

Landelijk beeld architectuurvolwassenheid Waterschappen 2020

Het Waterschapshuis



Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	2
1. Inleiding.....	3
2. Aanpak	4
3. Thema's in de workshops	5
4. Landelijk beeld Architectuur profielen.....	7
Bijlage 1 Architectuur volwassenheidsprofiel	10
Bijlage 2 Architectuur profielen per waterschap	16

1. Inleiding

In 2019 is door Sogeti met behulp van de DYA volwassenheidsmatrix een volwassenheidsmeting uitgevoerd met betrekking tot architectuur in de waterschappen. De resultaten zijn onderling gedeeld door de waterschappen in regionale workshops. Waterschappen wilden graag weten op welke terreinen verbeteringen in de eigen organisatie mogelijk waren, van wie men kan leren en welke reeds ontwikkelde producten kunnen worden hergebruikt in de eigen organisatie.

In september/oktober 2020 is de meting herhaald. Enerzijds om vast te stellen of eventuele verbetermaatregelen resultaat gehad hebben, anderzijds om de waterschappen de gelegenheid te geven verbeteracties te definiëren voor 2021. Om ook dit keer de waterschappen de mogelijkheid te geven kennis en ervaring uit te wisselen en van elkaar te laten leren, zijn opnieuw een aantal workshops georganiseerd, ditmaal online.

In hoofdstuk 2 is de aanpak verder uitgewerkt. De DYA volwassenheidsmatrix is toegelicht in bijlage 1. Uit de workshops is een aantal gemeenschappelijke thema's naar voren gekomen. Deze worden besproken in hoofdstuk 3. Voor elk waterschap is, op basis van de ingestuurde vragenlijst, een architectuurvolwassenheidsprofiel opgesteld. In deze profielen wordt het volwassenheidsniveau van het desbetreffende waterschap ten tijde van de meting getoond. Ook zijn de verschillen met de meting vorig jaar aangegeven. Het overall beeld van de sector is in hoofdstuk 4 beschreven. De individuele profielen zijn opgenomen in bijlage 2.

Het team waarmee deze opdracht is gerealiseerd:

- Joop Jansen Sogeti
- Marlies van Steenbergen Sogeti
- Peter Filet Sogeti
- Floris Zwart Het Waterschapshuis
- Roel van Geene Het Waterschapshuis
- Sandra van Deelen het Waterschapshuis

2. Aanpak

Voor het opstellen van het landelijk beeld architectuurvolwassenheid 2020 is gebruik gemaakt van dezelfde vragenlijst als in 2019. De vragenlijst is gebaseerd op de DYA-architectuurvolwassenheidsmatrix en bestaat uit 17 vragen, waarin de waterschappen gevraagd wordt om zelf per aandachtsgebied het volwassenheidsniveau aan te geven, op basis van een beschrijving van de niveaus.

De vragenlijst met toelichting is verspreid naar alle waterschappen. De respons met ingevulde vragenlijsten is 100%. De ingevulde vragenlijsten zijn verwerkt tot een architectuurvolwassenheidsprofiel per waterschap en bij de profielen zijn de verschillen met vorig jaar aangegeven. In online workshops zijn de resultaten met elkaar gedeeld om van elkaar te leren en kennis te delen. Daarnaast zijn per waterschappen verbetervoorstellen opgesteld. Er wordt nog een gezamenlijke afsluitende bijeenkomst georganiseerd om ervaringen tijdens dit traject te delen en te discussiëren over de vervolgstappen.

In totaal zijn er zes online workshops van twee uur gehouden. In de workshops waren drie tot vijf waterschappen aanwezig. Onderstaande tabel laat zien welk waterschap in welke workshop deelnam.

Workshop	Deelnemende waterschappen
WS1: 2/11 13.00-15.00	Vallei en Veluwe, Rijn en IJssel, Zuiderzeeland
WS2: 9/11 10.00-12.00	AA en Maas, Brabantse Delta, Limburg
WS3: 10/11 13.00-15.00	Hollands Noorderwartier, Rijnland & Schieland en de Krimpenerwaard, Waternet
WS4: 16/11 13.00-15.00	Delfland, Noorderzijlvest, Friesland
WS5: 18/11 10.00-12.00	WDO Delta, Vechtstromen, Waterschapshuis
WS6: 27/11 10.00-12.00	Hollandse Delta, Dommel, Stichtse Rijnlanden, Rivierenland, Hunze en Aa's

Scheldestromen heeft niet aan de workshops deelgenomen.

