoud van de architectuur heeft een officiële status binnen de instelling.</p>
Niveau B	<p><b>Management verantwoordelijk voor het werken onder architectuur</b>                  Het proces om te werken onder architectuur binnen de instelling is als verantwoordelijkheid belegd op managementniveau. Er is een orgaan waar architectuur-besluiten worden genomen.</p>
Niveau C	<p><b>Bestuur/directie verantwoordelijk voor effect van werken onder architectuur</b>                  Verantwoordelijkheid voor het effect van werken onder architectuur is belegd in bestuur en directie van de instelling. Architectuur is opgenomen in de portefeuille van een van de bestuurders. Het effect van het werken onder architectuur wordt geëvalueerd. De portefeuillehouder is aanspreekbaar op de mate waarin werken onder architectuur bijdraagt aan de instellingsdoelstellingen.</p>

**9. VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN - Verbetersuggesties**

Niveau 0	<b>Onduidelijke verantwoordelijkheid</b>
Niveau A	<b>Eigenaarschap architectuurproducten belegd</b> Definieer de architectuur-elementen en aspecten en wie daar eigenaar van is (bijvoorbeeld proces-architectuur, gegevens-architectuur, applicatie-architectuur). Beschrijf de rol en verantwoordelijkheid van de architecten in projecten en beheer. Laat de verantwoordelijken voor de architectuur-inhoud expliciete opdrachten geven voor de uitwerking van architectuur-producten door de architecten. Laat architectuur-producten formeel goedkeuren door de opdrachtgever/eigenaar van het product.
Niveau B	<b>Management verantwoordelijk voor het werken onder architectuur</b> Zorg voor rolinvulling van architecten in projecten en beheer vanuit opdrachtgevers, stuurgroepen en lijnmanagement van beheer-teams. Betrek bij evaluaties van werken onder architectuur ook de rolinvulling van de verantwoordelijken in het architectuur-proces en rapporteer hierover aan de eigenaren en beleidsverantwoordelijke voor architectuur (bijvoorbeeld de CIO of dir ICT). Stel een architectuur board in als afstemmingsplatform voor de verantwoordelijke eigenaren en beleidsverantwoordelijken
Niveau C	<b>Bestuur/directie verantwoordelijk voor effect van werken onder architectuur</b> Neem de benodigde rollen voor architectuur op in de governance van de organisatie. Beleg in bestuur en directie de verantwoordelijkheid voor het effect van werken onder architectuur. Evalueer de werking en het effect van de sturing op de verbetering van de architectuur in de organisatie (bijvoorbeeld sneller kunnen implementeren van verbeteringen, lagere beheerlasten door toenemende onderhoudbaarheid). Benoem rol en functie van het architectuur board binnen IT governance en IT delivery.

**10. Aansluiting architectuur op veranderportfolio****10. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP VERANDERPORTFOLIO - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur op het veranderportfolio?**

Niveau 0	<b>Geen aansluiting</b> Architectuur wordt niet gerelateerd aan de veranderinitiatieven in de instelling maar vooral aan trends in de markt en innovaties die beschikbaar komen
Niveau A	<b>Inhoudelijke sturing per project</b> Architectuur wordt als leidraad gebruikt om projecten inhoudelijk te sturen qua afbakening en hoog niveau ontwerpkeuzes. Voordat een project wordt gestart, wordt bekeken hoe het inhoudelijk past binnen de al lopende en geplande ontwikkelingen. Dubbel werk wordt voorkomen.
Niveau B	<b>Inhoudelijke afstemming tussen projecten</b> Architectuur wordt bij uitstek gebruikt in de besturing van het geheel aan projecten. Met behulp van (domein)architecturen worden projecten afgebakend en wordt geborgd dat de resultaten van de verschillende projecten op elkaar aansluiten. Architectuur draagt bij aan de integrale afstemming tussen alle lopende en geplande projecten. Op basis van architectuur worden veranderingen en ontwikkelwerkzaamheden over projecten verdeeld.

**10. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP VERANDERPORTFOLIO - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur op het veranderportfolio?**

Niveau C	<p><b>Strategisch portfoliomanagement</b>                  Op strategisch niveau wordt een instellingsarchitectuur onderhouden die in het portfoliomanagement actief gebruikt wordt om veranderingen een plek te geven en te bundelen in een samenhangend portfolio van veranderingsinitiatieven. Architecten zijn betrokken bij het opstellen van de strategische doelstellingen van een veranderportfolio.</p>
----------	--

**10. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP VERANDERPORTFOLIO - Verbetersuggesties**

Niveau 0	<p><b>Geen aansluiting</b></p>
Niveau A	<p><b>Inhoudelijke sturing per project</b>                  In het werken onder architectuur worden projecten afgebakend door voor elk project een (lichte) project-start-architectuur als verplicht onderdeel mee te nemen in de planning van het project, de evaluatie van de voortgang en de toetsing van het eindresultaat.</p>
Niveau B	<p><b>Inhoudelijke afstemming tussen projecten</b>                  Richt een project-portfolio-management in en laat architectuur daarin een rol spelen in de afstemming tussen de projecten. Verwerk deze rol in de project-start-architecturen van de projecten. Bewerkstellig daarmee de integrale architectonische afstemming en verdeling tussen alle projecten.</p>
Niveau C	<p><b>Strategisch portfoliomanagement</b>                  Richt samen met het hoger management het strategische programma-portfolio-management in, dat gericht is op het bereiken van strategische instellingsdoelstellingen. Breng het werken onder architectuur ook op dit niveau in de praktijk door te beschrijven hoe de instellingsarchitectuur bijdraagt aan het programma.</p>

**11. Gebruik architectuurmethode**

**11. GEBRUIK ARCHITECTUURMETHODE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het gebruik van architectuurmethoden?**

Niveau 0	<p><b>Geen architectuurmethode</b>                  Het werken onder architectuur gebeurt niet op basis van een gedeelde methode voor het inrichten van en omgaan met werken onder architectuur. Architectuurproducten komen op een gevarieerde manier tot stand.</p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc</b>                  Er worden architectuurmethoden toegepast op bepaalde delen van het werken onder architectuur, zoals het tot stand brengen van project start architecturen of actuele overzichtsplaten. Er is geen integrale, gedeelde aanpak die leidend is voor het werken onder architectuur. Architecten hanteren verschillende beschrijvingsconventies en er is een gevarieerd beeld over de onderdelen waaruit een architectuurbeschrijving moet bestaan.</p>



**11. GEBRUIK ARCHITECTUURMETHODE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het gebruik van architectuurmethoden?**

Niveau B	<p><b>Structureel</b>                  Er is een samenhangende architectuurmethode die op hoofdlijnen en structureel toegepast wordt door zowel architecten als de stakeholders van architectuur. De methode is gebaseerd op een raamwerk of model en draagt bij aan een herkenbare, structurele en uniforme werkwijze en resultaten. Eventuele afwijkingen van de methode worden beargumenteerd en gedocumenteerd.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebed</b>                  De gevolgde architectuurmethode is ingebed in de veranderprocessen van de instelling, waardoor het werken onder architectuur structureel geborgd is in ontwikkelingen in de instelling. In de methode zijn de gezichtspunten van de verschillende stakeholders zichtbaar. Daarmee komen de belangen van stakeholders tot uiting. Er wordt een relatie gelegd met de veranderprocessen in de instelling.</p>

**11. GEBRUIK ARCHITECTUURMETHODE - Verbetersuggesties**

Niveau 0	<p><b>Geen architectuurmethode</b></p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc</b>                  Maak een keuze voor welke onderdelen van architectuur een bepaalde methode kan bijdragen aan uniformiteit en kwaliteit van architectuurproducten. Denk hierbij bijvoorbeeld aan Project-Start-Architectuur, het gebruik van referentiearchitectuur of het opstellen van bepaalde views. Laat uitgewerkte architectuur-producten door architecten onderling reviewen, waardoor al meer gezamenlijk inzicht ontstaat. Werk die architectuur-onderdelen uit, die in samenhang ook antwoord geven op een actueel vraagstuk (bijvoorbeeld gegevens, proces en systeem).</p>
Niveau B	<p><b>Structureel</b>                  Kies op basis van ervaringen en behoeftes een methode, welke structureel bijdraagt aan de kwaliteit van werken onder architectuur. Kies daarbij een methode die breed bekend is en waarvan veel kennis in de markt beschikbaar is. Geef aan op welke punten de methode als eerste een merkbaar effect moet leveren. Implementeer deze methode in overleg met relevante stakeholders op die onderdelen die het meest voordeel daarbij hebben. Leg argumenten voor afwijkingen van de methode vast.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebed</b>                  Zorg ervoor dat verschillende stakeholders in beeld zijn bij het toepassen van de methode. Stem met de relevante stakeholders af, op welke wijze de methodische aanpak van werken onder architectuur kan aansluiten op, dan wel geborgd zijn in bestaande veranderprocessen. Definieer verbeterpunten, waarbij de methode in een voorliggende periode (van bijvoorbeeld 2 jaar) bij moet dragen aan het werken onder architectuur. Volg de methodische ontwikkeling van het werken onder architectuur, zodat hier tijdig op ingehaakt kan worden (bijvoorbeeld Agile en Architectuur).</p>

## 12. Beheer architectuurproducten

### 12. BEHEER ARCHITECTUURPRODUCTEN - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het beheer van architectuurproducten?

Niveau 0	Er is geen beheer Er is geen sprake van beheer van de architectuurproducten als principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen.
Niveau A	Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd Beheer wordt fragmentarisch en ongecoördineerd ingevuld door individuele architecten. Op gezette tijden wordt bekeken of de architecturen nog steeds up-to-date zijn. Blijkt dat niet meer het geval te zijn, dan wordt een onderhoudsslag uitgevoerd. Verouderde onderdelen worden verwijderd en er wordt weleens een nieuwe versie van de architectuur opgesteld.
Niveau B	Er zijn beheerprocessen ingericht Er zijn processen en procedures ingericht om de architectuurproducten proactief te beheren en actueel te houden. Er is een procedure om met wijzigingsvoorstellen op architectuurproducten om te gaan. Aanpassingen worden direct aan alle betrokkenen gecommuniceerd. Architecten hebben het beheer in het takenpakket zitten.
Niveau C	Er is beheerbeleid Er is beleid geformuleerd met betrekking tot de wijze waarop architectuurproducten worden beheerd. Daarin wordt gedifferentieerd in de wijze waarop verschillende onderdelen van de architectuur worden beheerd. Het beleid is gebaseerd op een visie op de borging van architectuurproducten. Het beleid is in lijn met instellingsbeleid van waaruit een behoefte aan architectuur bestaat of te verwachten valt.

### 12. BEHEER ARCHITECTUURPRODUCTEN - Verbetersuggesties

Niveau 0	Er is geen beheer
Niveau A	Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd Zorg voor metadatering van architectuur-producten (versie, datum, status, auteur) en duiding van het soort product (As Is, Next Year, To Be). Richt een gezamenlijke omgeving van het beheer van architectuurproducten. Maak een lijst van architectuur-producten die binnen de komende periode (zeg een half jaar) een onderhoudsslag nodig hebben of verouderd zijn en verwijderd kunnen worden. Bepaal een naamgevingsconventie of neem die over vanuit een ander organisatieonderdeel.
Niveau B	Er zijn beheerprocessen ingericht Werk processen uit om architectuur-producten uit projecten in beheer te nemen. Maak een kalender om architectuur-producten door architecten te laten bijwerken, consolideren en actualiseren. Stel geactualiseerde architectuur-producten (bijvoorbeeld bijgewerkt As Is platen) beschikbaar aan alle betrokkenen. Stem af met (kalenders van) alle relevante stakeholders, zoals informatiebeveiliging, contractbeheer, informatiemanagement.

## 12. BEHEER ARCHITECTUURPRODUCTEN - Verbetersuggesties

Niveau C	<p>Er is beheerbeleid</p> <p>Werk een beleid uit waarin duidelijk wordt hoe de verschillende architectuur-producten onderhouden en geactualiseerd worden en hoe overdracht van ontwikkelen naar beheren plaatsvindt. Werk de beheerprocessen uit voor zowel projecten als voor beheer/exploitatie. Creëer een samenwerkingsplatform (bijvoorbeeld een wiki) om architectuur-producten die beheerd worden beschikbaar te stellen aan betrokkenen. Pleeg periodiek onderhoud op de architectuur-producten die in de loop van de tijd ontstaan (archiveren, verwijderen), kijkend naar doel en nut voor het instellingsbeleid.</p>
----------	---

## 13. Relatie architectuur met bestaande situatie

### 13. RELATIE ARCHITECTUUR MET BESTAANDE SITUATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de relatie van architectuur met de bestaande situatie?