De opzet van de workshops was als volgt:

1. Welkom
2. Toelichting op architectuurprofiel en duiding van de profielen van de aanwezige waterschappen
3. Gesprek tussen de waterschappen over waar men staat en de ambities voor 2021
4. Plenaire verdieping van en reflectie op de ambities
5. Afsluiting met verzoek om acties voor 2021 naar het Waterschapshuis te sturen

3. Thema's in de workshops

In de workshops kwam een aantal terugkerende thema's naar voren. Deze worden hieronder kort besproken. Opvallend is dat deze thema's in iets andere vorm ook vorig jaar in de workshops naar voren kwamen.

Positie van architectuur in de organisatie

Verschillende waterschappen stellen vast dat architectuur zich vooral begeeft binnen de context van projecten en sterk wordt gedreven door de ICT functie. Veel waterschappen hebben architectuur redelijk ingebed in de veranderprocessen of werken daar actief aan. Buiten de ICT functie wordt er echter vaak nog weinig betrokkenheid bij of eigenaarschap van de architectuur gevoeld. Verschillende waterschappen kiezen er voor om bottom up, vanuit participatie in projecten meer bewustwording in de organisatie te kweken rond architectuur. En om stap voor stap architectuur naar een niveau te tillen waar het boven het niveau van individuele projecten uitstijgt.

Vanuit een positie zoals hierboven beschreven is het heel goed mogelijk om stappen te zetten op het gebied van standaardisatie en efficiëntie van infrastructuur en applicatielandschap, en dat gebeurt ook, maar architectuur blijft dan noodgedwongen wel in een relatief reactieve modus opereren. Proactief anticiperen op strategische ontwikkelingen is lastig vanuit een dergelijke positie. Hoe problematisch dat is, hangt af van de doelstellingen van de architectuurfunctie binnen het waterschap.

De capaciteit aan architecten verschilt sterk tussen de waterschappen en varieert van één persoon die de rol van architect invult tot een team van zes architecten plus inhuur. Bij een paar waterschappen is te zien dat architectuur nog sterk afhangt van de architecten zelf. Zo zijn een paar waterschappen teruggevallen in volwassenheidsniveau doordat architecten zijn vertrokken.

In de workshops zijn de volgende suggesties naar voren gekomen:

- Opstellen van een visie op het doel van architectuur in het eigen waterschap: wat wil het waterschap bereiken met architectuur. Vervolgens kan herijkt worden of de huidige werkzaamheden voldoen voor dat doel of dat de koers bijgestuurd moet worden.
- Een thema kiezen dat leeft en actueel is in de organisatie. Door daar focus op te leggen, kan architectuur een waardevolle bijdrage leveren die ook door de organisatie als zodanig herkend wordt.
- De gesprekskaravaan kwam ter sprake. Daar kunnen waterschappen gebruik van maken.

Aansluiting bij business

Betere aansluiting bij de business wordt nog steeds door menig waterschap als grote uitdaging gezien. Verschillende waterschappen zien de noodzaak om de organisatie meer mee te nemen in architectuur en meer verbinding te maken met de business. Ook heeft niet elk waterschap een enterprise architectuur. Hierbij wordt als probleem ervaren dat er vaak geen heldere business strategie lijkt te zijn en dat het belang van een strategie ook niet altijd wordt onderkend. Sommige architecten geven aan dat er niet strategisch nagedacht wordt over de toekomst, en als het wel gebeurt, wordt de doorvertaling naar wat die strategie betekent voor de implementatie niet gemaakt. Ook wordt verscheidene keren genoemd dat een beeld van waar architectuur zich voor de toekomst op moet richten ontbreekt. Anderen ervaren dat de digitale transformatie een goede driver voor architectuur kan zijn.