Niveau 0	<p>Alleen de toekomst</p> <p>Architectuur schetst alleen de gewenste situatie van de toekomst. Het is aan de ontwikkelteams om de relatie met de bestaande situatie te maken.</p>
Niveau A	<p>Aandacht voor bestaande situatie</p> <p>De architectuur schetst niet alleen het gewenste toekomstbeeld, maar besteedt ook aandacht aan de bestaande situatie (bestaande processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur) en hoe daarmee om te gaan. Er is beleid geformuleerd voor de bestaande situatie (uitvoeren van verschillende soorten onderhoud, wat vervangen en uitfaseren etc). Er zijn richtlijnen voor het beheer van systemen die niet passen binnen de gewenste situatie.</p>
Niveau B	<p>Toekomst en bestaand in samenhang</p> <p>Er is een actuele beschrijving van de huidige situatie. De architectuur adresseert toekomst en bestaand in samenhang. De architectuur geeft inzicht in de mogelijkheden hoe te komen van de bestaande situatie tot de gewenste situatie. Architectuur biedt richtlijnen voor deze migratie. Daarbij zijn duidelijk verschillende planningshorizonten onderscheiden (bijv. dit jaar, volgend jaar, binnen 3 jaar).</p>

### 13. RELATIE ARCHITECTUUR MET BESTAANDE SITUATIE - Verbetersuggesties

Niveau 0	Alleen de toekomst
Niveau A	<p>Aandacht voor bestaande situatie</p> <p>Maak een overzicht van de bestaande inrichting van de architectuur als basis voor het werken onder architectuur. Maak verder een overzicht van de levensverwachting van bestaande processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur. Geef ook aan volgens welke richtlijnen op korte termijn de bestaande situatie noodzakelijkerwijs zal veranderen.</p>

### 13. RELATIE ARCHITECTUUR MET BESTAANDE SITUATIE - Verbetersuggesties

Niveau B	<p><b>Toekomst en bestaand in samenhang</b>                  Stel vast hoe de architectuur van de toekomst (to-be) er uit kan zien en wat daarvan in de bestaande situatie al gerealiseerd is (as-is). Stel een roadmap met verschillende planningshorizonten op om van deze as-is architectuur te komen tot de to-be architectuur door te werken onder architectuur. Geef met richtlijnen aan wat dit betekent voor het verder ontwikkelen van het werken onder architectuur door de instelling.</p>
----------	---

## 14. Begroting en planning

### 14. BEGROTING EN PLANNING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om begroting en planning van architectuur?

Niveau 0	<p><b>Ongepland</b>                  Het opstellen van architectuur wordt niet gepland of begroot. De architecten gaan aan de slag en het is klaar als het klaar is.</p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc</b>                  Het opstellen van architectuur wordt voorafgegaan door het maken van een ad hoc planning. Tijdens het traject wordt deze planning bewaakt.</p>
Niveau B	<p><b>Structureel</b>                  Er is een standaard begrotings- en planningsmethodiek voor het opstellen van architecturen. Afwijkingen op opgestelde begroting en planning worden beargumenteerd en gedocumenteerd.</p>
Niveau C	<p><b>Optimaliserend</b>                  Het begroten en plannen van architectuuropdrachten wordt geprofessionaliseerd door structureel naar de kwaliteit van planningen te kijken. Daartoe is er een gestructureerd proces van feedback verzamelen over de gehanteerde begrotings- en planningsmethodiek. Er zijn ook statistische gegevens over in het verleden gemaakte begrotingen en planningen die meegenomen kunnen worden.</p>

### 14. BEGROTING EN PLANNING - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Ongepland</b></p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc</b>                  Maak een instellingsbrede planning van de architectuur opdrachten als onderdeel van het werken onder architectuur en voorzie deze planning van benodigde capaciteiten, middelen, mijlpalen en doorlooptijden.</p>
Niveau B	<p><b>Structureel</b>                  Voer als onderdeel van het werken onder architectuur een instellingsbrede en gestandaardiseerde methodiek in voor het opstellen van een begroting en planning voor architectuur opdrachten. Leg argumenten voor afwijkingen van opgestelde begroting en planning vast.</p>

#### 14. BEGROTING EN PLANNING - Verbetersuggesties

Niveau C	<p><b>Optimaliserend</b>                  Verzamel structureel ervaringsgegevens over de realisatie van begroting en planning van uitgevoerde architectuur opdrachten en gebruik deze om de kwaliteit van het begrotings- en planningsproces van architectuur opdrachten verder te verbeteren.</p>
----------	--

### 15. Beheer architectuurproces

#### 15. BEHEER ARCHITECTUURPROCES - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het beheer van het architectuurproces?

Niveau 0	<p><b>Er is geen beheer</b>                  Er is geen sprake van beheer van het architectuurproces. Dat wil zeggen dat er geen werkafspraken zijn over het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur.</p>
Niveau A	<p><b>Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd</b>                  Er is het besef dat het architectuurproces beheerd moet worden. Het beheer wordt wel fragmentarisch uitgevoerd. De werkafspraken worden dan beschreven, bekend gemaakt in de organisatie en gecontroleerd of ze nog voldoen.</p>
Niveau B	<p><b>Er zijn beheerprocedures ingericht</b>                  Er zijn procedures ingericht om het architectuurproces te onderhouden. De rollen binnen de procedures zijn belegd in de organisatie. Aanpassingen in de procedures worden direct naar belanghebbenden gecommuniceerd.</p>
Niveau C	<p><b>Er vindt continue procesverbetering plaats</b>                  Het architectuurproces wordt regelmatig onder de loep genomen. Er is een mechanisme ingesteld waarmee, op basis van de bevindingen, verbeteringsvoorstellen worden opgesteld en doorgevoerd.</p>

#### 15. BEHEER ARCHITECTUURPROCES - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Er is geen beheer</b></p>
Niveau A	<p><b>Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd</b>                  Leg vast volgens welke procedures architectuurcomponenten kunnen worden opgesteld en onderhouden, worden geformaliseerd en worden gebruikt in projecten en beheer/exploitatie van processen/systemen en ICT-platforms.</p>
Niveau B	<p><b>Er zijn beheerprocedures ingericht</b>                  Spreek standaard procedures af voor het evalueren en verbeteren van het gebruik van architectuurproducten bij projecten en beheer/exploitatie.</p>
Niveau C	<p><b>Er vindt continue procesverbetering plaats</b>                  Voer een systeem in, of sluit aan bij een bestaand systeem, van regelmatige toetsing en verbetering van de inzet van architectuurproducten bij het werken onder architectuur. Leg hieruit voortvloeiende verbetervoorstellen voor het architectuurproces vast en draag zorg voor beoordeling en implementatie van de voorstellen.</p>

## 16. Gebruik architectuurtools

### 16. GEBRUIK ARCHITECTUURTOOLS - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het gebruik van architectuurtools?