Op het terrein van aansluiting bij de business, met name op strategisch niveau, en het meenemen van de organisatie bij architectuur, wordt door veel waterschappen een behoefte gevoeld aan tips en good practices. Er wordt gevoeld dat het Waterschapshuis wellicht een rol kan spelen om het belang van architectuur op enterprise architectuur niveau bij de waterschappen over het voetlicht te krijgen middels de aansluiting bij landelijke overleggen. Vastgesteld wordt dat er landelijk ook op business niveau overlegd wordt en dat het Waterschapshuis daar wel operationeel op aansluit, maar niet op EA niveau. Als het Waterschapshuis dat zou invullen, kan dat ook de waterschappen helpen.

Kennisdeling

Tijdens de workshops kwam er verschillende malen vanuit waterschappen de vraag naar 'good practice' voorbeelden van architectuurproducten. Genoemd werden de PSA, data en informatiemodellen en een aansprekende plaat van wat een waterschap doet. Dit leidde tot afspraken voor het uitwisselen van dergelijke voorbeelden. Ook leidden de workshops soms tot het maken van nadere afspraken tussen twee of meer aanwezige waterschappen om nader kennis en ervaringen uit te wisselen. De behoefte is uitgesproken aan een platform om ervaringen, kennis en inhoud met elkaar te delen. Hoe zo'n platform er uit moet zien, en wie zo'n platform zou moeten initiëren en faciliteren was niet zo eenduidig. Geopperd is dat de COPWA sessies zou kunnen organiseren op verschillende thema's (denk aan datagedreven werken of asset management). Dat zouden dan wel echt inhoudelijke workshops moeten zijn, waar architecten zich voor kunnen inschrijven.

Hoe WILMA gebruiken

Een thema dat enkele keren terug kwam was de wijze waarop de waterschappen met de WILMA omgaan. Bijvoorbeeld: neem je de principes uit de WILMA ongewijzigd over of pas je ze aan? Waterschappen maken daar verschillende keuzes in. In een workshop ontstond een gesprek over het doel van de WILMA principes. Het maakt verschil of de principes in de WILMA bedoeld zijn als inspiratiebron voor elk waterschap of om samenwerking mogelijk te maken. Voor het mogelijk maken van samenwerking is het belangrijker dat elk waterschap de principes ongewijzigd overneemt dan wanneer de principes bedoeld zijn als inspiratiebron.

4. Landelijk beeld Architectuur profielen

Landelijk beeld architectuurvolwassenheid

Bij het bepalen van de architectuurvolwassenheid is de self assesment vragenlijst van het DYA-architectuur volwassenheidsmodel gebruikt. Alle waterschappen hebben de vragenlijst ingevuld en teruggestuurd. Dit hoofdstuk beschrijft het totaalbeeld van alle waterschappen. In bijlage 2 worden de architectuurprofielen per waterschappen getoond.

Architectuur Volwassenheid

Aan de hand van de ingevulde vragenlijsten is een architectuurprofiel per waterschap opgesteld. Van elk architectuurprofiel is de schaal van architectuurvolwassenheid af te leiden. In onderstaande tabel staat het totaaloverzicht van de architectuurvolwassenheid van de waterschappen uit de metingen van zowel 2019 als 2020.

Schaal Architectuur volwassenheid	0	1	2	3	4>	totaal
aantal waterschappen in 2020	3	4	3	9	2	21
aantal waterschappen in 2019	8	3	3	6	1	21

De tabel bevat in de kopregel de schaalindeling van de Architectuurvolwassenheid (0 tm 4>). In de kolom met waarde 4> zijn de schalen 4 tm 12 samengevoegd. Op de regels worden de resultaten van de vragenlijsten van 2020 en 2019 getoond. In de vakjes wordt het aantal waterschappen getoond die de betreffende schaal van architectuurvolwassenheid hebben bereikt.

Uit de tabel blijkt dat de architectuurvolwassenheid landelijk gezien is toegenomen. Het aantal waterschappen met schaal 0 is gedaald van 8 naar 3. Dit betekent dat 5 waterschappen een groei hebben doorgemaakt van het nul-niveau naar een hogere schaal. Verder is het aantal waterschappen dat schaal 3 heeft bereikt gestegen van 6 naar 9. Schaal 3 is een eerste "mijlpaal" binnen deze methode. Als een waterschap schaal 3 heeft gerealiseerd, kan worden gesteld dat er bewustzijn is dat architectuur moet zijn ingebed in de organisatie en dat daar ook aan gewerkt wordt. Er is een begin gemaakt met werken onder architectuur en de belangrijkste aandachtsgebieden zijn op basaal niveau ingevuld. In de schaal 4> is het aantal gestegen van 1 naar 2. Hierbij is ook een waterschap dat schaal 6 heeft bereikt. Schaal 6 betekent dat het werken onder architectuur structureel is ingeregeld en dat er aandacht is voor architectuur als proces.