Niveau 0	<p><b>Alleen Office</b> De software tooling van de architecten voor het vastleggen, onderhouden en publiceren van de architectuur is hoofdzakelijk beperkt tot een Office suite. Er worden geen tools gebruikt die specifiek op architectuur gericht zijn. Architectuurproducten, zoals modellen en inzichtplaten, zijn beperkt consistent door de inzet van gevarieerde software.</p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc en productgericht</b> Er wordt een (of enkele) specifieke architectuurtool(s) gebruikt om het vastleggen, onderhouden en publiceren van (een deel van) de architectuur te ondersteunen. Architectuurmodellen en -producten, zoals overzichtsplaten, zijn enigszins consistent door de inzet van specifieke architectuur-tooling.</p>
Niveau B	<p><b>Structureel uniform en procesgericht</b> De architecten gebruiken allen dezelfde architectuurtools. De tools ondersteunen niet alleen het vastleggen van de individuele architecturen, maar ook het proces om tot de architecturen te komen en ze gezamenlijk te beheren (denk aan ondersteuning van samenwerking, versiebeheer, statusaanduidingen, etc.) om daardoor een beter kwaliteitsniveau te bereiken. Het beheer van de tools is expliciet belegd. Architectuurproducten vertonen zodoende uniformiteit en consistentie. Ze zijn beter beheerbaar, deelbaar en vergelijkbaar tussen verschillende contexten. Het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur wordt ook via tool-evaluatie ondersteund.</p>
Niveau C	<p><b>Integratie van tools</b> De architecten worden ondersteund door een geïntegreerde set van architectuurtools waarmee onder andere de onderlinge consistentie van architecturen kan worden gecontroleerd. Architectuurmodellen en -producten zijn uniform en consistent, en op basis van een standaard manier van werken opgesteld en beheerd. De tooling ondersteunt een standaard werkwijze van 'werken onder architectuur' en faciliteert samenwerking tussen architecten onderling en met stakeholders.</p>

### 16. GEBRUIK ARCHITECTUURTOOLS - Verbetersuggesties

Niveau 0	<p><b>Alleen Office</b></p>
Niveau A	<p><b>Ad hoc en productgericht</b> Definieer de hoofdeisen van waar een tool initieel aan bij moet dragen, zoals: consistentie, herbruikbaarheid van architectuurproducten, visualisatiemogelijkheden (per doelgroep), passend bij gekozen methode/technieken/standaarden (zoals ArchiMate). Overleg met stakeholders voor welke architectuurproducten zij bepaalde kwaliteitsverwachtingen hebben, die ingevuld kunnen worden met de inzet van software tooling en selecteer de software tevens op die verwachtingen. Inventariseer vooral ook bij de collega-instellingen welke tools zij inzetten. Overweeg daarbij bovendien of gezamenlijke verwerving, onderhoud en ondersteuning meerwaarde biedt, en welke rol SURF daarbij kan spelen.</p>

**16. GEBRUIK ARCHITECTUURTOOLS - Verbetersuggesties**

Niveau B	<p><b>Structureel uniform en procesgericht</b>          Beoordeel op welke aspecten van het werken onder architectuur de inzet van architectuursoftware een bijdrage kan leveren en kies de daarvoor geschikte en standaard te hanteren architectuursoftware. Maak gebruik van de input van stakeholders. Definieer aanvullende eisen waaraan de tool bij moet gaan dragen (bijvoorbeeld procesondersteuning, impact- en gap-analyses), passend bij gekozen stappen om methodisch op een hoger niveau te komen. Inventariseer vooral ook bij de collega-instellingen welke tools zij inzetten. Overweeg daarbij bovendien of gezamenlijke verwerving, onderhoud en ondersteuning meerwaarde biedt, en welke rol SURF daarbij kan spelen.</p>
Niveau C	<p><b>Integratie van tools</b>          Richt de software-omgeving van de architecten zodanig in dat deze aansluit bij afhankelijke processen. Zorg bij de inrichting van de software voor uniformiteit in de architectuurproducten en in een standaardwijze van werken onder architectuur. Definieer aanvullende eisen waar de tool aan bij moet gaan dragen (bijvoorbeeld koppeling met instellingsstrategie en doelen, strategische impact-analyse, lifecycle management, procesondersteuning, impact-en gap-analyses, etc.), passend bij gekozen stappen om methodisch op een hoger niveau te komen.</p>

**17. Kwaliteitsborging****17. KWALITEITSBORGING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om kwaliteitsborging van architectuur?**

Niveau 0	<p><b>Sjabloon beschikbaar</b>          De kwaliteit van een architectuurproduct is bepaald, alleen omdat er sjablonen en templates voor zijn (bijvoorbeeld voor principes, richtlijnen, modellen).</p>
Niveau A	<p><b>Expliciete kwaliteitstoetsing</b>          Opgestelde architecturen worden op enigerlei wijze op kwaliteit gecontroleerd. Daarbij worden kwaliteitsnormen voor architectuurproducten benoemd. De architecturen worden onderworpen aan de vraag of de gemaakte keuzes passen bij de strategie en de instellingsdoelen van de instelling en inderdaad zullen leiden tot de beoogde voordelen.</p>
Niveau B	<p><b>Kwaliteitsproces ingericht</b>          Er is een proces ingericht om de kwaliteit van de architectuur structureel te borgen. Daartoe loopt een kwaliteitsprogramma voor architectuur.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebed kwaliteitsbeleid</b>          De borging van de kwaliteit van het werken onder architectuur is een integraal onderdeel van een overkoepelend kwaliteitsbeleid op instellingsniveau (bijvoorbeeld door een interne auditdienst een rol te laten spelen). Daarbij is er aandacht voor het effect van werken onder architectuur op het bereiken van strategische instellingsdoelen. De relatie wordt beoordeeld met andere processen binnen de organisatie (bijvoorbeeld strategievorming en ontwikkelprocessen). Op basis van registraties is na te gaan hoe de kwaliteitsborging van het werken onder architectuur heeft plaatsgevonden.</p>

<b>17. KWALITEITSBORGING - Verbetersuggesties</b>	
Niveau 0	Sjabloon beschikbaar
Niveau A	<p><b>Expliciete kwaliteitstoetsing</b>                      Stel voor architectuur-producten templates beschikbaar met bijbehorende toetsingskader en -criteria (bijv. strategische doelen, domein- of projectdoelstellingen). Laat ieder architectuur-product toetsen door een benoemd aantal functionarissen (bijvoorbeeld eigenaar, beleidsverantwoordelijke, collega-architecten, CISO). Zorg dat bevindingen verwerkt worden in het architectuur-product voordat het vastgesteld wordt, inclusief een opsomming van openstaande issues en consequenties voor voorgenomen keuzes.</p>
Niveau B	<p><b>Kwaliteitsproces ingericht</b>                      Werk een kwaliteit(borging)proces uit waarin producten en toetsing van de architectuur expliciet gemaakt is, inclusief betrokken actoren en hun rol. Onderscheid daarbij het kwaliteitsproces voor architectuur-producten in projecten en voor beheer (changemanagement). Bespreek met proceseigenaar hoe het kwaliteitsproces ingebed kan worden in de processen van beheer en projecten, bijvoorbeeld door de kwaliteitstoets op te nemen in project- of beheersjablonen.</p>
Niveau C	<p><b>Ingebed kwaliteitsbeleid</b>                      Werk vanuit een organisatie-breed kwaliteitsbeleid toe naar de positionering van werken onder architectuur als kwaliteitsinstrument. Borg kwaliteitsprocessen voor architectuur-producten en zorg voor periodieke audit op de werking van het geheel. Stel verbeterplannen op die voedend zijn voor QC/QC. Breng de indicatoren van architectuurkwaliteit in lijn met die van de algemene kwaliteitsindicatoren.</p>



## 6. Bijlage 2: Het scoreformulier

Architectuur is het consistente geheel aan principes en modellen dat richting geeft aan ontwerp en realisatie van processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur van een organisatie.