Wanneer per waterschap wordt gekeken naar de schaal van architectuurvolwassenheid in 2019 en 2020, dan wordt de groei die de tabel toont veroorzaakt door minder dan de helft van de waterschappen. Er zijn 2 waterschappen die maar liefst 3 schalen zijn gegroeid, 5 waterschappen zijn 2 schalen gegroeid en 1 waterschap is 1 schaal gegroeid. Dit betekent niet dat bij de andere waterschappen geen ontwikkelingen zijn bij het werken onder architectuur, alleen heeft deze ontwikkeling niet geleid tot een hogere schaal in architectuurvolwassenheid. Zo zijn 11 waterschappen gelijk gebleven in de schaal en zijn 2 waterschappen 1 schaal gedaald.

Architectuur niveau per aandachtsgebied

In onderstaande tabel worden de uitkomsten van de vragenlijsten weergegeven per aandachtsgebied.

	Aandachtsgebied	0 2020	0 2019	a 2020	a 2019	b 2020	b 2019	c 2020	c 2019	d 2020	d 2019	totaal
1	Opstellen van architectuur	2	4	12	13	7	4	0	0		0	21
2	Gebruik van architectuur	3	4	9	10	9	7	0	0		0	21
3	Aansluiten op businessstrategie	2	5	15	11	4	4	0	1		0	21
4	Aansluiting op realisatie	0	1	13	16	8	4	0	0		0	21
5	Relatie met bestaande situatie	6	7	11	11	4	1	0	0		0	21
6	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	8	11	9	5	3	5	1	0		0	21
7	Aansluiting op veranderportfolio	4	8	9	9	7	3	1	1		0	21
8	Bewaking	4	5	13	12	4	4	0	0		0	21
9	Kwaliteitsborging	11	14	8	7	2	0	0	0		0	21
10	Beheer architectuurproducten	1	3	16	15	4	3	0	0		0	21
11	Beheer architectuurproces	6	9	13	10	1	2	1	0		0	21
12	Commitment en motivatie	2	4	12	13	7	4	0	0		0	21
13	Invulling architectuurrol	4	7	9	9	4	1	3	4	1	0	21
14	Architectuurmethode	1	5	12	9	8	7	0	0		0	21
15	Interactie en samenwerking	5	5	11	13	5	3	0	0		0	21
16	Architectuurtools	2	3	12	13	4	3	3	2		0	21
17	Begroting en planning	5	10	13	10	3	1	0	0		0	21

De tabel bevat in de kopregel de architectuur niveaus (A, B, C of D). Per niveau zijn de resultaten van 2020 en 2019 naast elkaar geplaatst. De regels tonen de 17 aandachtsgebieden. In de vakjes wordt per aandachtsgebied het aantal waterschappen getoond dat het betreffende niveau heeft ingevuld.

Ook deze tabel laat een groeiende trend van architectuurvolwassenheid bij de waterschappen zien. Het architectuurniveau 0 laat bij bijna alle aandachtsgebieden lagere aantallen zien, terwijl de aantallen bij de niveaus A en B stijgen. Dit betekent dat de waterschappen over de gehele breedte van de aandachtsgebieden zijn gegroeid.

Aandachtsgebieden waarbij nog relatief veel waterschappen architectuurniveau 0 scoren zijn:

- Kwaliteitsborging (11x).
In de matrix van het architectuurvolwassenheidsprofiel hoeft er pas aan dit aandachtspunt gewerkt te worden in Schaal 7. Dus is het logisch dat veel waterschappen nog niet aan dit aandachtspunt werken.
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden (8x).
Dit aandachtspunt staat in Schaal 3 en moet dus vrij snel in het traject naar volwassenheid worden opgepakt. Dit is dus wel een aandachtspunt. Suggesties om dit punt op te pakken zijn:
 - Architectuurmandaat halen. Vraag het topmanagement commitment uit te spreken voor het werken onder architectuur en de verantwoordelijkheid voor de architectuur expliciet toe te wijzen.
 - Verantwoordelijkhedenmatrix opstellen. Stel een verantwoordelijkhedenmatrix op waarin architectuur gerelateerde taken zijn uitgezet tegen de verschillende functies binnen de organisatie. Geef per taak aan wie verantwoordelijk is en wie uitvoert. Hierbij kunnen

technieken als RACI (Responsible, Accountable, Consulting, Informed) of RAEW (Responsible, Authority, Expertise, Work) worden gebruikt.