Via deze vragenlijst willen we een beeld geven van de volwassenheid van het werken onder architectuur in uw organisatie, op basis waarvan gericht verbeteracties ingezet kunnen worden. Dit formulier is vooral bedoeld voor individueel gebruik. Het kan als basis dienen om in comité scores en motiveringen uit te wisselen, om te komen tot een conclusie op organisatieniveau.

De vragenlijst is gebaseerd op DYA<sup>®</sup>, de architectuuraanpak van Sogeti Nederland B.V., en opgesteld in samenwerking met het Architectenberaad HO en SURF, de ICT-samenwerkingsorganisatie van het onderwijs en onderzoek in Nederland.

### Invulinstructie

- Vul de gegevens van u en uw organisatie in.
- Kruis bij elk van onderstaande vragen het witte hokje aan vóór de beschrijving die het beste overeenkomt met de situatie in uw organisatie. Maak bij elke vraag precies één keuze.

Organisatie: .....

Ingevuld door: .....

Functie: .....

e-mail: .....

Perspectief: ..... (bijvoorbeeld: business control,  
opdrachtgever, instellingsbreed,  
een organisatie onderdeel, een  
domein, ...)

**1. OPSTELLEN VAN ARCHITECTUUR - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om opstellen van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Architectuur wordt ongericht opgesteld</b> Bij het opstellen van architectuur is vaak niet duidelijk voor wie en met welk doel deze worden opgesteld.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Architectuur wordt doelgericht opgesteld</b> Het opstellen van architectuur wordt opgepakt als een doelgerichte activiteit, in opdracht van een duidelijke opdrachtgever, met adressering van relevante vraagstukken en issues voor de organisatie, in het licht van een vooraf gedefinieerd eindresultaat voor een beoogde einddatum.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Architectuur wordt met stakeholders opgesteld</b> In het 'werken onder architectuur' worden de belangen van de verschillende stakeholders geadresseerd. De architectuur wordt door de stakeholders geaccepteerd. De stakeholders worden zoveel mogelijk betrokken bij het opstellen van de architectuur. Ook niet-functionele eisen als behoeften en verwachtingen van de stakeholders worden meegenomen.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Architecturen worden als samenhangend geheel opgesteld</b> Het opstellen van architectuur is een proces waarin nieuwe onderdelen worden opgesteld als integraal onderdeel van de totale, coherente set van architecturen, bijvoorbeeld ingedeeld in een architectuurraamwerk. De instellingsarchitectuur, domein-architecturen en project-architecturen zijn consistent met elkaar. Het geheel dekt de relevante delen van de instelling af waarvoor deze kaders wenselijk zijn. Er is een adequate vorm voor het definiëren en beheren van het programma van eisen voor alle relevante architecturen.

<b>Motivatie</b>

**2. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP STRATEGIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur op uw instellingsstrategie?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Architectuur is niet expliciet gerelateerd aan de instellingsdoelstellingen.</b> Het is niet duidelijk hoe de keuzes, die in de architectuur gemaakt worden, zich verhouden tot de instellingsdoelstellingen.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Architectuur is gerelateerd aan instellingsdoelstellingen</b> Architectuurkeuzes worden onderbouwd door een expliciete relatie te leggen naar de instellingsdoelstellingen. Het ontwerp van de informatiehuishouding van de instelling sluit daarmee beter aan op de instellingsstrategie en -doelen.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Architectuurproces wordt gestuurd door instellingsdoelstellingen</b> Het architectuurproces van het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur wordt gestuurd door de instellingsdoelstellingen die de instelling voor ogen heeft. Architectuurveranderingen worden getriggerd door veranderwensen die uit (veranderde) instellingsdoelstellingen komen. Aan welke architecturen wordt gewerkt, wordt bepaald door de veranderingen die op stapel staan.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Architectuur is integraal onderdeel van strategische dialoog</b> Het architectuur denken is een integraal onderdeel van de strategische dialoog binnen de instelling. Architecten zijn vaste gesprekspartner als er veranderingen worden overwogen. Architecten en bestuur/directie/managers nemen samen deel aan de Strategische Dialoog. Van architectuur wordt concrete ondersteuning gevoeld in de strategische discussies van de instelling. Architecten brengen daarbij relevante trends en marktontwikkelingen proactief in.

**Motivatie**

**3. COMMITMENT, MIDDELEN EN MOTIVATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om commitment, middelen en motivatie voor het werken onder architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Het werken onder architectuur is niet onderkend</b> Rollen en verantwoordelijkheden voor het werken onder architectuur zijn niet belegd. Bestuur/directie/managers zijn zich niet bewust van eventuele architectuurinitiatieven. De eventuele architectuurachtige initiatieven zijn low profile en komen vanuit individuele medewerkers.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Er is budget en tijd beschikbaar gesteld voor het werken onder architectuur</b> Er is structureel capaciteit en budget beschikbaar gesteld voor het werken onder architectuur.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Architectuur wordt erkend als management instrument</b> Bestuur/directie/managers erkennen en dragen uit dat werken onder architectuur een onlosmakelijk onderdeel is van het besturen en uitvoeren van veranderingen. Het management neemt ook de consequenties van het werken onder architectuur in termen van capaciteit, formatie en budget. Bestuur/directie/management stuurt daarmee op tijd, geld en kwaliteit voor het werken onder architectuur.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Architectuur wordt erkend als strategisch instrument</b> Bestuur/directie/managers geven blijk van het brede besef dat het werken onder architectuur waarde toevoegt bij het realiseren van de strategie van de instelling en dat continue aandacht voor de kwaliteit van het werken onder architectuur gerechtvaardigd is. Bestuur/directie/management steunt het continue verbeteren van het werken onder architectuur.