- Interactie en samenwerking (5x).
Dit aandachtspunt wordt hier nog genoemd omdat deze al in Schaal 2 staat en dus aan de start van het traject naar volwassenheid moet worden opgepakt. Dit is dus wel een aandachtspunt. Suggesties om architecten te laten samenwerken zijn:
 - Interactie organiseren. Zorg dat de architecten regelmatig met elkaar sparren en kennis en ervaring uitwisselen. Dit kan door ze in wisselende samenstellingen met elkaar te laten samenwerken aan specifieke doelen. Maar ook door periodieke bijeenkomsten te organiseren. Het gezamenlijk volgen van een masterclass helpt ook om eenheid te creëren.
 - Gezamenlijke verantwoordelijkheid. Maak de architecten gezamenlijk verantwoordelijk voor de gehele architectuur. Accepteer niet dat een architect afstand neemt van een bepaald architectuuronderdeel omdat dat onderdeel buiten zijn persoonlijke scope valt. Zorg dat de architecten als een geheel naar buiten treden.

Aanbevelingen

De profielen en de discussies in de workshops leiden tot de volgende aanbevelingen voor het Waterschapshuis:

- De workshops zijn het levende bewijs dat ontmoetingen leiden tot uitwisseling van kennis en ervaring. Het is de moeite waard om dergelijke ontmoetingen te blijven stimuleren en faciliteren. En ook om andere manieren van uitwisseling van voorbeelden te bedenken. Ook in deze ronde van workshops bleek weer dat de waterschappen veel van elkaar kunnen leren en dat de meeste kennis wel ergens in een waterschap aanwezig is.
- Het Waterschapshuis kan vanuit haar rol, architectuur op de agenda van de waterschappen krijgen. Bijvoorbeeld via landelijke overleggen. Probeer daar optimaal gebruik van te maken.
- Er waren wat vragen over hoe de WILMA gebruikt moet worden. Het is goed om daar duidelijkheid in te scheppen. Bijvoorbeeld omtrent hoe de principes gezien moeten worden, als voorbeeld of als gezamenlijke afspraak. Het kan de moeite waard zijn om explicieter in termen van een samenwerkingsarchitectuur te denken.

Bijlage 1

Architectuur volwassenheidsprofiel

In deze bijlage wordt een uitleg gegeven over de onderdelen van het Architectuurvolwassenheidsprofiel en op welke manier het profiel kan worden toegepast. Het architectuurvolwassenheidsprofiel geeft niet alleen een beeld van de architectuurvolwassenheid van een organisatie maar toont ook de onderwerpen die aandacht vereisen om effectief naar een hoger volwassenheidsniveau te groeien. De profielen zijn opgebouwd uit de volgende onderdelen:

Aandachtsgebieden

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

De aandachtsgebieden zijn:

Aandachtsgebied	Omschrijving
<i>Opstellen van architectuur</i>	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.
<i>Gebruik van Architectuur</i>	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.
<i>Aansluiting op businessstrategie</i>	Architectuur vindt zijn rechtvaardiging in het ondersteunen en mogelijk maken van businessdoelen. Aansluiting op businessstrategie, de mate waarin het architectuurproces is afgestemd met wat de business wil en kan, is daarom zeer belangrijk. Het gaat hierbij om de relatie tussen de keuzes die in de architectuur worden gemaakt en de businessdoelstellingen.
<i>Aansluiting op realisatie</i>	Architectuur dient om veranderingen op zodanige wijze te sturen, dat de businessdoelen (optimaal) gerealiseerd worden. Aansluiting op het realisatietraject (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?