<b>Motivatie</b>

**4. INTERACTIE EN SAMENWERKING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om interactie en samenwerking met betrekking tot architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Architecten werken individueel</b></p> <p>De architecten werken veelal individueel binnen hun expertise gebied of project. Er is weinig onderlinge samenwerking en afstemming tussen de architecten. Er is niet het gevoel dat de architecten als team ergens voor staan.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Architecten werken samen</b></p> <p>De architecten vormen virtueel één team, delen een gezamenlijke visie op architectuur, wisselen ervaringen uit en bespreken onderling inhoudelijke issues. Alle architecten voelen zich verantwoordelijk voor de architectuur als geheel en weten elkaar makkelijk te vinden. Er is een effectieve werkverdeling tussen de architecten.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Samenwerking met stakeholders</b></p> <p>De architecten en stakeholders werken actief samen bij het werken onder architectuur (zowel het opstellen van de architectuur als het toepassen er van). Architectuur leeft binnen de instelling. Er wordt actief gecommuniceerd over de architectuur en daarvoor relevante ontwikkelingen. De benodigde kennis en vaardigheden worden actief overgebracht naar niet-architecten. Het initiatief ligt nog wel veelal bij de architecten. Architecten zijn voldoende zichtbaar en geloofwaardig in de instelling. Daarbij weten architecten en bestuur/directie/management elkaar makkelijk te vinden.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Eigenaarschap is gedeeld</b></p> <p>Niet alleen de architecten, maar een 'leidende coalitie' van betrokkenen beseffen eigenaar te zijn van het werken onder architectuur. Het is niet het feestje van de architecten, maar een manier van werken binnen de instelling. De stakeholders hebben de vereiste kennis en vaardigheden voor het effectief werken onder architectuur. Men neemt verantwoordelijkheid voor het werken onder architectuur en kan elkaar aanspreken op architectuur-issues en hoe hiermee om te gaan.</p>

**Motivatie**

**5. GEBRUIK VAN ARCHITECTUUR - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om gebruik van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Architectuur is onduidelijk</b> De architectuur die is opgesteld is onduidelijk en wordt niet begrepen door de instelling.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Architectuur is informatief</b> Er zijn architectuurproducten beschikbaar (zoals principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen). Deze zijn bekend bij het management en geven een helder beeld van wat de organisatie wil. Alle medewerkers kunnen deze architectuurproducten inzien. Architectuurproducten worden wel (eens) geraadpleegd maar het voldoen aan architectuur is geen verplichting.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Architectuur is kaderstellend</b> De architectuur wordt daadwerkelijk gebruikt als kader voor de keuzes die in projecten en beheer/exploitatie-fase worden gemaakt. De gegeven richtlijnen zijn daartoe op het juiste niveau. Projecten en beheer/exploitatie houden zich aan deze kaders.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Architectuur is ingebed in besluitvorming</b> Architectuur is een integraal onderdeel van de besturing van de instelling. Het is een belangrijke factor in de besluitvormingsprocessen. Het eigenaarschap van processen, gegevens en informatiesystemen is voor de besluitvorming goed geregeld. Bestuur/directie/management delen de visie waarop de architectuur is gebaseerd.

**Motivatie**

**6. AANSLUITING ARCHITECTUUR BIJ REALISATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur bij de realisatie van projecten en beheer/exploitatie?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Architectuur is separaat.</b>                  Architectuur is een separaat proces dat niet aansluit bij de dynamiek van veranderingsinitiatieven en de project- of ontwikkelteams. De architectuurproducten (zoals principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen) sluiten niet (goed) aan bij de behoeften van de projecten en de beheerorganisatie. Projecten vragen ook niet om architectuur of negeren deze (al dan niet bewust). Hierdoor is architectuurinbreng vrijwel altijd reactief.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Architectuurinbreng is ad hoc</b>                  Er zijn projecten en functioneel/technisch beheerders (beheer/exploitatie) die rekening houden met de architectuur. Vanuit projecten en beheer/exploitatie worden wel eens vragen gesteld over de architectuur. Architectuurinbreng is vooral reactief en ad hoc betrokken.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Architectuurinbreng is structureel</b>                  Projecten en beheer/exploitatie werken structureel binnen de kaders van de architectuur. Architectuur heeft een plek in de standaard werkwijze voor projecten en beheer/exploitatie. Architectuur wordt toegespitst op "daar waar de veranderingen en inrichtingskeuzes gemaakt worden" (in projecten en in het change management proces tijdens de beheer-/exploitatiefase). Er is structurele aandacht voor de bruikbaarheid van de architectuur.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Er is een interactieve dialoog</b>                  Er is een interactieve dialoog tussen architecten en projecten en beheer/exploitatie waarin de architecten ondersteunen bij het toepassen van de architectuurkaders. Projecten en beheer/exploitatie geven op reguliere basis terugkoppeling over de kwaliteit en toepasbaarheid van de architectuur. Men ondervindt adequate hulp bij het toespitsen van algemene architectuurprincipes op de eigen specifieke situatie.</p>

<b>Motivatie</b>

**7. INVULLING ARCHITECTUURROL - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de invulling van de architectuurrol?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Rol onbekend</b> De rol van architect is onbekend in de instelling of wordt informeel bekleed, zonder kader of functie-eisen.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Rol onderkend</b> De rol van architect is onderkend binnen de instelling. De plaats van architecten in de instelling is bekend. Zij kunnen de toegevoegde waarde van architectuur uitleggen.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Rol ingevuld</b> De taken, verantwoordelijkheden en mandaat van de architect en de diensten die de architect levert zijn duidelijk vastgelegd. Zij beschikken over de vereiste basiskennis en -vaardigheden.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Rol ondersteund</b> De architect wordt ondersteund met methoden en tools. Er zijn opleidingen voor architecten gedefinieerd. Ook het uitwisselen van best practices wordt ondersteund.
<input type="checkbox"/>	Niveau D	<b>Rol gewaardeerd</b> De rol van architect wordt gewaardeerd en erkend. Er is een opleidingsplan voor architecten. Er is een loopbaanpad voor architecten.

**Motivatie**



**8. MONITORING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om monitoring van het gebruik van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Geen monitoring</b> De instelling gaat er van uit dat de projecten de architectuur vanzelf toepassen en er is geen enkele vorm van monitoring.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Reactieve monitoring</b> Projecten en andere ontwikkelingen (zoals proces-en systeemwijzigingen) worden reactief gemonitord op het voldoen aan architectuur. Er is een (informele) rapportage over het monitoring resultaat. Afwijkingen van de architectuur worden geregistreerd.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Actieve monitoring</b> Monitoring op het voldoen aan architectuur is belegd en geborgd in de veranderprocessen. Er wordt actief gemonitord of projecten en beheer/exploitatie zich aan de architectuur houden. Er zijn mechanismen geïmplementeerd om het voldoen aan architectuur te bewerkstelligen. Afwijkingen van architectuur worden actief gemanaged.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Ingebedde monitoring</b> Het voldoen aan de architectuur is een standaardonderdeel van de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van projecten en is volledig ingebed in de werkwijze. Er is een verantwoordelijke aangewezen voor het monitoren en rapporteren. Er zijn processen ingericht om in voorkomende gevallen bewust en beheerst van de gedefinieerde architectuur af te wijken