Aandachtsgebied	Omschrijving
<i>Relatie met bestaande situatie</i>	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 met de bestaande situatie genegeerd wordt, bestaat het risico dat de organisatie weinig kan met de mooie toekomstbeelden van de architectuur.
<i>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden</i>	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.
<i>Aansluiting op veranderportfolio</i>	Binnen een organisatie 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 op het veranderportfolio, architectuur is namelijk het stuurinstrument om de inhoudelijke coördinatie van ontwikkelingen vorm te geven. Architectuur moet dan uiteraard wel hiervoor gehanteerd worden.
<i>Bewaking</i>	Zeggen dat er volgens de architectuur veranderd moet worden is doorgaans niet voldoende. Zonder bewakingsmechanisme zal de verleiding vaak te groot zijn om toch de weg van de minste weerstand te kiezen en de architectuur op punten te negeren.
<i>Kwaliteitsborging</i>	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.
<i>Beheer architectuurproducten</i>	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.
<i>Beheer architectuurproces</i>	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.
<i>Commitment en motivatie</i>	Commitment en motivatie van het 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 business- en ICT-management en het projectmanagement. Business- 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 management.

Aandachtsgebied	Omschrijving
<i>Invulling architectuurrol</i>	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 infrastructuur. 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.
<i>Architectuurmethode</i>	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.
<i>Interactie en samenwerking</i>	Het ontwikkelen van architecturen vergt veel interactie en samenwerking tussen diverse belanghebbenden, zoals businessmanagers, 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).
<i>Architectuurtools</i>	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.
<i>Begroting en planning</i>	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 plannen opstellen tot het verzamelen en gebruiken van ervaringen uit het verleden.

Niveaus van volwassenheid per aandachtsgebied

Niet elk aandachtsgebied hoeft meteen tot in perfectie ingevuld te worden. Binnen elk van de verschillende aandachtsgebieden zijn niveaus van volwassenheid te onderscheiden. In onderstaande tabel staan de volwassenheidsniveaus per aandachtsgebied.

Aandachtsgebied	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
<i>Opstellen van architectuur</i>	Architectuur doelgericht opgesteld	Architectuur met stakeholders opgesteld	Architectuur als samenhangend geheel opgesteld	-
<i>Gebruik van architectuur</i>	Architectuur is informatief	Architectuur is kaderstellend	Architectuur ingebed in besluitvorming	-
<i>Aansluiting op business-strategie</i>	Architectuur gerelateerd aan businessdoelstellingen	Architectuurproces gestuurd door businessdoelstellingen	Architectuur integraal onderdeel van strategische dialoog	-
<i>Aansluiting op realisatie</i>	Ad hoc	Structureel	Interactief	-

Aandachtsgebied	Niveau A	Niveau B	Niveau C	Niveau D
<i>Relatie met bestaande situatie</i>	Aandacht voor bestaande situatie	Toekomst en bestaand in samenhang	-	-
<i>Verantwoordelijkheden en bevoegdheden</i>	Architectuur als product belegd	Management verantwoordelijk voor architectuurproces	Topmanagement verantwoordelijk voor effect van architectuur	-
<i>Aansluiting op veranderportfolio</i>	Inhoudelijke sturing per project	Inhoudelijke afstemming tussen projecten	Strategisch portfoliomanagement	-
<i>Bewaking</i>	Reactieve bewaking	Pro-actieve bewaking	Ingebedde bewaking	-
<i>Kwaliteitsborging</i>	Expliciete kwaliteitstoetsing	Kwaliteitsproces ingericht	Ingebed kwaliteitsbeleid	-
<i>Beheer architectuurproces</i>	Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd	Er zijn beheerprocedures ingericht	Continue procesverbetering	-
<i>Beheer architectuurproducten</i>	Beheer wordt fragmentarisch uitgevoerd	Er zijn beheerprocedures ingericht	Er is een beheerbeleid	-
<i>Commitment en motivatie</i>	Toewijzing van budget en tijd	Architectuur erkend als management instrument	Architectuur erkend als strategisch	-
<i>Invulling architectuurrol</i>	Rol onderkend	Rol ingevuld	Rol ondersteund	Rol gewaardeerd
<i>Architectuurmethode</i>	Ad hoc	Structureel	Ingebed	-
<i>Iinteractie en samenwerking</i>	Samenwerking tussen architecten	Stakeholders betrokken	Gedeeld eigenaarschap	-
<i>Architectuurtools</i>	Ad hoc en productgericht	Structureel en procesgericht	Integratie van tools	-
<i>Begroting en planning</i>	Ad hoc	Structureel	Optimaliserend	-

Schalen van volwassenheid

Het architectuur volwassenheidsprofiel kent 12 olopende volwassenheidsschalen. Binnen deze schalen zijn de volwassenheidsniveaus per aandachtsgebied zodanig gepositioneerd dat een evenwichtige groei in volwassenheid wordt bereikt.

Onderstaand figuur toont de matrix van het architectuurvolwassenheidsprofiel.

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



Binnen de matrix van het architectuur volwassenheidsprofiel vormen de kolommen de oplopende schalen van volwassenheid. De rijen bevatten de 17 aandachtsgebieden. De letters in de matrix geven de niveaus van volwassenheid weer. Het stap voor stap verbeteren gaat van links naar rechts in de matrix.

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 bij opstellen van architectuur, bij aansluiting op businessstrategie en bij commitment en motivatie. Dat betekent dat dit de drie aandachtsgebieden zijn die allereerst op een minimaal niveau (niveau A) ingericht moeten worden. Direct daarna komen de aandachtsgebieden gebruik van architectuur, aansluiting op realisatie en 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. Dat zien we aan de B die bij dit aandachtsgebied in kolom 4 staat. Parallel daaraan werken we voor het aandachtsgebied relatie met bestaande situatie aan een eerste niveau A. Enzovoort. 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).

Architectuurvolwassenheidsprofiel

Op de ingevulde vragenlijsten van de waterschappen is per aandachtsgebied een architectuurniveau (A, B, C of D) aangekruist. Binnen de matrix van het architectuur volwassenheidsprofiel wordt het behaalde niveau (A, B, C of D) ingekleurd. Hiermee wordt het architectuurvolwassenheidsprofiel zichtbaar. Zie onderstaand figuur.

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

Legenda	
	Niveau van volwassenheid behaald
	Stappen naar volgend niveau

Het architectuurvolwassenheidsprofiel bepaalt uiteindelijk de architectuur volwassenheid. De architectuur volwassenheid wordt bepaald door de ingekleurde vakjes in het profiel (het maakt voor de bepaling van de architectuurvolwassenheid niet uit of het vakje donker dan wel licht blauw is gekleurd). Wanneer onder een volwassenheidsschaalnummer de vakjes van alle aandachtsgebieden zijn ingekleurd dan is deze schaal van volwassenheid behaald. De hoogste schaal waarbij de vakjes van alle aandachtsgebieden zijn ingekleurd bepaald de architectuur volwassenheid. In bovenstaand diagram is de architectuur volwassenheid: schaal 3. In schaal 4 zijn namelijk de aandachtsgebieden *1. Opstellen van architectuur* (architectuur niveau B) en *3. Aansluiten op businessstrategie* (architectuur niveau B) nog niet ingekleurd.

Verbeterstappen bepalen met het architectuurprofiel

Met het architectuurvolwassenheidsprofiel 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 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 verbeter suggesties voor. Deze verbeter suggesties 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.

Bijlage 2

Architectuur profielen per waterschap

Legenda	
	2 niveau achteruit
	1 niveau achteruit
	gelijk
	1 niveau voorruit
	2 niveau voorruit
	3 niveau voorruit









In onderstaande tabel zijn per waterschap de antwoorden van de vragenlijst ingevuld met een kleur aanduiding (zie legenda) om het verschil met 2019 aan te geven. Ook wordt onderaan de schaal van volwassenheid uit het architectuurvolwassenheidsprofiel van 2020 getoond.