**Motivatie**

**9. VERANTWOORDELIJKHEDEN EN BEVOEGDHEDEN - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om verantwoordelijkheden en bevoegdheden van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Onduidelijke verantwoordelijkheid</b> De architectuur wordt gezien als losstaande en specialistische activiteit van architecten, zonder sturing vanuit het management. Het is niet duidelijk wie er verantwoordelijk is voor de architectuurproducten en het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur. Dat geldt ook voor het resultaat en het effect.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Eigenaarschap architectuurproducten belegd</b> De verantwoordelijkheid voor de inhoud van de architectuur als geheel is belegd. Elk architectuurproduct heeft een eigenaar die verantwoordelijk is voor het beschreven aspect van de architectuur en het valideren van de architectuur. De inhoud van de architectuur heeft een officiële status binnen de instelling.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Management verantwoordelijk voor het werken onder architectuur</b> Het proces om te werken onder architectuur binnen de instelling is als verantwoordelijkheid belegd op managementniveau. Er is een orgaan waar architectuur-besluiten worden genomen.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Bestuur/directie verantwoordelijk voor effect van werken onder architectuur</b> Verantwoordelijkheid voor het effect van werken onder architectuur is belegd in bestuur en directie van de instelling. Architectuur is opgenomen in de portefeuille van een van de bestuurders. Het effect van het werken onder architectuur wordt geëvalueerd. De portefeuillehouder is aanspreekbaar op de mate waarin werken onder architectuur bijdraagt aan de instellingsdoelstellingen.

**Motivatie**

**10. AANSLUITING ARCHITECTUUR OP VERANDERPORTFOLIO - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de aansluiting van architectuur op het veranderportfolio?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Geen aansluiting</b> Architectuur wordt niet gerelateerd aan de veranderinitiatieven in de instelling maar vooral aan trends in de markt en innovaties die beschikbaar komen
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Inhoudelijke sturing per project</b> Architectuur wordt als leidraad gebruikt om projecten inhoudelijk te sturen qua afbakening en hoog niveau ontwerpkeuzes. Voordat een project wordt gestart, wordt bekeken hoe het inhoudelijk past binnen de al lopende en geplande ontwikkelingen. Dubbel werk wordt voorkomen.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Inhoudelijke afstemming tussen projecten</b> Architectuur wordt bij uitstek gebruikt in de besturing van het geheel aan projecten. Met behulp van (domein)architecturen worden projecten afgebakend en wordt geborgd dat de resultaten van de verschillende projecten op elkaar aansluiten. Architectuur draagt bij aan de integrale afstemming tussen alle lopende en geplande projecten. Op basis van architectuur worden veranderingen en ontwikkelwerkzaamheden over projecten verdeeld.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Strategisch portfoliomanagement</b> Op strategisch niveau wordt een instellingsarchitectuur onderhouden die in het portfoliomanagement actief gebruikt wordt om veranderingen een plek te geven en te bundelen in een samenhangend portfolio van veranderingsinitiatieven. Architecten zijn betrokken bij het opstellen van de strategische doelstellingen van een veranderportfolio.

**Motivatie**

**11. GEBRUIK ARCHITECTUURMETHODE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het gebruik van architectuurmethoden?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Geen architectuurmethode</b></p> <p>Het werken onder architectuur gebeurt niet op basis van een gedeelde methode voor het inrichten van en omgaan met werken onder architectuur. Architectuurproducten komen op een gevarieerde manier tot stand.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Ad hoc</b></p> <p>Er worden architectuurmethoden toegepast op bepaalde delen van het werken onder architectuur, zoals het tot stand brengen van project start architecturen of actuele overzichtsplaten. Er is geen integrale, gedeelde aanpak die leidend is voor het werken onder architectuur. Architecten hanteren verschillende beschrijvingsconventies en er is een gevarieerd beeld over de onderdelen waaruit een architectuurbeschrijving moet bestaan.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Structureel</b></p> <p>Er is een samenhangende architectuurmethode die op hoofdlijnen en structureel toegepast wordt door zowel architecten als de stakeholders van architectuur. De methode is gebaseerd op een raamwerk of model en draagt bij aan een herkenbare, structurele en uniforme werkwijze en resultaten. Eventuele afwijkingen van de methode worden beargumenteerd en gedocumenteerd.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Ingebed</b></p> <p>De gevolgde architectuurmethode is ingebed in de veranderprocessen van de instelling, waardoor het werken onder architectuur structureel geborgd is in ontwikkelingen in de instelling. In de methode zijn de gezichtspunten van de verschillende stakeholders zichtbaar. Daarmee komen de belangen van stakeholders tot uiting. Er wordt een relatie gelegd met de veranderprocessen in de instelling.</p>

**Motivatie**

**12. BEHEER ARCHITECTUURPRODUCTEN - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het beheer van architectuurproducten?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Er is geen beheer</b>                  Er is geen sprake van beheer van de architectuurproducten als principes, modellen, rapportages, domein architecturen, project start architecturen.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd</b>                  Beheer wordt fragmentarisch en ongecoördineerd ingevuld door individuele architecten. Op gezette tijden wordt bekeken of de architecturen nog steeds up-to-date zijn. Blijkt dat niet meer het geval te zijn, dan wordt een onderhoudsslag uitgevoerd. Verouderde onderdelen worden verwijderd en er wordt weleens een nieuwe versie van de architectuur opgesteld.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Er zijn beheerprocessen ingericht</b>                  Er zijn processen en procedures ingericht om de architectuurproducten proactief te beheren en actueel te houden. Er is een procedure om met wijzigingsvoorstellen op architectuurproducten om te gaan. Aanpassingen worden direct aan alle betrokkenen gecommuniceerd. Architecten hebben het beheer in het takenpakket zitten.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Er is beheerbeleid</b>                  Er is beleid geformuleerd met betrekking tot de wijze waarop architectuurproducten worden beheerd. Daarin wordt gedifferentieerd in de wijze waarop verschillende onderdelen van de architectuur worden beheerd. Het beleid is gebaseerd op een visie op de borging van architectuurproducten. Het beleid is in lijn met instellingsbeleid van waaruit een behoefte aan architectuur bestaat of te verwachten valt.</p>

**Motivatie**

**13. RELATIE ARCHITECTUUR MET BESTAANDE SITUATIE - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om de relatie van architectuur met de bestaande situatie?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Alleen de toekomst</b>                  Architectuur schetst alleen de gewenste situatie van de toekomst. Het is aan de ontwikkelteams om de relatie met de bestaande situatie te maken.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Aandacht voor bestaande situatie</b>                  De architectuur schetst niet alleen het gewenste toekomstbeeld, maar besteedt ook aandacht aan de bestaande situatie (bestaande processen, organisatorische inrichting, informatievoorziening en technische infrastructuur) en hoe daarmee om te gaan. Er is beleid geformuleerd voor de bestaande situatie (uitvoeren van verschillende soorten onderhoud, wat vervangen en uitfaseren etc). Er zijn richtlijnen voor het beheer van systemen die niet passen binnen de gewenste situatie.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Toekomst en bestaand in samenhang</b>                  Er is een actuele beschrijving van de huidige situatie. De architectuur adresseert toekomst en bestaand in samenhang. De architectuur geeft inzicht in de mogelijkheden hoe te komen van de bestaande situatie tot de gewenste situatie. Architectuur biedt richtlijnen voor deze migratie. Daarbij zijn duidelijk verschillende planningshorizonten onderscheiden (bijv. dit jaar, volgend jaar, binnen 3 jaar).</p>

**Motivatie**

**14. BEGROTING EN PLANNING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om begroting en planning van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<b>Ongepland</b> Het opstellen van architectuur wordt niet gepland of begroot. De architecten gaan aan de slag en het is klaar als het klaar is.
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<b>Ad hoc</b> Het opstellen van architectuur wordt voorafgegaan door het maken van een ad hoc planning. Tijdens het traject wordt deze planning bewaakt.
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<b>Structureel</b> Er is een standaard begrotings- en planningsmethodiek voor het opstellen van architecturen. Afwijkingen op opgestelde begroting en planning worden beargumenteerd en gedocumenteerd.
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<b>Optimaliserend</b> Het begroten en plannen van architectuuropdrachten wordt geprofessionaliseerd door structureel naar de kwaliteit van planningen te kijken. Daartoe is er een gestructureerd proces van feedback verzamelen over de gehanteerde begrotings- en planningsmethodiek. Er zijn ook statistische gegevens over in het verleden gemaakte begrotingen en planningen die meegenomen kunnen worden.

**Motivatie**

**15. BEHEER ARCHITECTUURPROCES - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het beheer van het architectuurproces?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Er is geen beheer</b>                  Er is geen sprake van beheer van het architectuurproces. Dat wil zeggen dat er geen werkafspraken zijn over het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd</b>                  Er is het besef dat het architectuurproces beheerd moet worden. Het beheer wordt wel fragmentarisch uitgevoerd. De werkafspraken worden dan beschreven, bekend gemaakt in de organisatie en gecontroleerd of ze nog voldoen.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Er zijn beheerprocedures ingericht</b>                  Er zijn procedures ingericht om het architectuurproces te onderhouden. De rollen binnen de procedures zijn belegd in de organisatie. Aanpassingen in de procedures worden direct naar belanghebbenden gecommuniceerd.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Er vindt continue procesverbetering plaats</b>                  Het architectuurproces wordt regelmatig onder de loep genomen. Er is een mechanisme ingesteld waarmee, op basis van de bevindingen, verbeteringsvoorstellen worden opgesteld en doorgevoerd.</p>

**Motivatie**



**16. GEBRUIK ARCHITECTUURTOOLS - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om het gebruik van architectuurtools?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Alleen Office</b></p> <p>De software tooling van de architecten voor het vastleggen, onderhouden en publiceren van de architectuur is hoofdzakelijk beperkt tot een Office suite. Er worden geen tools gebruikt die specifiek op architectuur gericht zijn. Architectuurproducten, zoals modellen en inzichtplaten, zijn beperkt consistent door de inzet van gevarieerde software.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Ad hoc en productgericht</b></p> <p>Er wordt een (of enkele) specifieke architectuurtool(s) gebruikt om het vastleggen, onderhouden en publiceren van (een deel van) de architectuur te ondersteunen. Architectuurmodellen en -producten, zoals overzichtsplaten, zijn enigszins consistent door de inzet van specifieke architectuur-tooling.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Structureel uniform en procesgericht</b></p> <p>De architecten gebruiken allen dezelfde architectuurtools. De tools ondersteunen niet alleen het vastleggen van de individuele architecturen, maar ook het proces om tot de architecturen te komen en ze gezamenlijk te beheren (denk aan ondersteuning van samenwerking, versiebeheer, statusaanduidingen, etc.) om daardoor een beter kwaliteitsniveau te bereiken. Het beheer van de tools is expliciet belegd. Architectuurproducten vertonen zodoende uniformiteit en consistentie. Ze zijn beter beheerbaar, deelbaar en vergelijkbaar tussen verschillende contexten. Het periodiek evalueren, formuleren van verbeterpunten en verbeteren van het werken onder architectuur wordt ook via tool-evaluatie ondersteund.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Integratie van tools</b></p> <p>De architecten worden ondersteund door een geïntegreerde set van architectuurtools waarmee onder andere de onderlinge consistentie van architecturen kan worden gecontroleerd. Architectuurmodellen en -producten zijn uniform en consistent, en op basis van een standaard manier van werken opgesteld en beheerd. De tooling ondersteunt een standaard werkwijze van 'werken onder architectuur' en faciliteert samenwerking tussen architecten onderling en met stakeholders.</p>

**Motivatie**

**17. KWALITEITSBORGING - Welke van onderstaande situaties past het best op uw organisatie als het gaat om kwaliteitsborging van architectuur?**

<input type="checkbox"/>	Niveau 0	<p><b>Sjabloon beschikbaar</b> De kwaliteit van een architectuurproduct is bepaald, alleen omdat er sjablonen en templates voor zijn (bijvoorbeeld voor principes, richtlijnen, modellen).</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau A	<p><b>Expliciete kwaliteitstoetsing</b> Opgestelde architecturen worden op enigerlei wijze op kwaliteit gecontroleerd. Daarbij worden kwaliteitsnormen voor architectuurproducten benoemd. De architecturen worden onderworpen aan de vraag of de gemaakte keuzes passen bij de strategie en de instellingsdoelen van de instelling en inderdaad zullen leiden tot de beoogde voordelen.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau B	<p><b>Kwaliteitsproces ingericht</b> Er is een proces ingericht om de kwaliteit van de architectuur structureel te borgen. Daartoe loopt een kwaliteitsprogramma voor architectuur.</p>
<input type="checkbox"/>	Niveau C	<p><b>Ingebed kwaliteitsbeleid</b> De borging van de kwaliteit van het werken onder architectuur is een integraal onderdeel van een overkoepelend kwaliteitsbeleid op instellingsniveau (bijvoorbeeld door een interne auditdienst een rol te laten spelen). Daarbij is er aandacht voor het effect van werken onder architectuur op het bereiken van strategische instellingsdoelen. De relatie wordt beoordeeld met andere processen binnen de organisatie (bijvoorbeeld strategievorming en ontwikkelprocessen). Op basis van registraties is na te gaan hoe de kwaliteitsborging van het werken onder architectuur heeft plaatsgevonden.</p>

**Motivatie**

Hartelijk dank voor uw deelname.