	Aandachtsgebied	Regio Zuid				Regio midden				Holland				Rijn-oost				Regio Noord			het waterschaps huis	
		AA en Maas	Brabantse Delta	Dommel	Limburg	Stichts rijnlanden	Rivieren land	HD	Schelde stromen	Water net AGV	HHNK	HHR en HHSK	Delf land	WDO Delta	Vecht stromen	vallei en Veluwe	Rijn en IJssel	Zuider zeeland	Noorder zijlvest	Friesland		Hunze en aa's
1	Opstellen van architectuur	0	a	a	a	b	b	a	0	b	b	a	a	a	b	b	b	a	a	a	a	
2	Gebruik van architectuur	a	a	b	a	b	b	0	0	b	a	b	b	a	0	a	b	b	a	a	b	
3	Aansluiten op businessstrategie	0	a	a	a	a	b	a	0	b	a	a	a	a	a	b	a	a	a	b	a	
4	Aansluiting op realisatie	a	a	b	a	b	b	a	a	b	a	b	b	a	a	a	b	b	a	a	a	
5	Relatie met bestaande situatie	0	a	a	0	a	b	a	0	b	0	0	a	b	a	a	b	a	0	a	a	
6	Verantwoordelijkheden en bevoegdheden	0	0	a	0	b	c	0	0	a	0	b	b	a	0	a	a	a	0	a	a	
7	Aansluiting op veranderportfolio	a	a	a	0	b	c	a	0	b	a	a	b	b	0	a	b	b	a	a	b	
8	Bewaking	a	a	b	0	a	b	0	0	a	a	b	a	a	0	a	b	a	a	a	a	
9	Kwaliteitsborging	0	0	b	0	0	b	0	0	a	0	a	a	a	0	0	a	a	0	0	a	
10	Beheer architectuurproducten	a	a	a	a	b	b	b	0	a	a	a	b	a	a	a	a	a	a	a	a	
11	Beheer architectuurproces	a	a	a	0	a	c	0	0	b	0	a	a	a	0	a	a	a	0	a	a	
12	Commitment en motivatie	a	a	b	0	b	b	b	0	a	a	a	b	b	a	a	a	b	a	a	a	
13	Invulling architectuurrol	a	a	a	0	a	c	a	0	d	a	b	b	a	0	a	b	b	0	a	c	
14	Architectuurmethode	a	b	a	a	a	b	b	0	a	b	b	b	a	a	a	b	a	a	b	a	
15	Interactie en samenwerking	a	a	a	a	0	b	a	0	a	b	a	b	a	a	a	b	0	a	0	0	
16	Architectuurtools	a	a	c	a	a	c	c	a	0	b	a	b	a	a	a	a	b	0	a	b	
17	Begroting en planning	a	a	a	a	0	b	a	0	b	0	a	b	a	0	a	a	a	0	a	a	
	Schaal Architectuur volwassenheid	0	2	3	0	1	6	1	0	3	2	3	3	3	1	3	4	3	2	3	3	1

Onderstaand zijn de architectuurvolwassenheidsprofielen per waterschap opgenomen in volgorde van de bovenstaande tabel.

Architectuur Volwassenheidsprofiel Waterschap AA en Maas

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

Legenda	
	2 niveau achteruit
	1 niveau achteruit
	gelijk
	1 niveau vooruit
	2 niveau vooruit
	3 niveau vooruit
	Niveau van volwassenheid behaald
	Stappen naar volgend niveau

Architectuur Volwassenheidsprofiel Brabantse Delta

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

Architectuur Volwassenheidsprofiel Waterschap de dommel

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

Architectuur Volwassenheidsprofiel Waterschap Limburg

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

Architectuur Volwassenheidsprofiel waternet AGV









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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

- 2 niveau achteruit
- 1 niveau achteruit
- gelijk
- 1 niveau vooruit
- 2 niveau vooruit
- 3 niveau vooruit

- Niveau van volwassenheid behaald
- Stappen naar volgend niveau

Architectuur Volwassenheidsprofiel Delfland









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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

Architectuur Volwassenheidsprofiel Vechtstromen









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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit gelijk	 Stappen naar volgend niveau
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

Architectuur Volwassenheidsprofiel waterschap rijen en ijssel

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		









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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

	2 niveau achteruit		Niveau van volwassenheid behaald
	1 niveau achteruit		Stappen naar volgend niveau
	gelijk		
	1 niveau vooruit		
	2 niveau vooruit		
	3 niveau vooruit		

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

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

Legenda

 2 niveau achteruit	 Niveau van volwassenheid behaald
 1 niveau achteruit	 Stappen naar volgend niveau
 gelijk	
 1 niveau vooruit	
 2 niveau vooruit	
 3 niveau vooruit	

Architectuur Volwassenheidsprofiel het waterschapshuis

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

Legenda	
	2 niveau achteruit
	1 niveau achteruit
	gelijk
	1 niveau vooruit
	2 niveau vooruit
	3 niveau vooruit
	Niveau van volwassenheid behaald
	Stappen naar volgend niveau

