

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

**Competentieprofiel**  
**van de Onafhankelijke Architect**  
**van de digitale wereld**

Versie 1.2, d.d. juni 2021  
Auteurs: Wilbert Enserink, Rutger Gooszen, Jan Moelker  
Met bijdragen van (zie bijlage)

## Inhoudsopgave

<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>2</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>3</b>
1.1. Aanleiding .....	3
1.2. Maatschappelijk initiatief.....	3
1.3. Doel van dit document.....	4
1.4. Versies.....	5
<b>2. Visie op het profiel van de Onafhankelijke Architect</b> .....	<b>6</b>
<b>3. Competenties van de Onafhankelijke Architect</b> .....	<b>10</b>
3.1. <u>Communicatie omgeving</u> .....	10
3.1.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	10
3.1.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	10
3.2. <u>Strategische beleid en organisatorische invulling</u> .....	11
3.2.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	12
3.2.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	12
3.3. <u>Organisatie en Architectuur ontwerp</u> .....	13
3.3.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	13
3.3.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	13
3.4. <u>Technologische ontwikkelingen</u> .....	14
3.4.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	14
3.4.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	15
3.5. <u>Uitvoering en Verandering</u> .....	15
3.5.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	15
3.5.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	16
3.6. <u>Wetenschappelijk en onafhankelijk onderzoek</u> .....	16
3.6.1. <i>Benodigde kennis</i> .....	16
3.6.2. <i>Benodigde vaardigheden</i> .....	16
<b>Bijlage 1 - Review groep</b> .....	<b>18</b>
<b>Bijlage 2 - Referenties</b> .....	<b>19</b>
<b>Bijlage 3 - Gebruik e-CF bij beschrijving competentieprofiel van de Onafhankelijke Architect</b> .....	<b>20</b>
<b>Bijlage 4 - Toelichting op het belang van een goede en scherpe analyse</b> .....	<b>22</b>
<b>Bijlage 5 - Toelichting op het begrip onafhankelijk</b> .....	<b>26</b>

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

De digitalisering in de samenleving voltrekt zich in een snel tempo. Door digitalisering veranderen dienstverleningsconcepten, businessmodellen, besluitvormingsprocessen, samenwerkingsverbanden, concurrentieverhoudingen, sociale en economische machtsverhoudingen. Het groeiende gebruik van nieuwe technologieën betekent een belangrijke verandering van informatie verwerkende processen en toepassingsmogelijkheden.

Bij het gebruik van ICT gaat ook het nodige mis. Zo schiet kennis te kort, opdrachtgeverschap en projectmanagement zijn soms zwak, er kunnen allerlei tegengestelde belangen spelen en lerend vermogen blijkt onvoldoende ontwikkeld. De noodzaak van verbetering neemt toe omdat digitalisering sneller en dieper doordringt in de maatschappij. Aspecten van de samenleving veranderen. De informatierevolutie heeft impact op sociaal en organisatorisch gebied.

De tekortkomingen blijven een aanhoudende zorg die kennelijk niet gemakkelijk lijkt op te lossen. Regelmatig verschijnen er onderzoeken met aanbevelingen die tot nu toe tot onvoldoende resultaat hebben geleid. Dat geldt ook daar waar de toetsing op de bouw van ICT-voorzieningen is verbeterd. Hoewel controle-instrumenten op zich effectief kunnen zijn, blijkt dat toch niet voldoende.

Dat brengt ons bij de kernvraag: hoe kan vooraf, vanaf het allereerste begin, de inhoudelijke aanpak van digitalisering in de samenleving beter worden ingevuld. Uit die vraag is het idee geboren om de problemen die zich bij digitalisering voordoen op een zodanige manier aan te pakken dat er een structurele en fundamentele verbetering kan worden bereikt.

Om dat idee te realiseren is door een aantal mensen een maatschappelijk initiatief gestart.

### 1.2. Maatschappelijk initiatief

De bedoeling van het maatschappelijk initiatief is om de ondersteuning van de opdrachtgever en de digitalisering van de samenleving te verbeteren en te versterken. Het initiatief werkt aan een vernieuwing van een aantal concrete onderdelen, die zijn uitgewerkt in eerdere documenten<sup>1</sup>. Het gaat hierbij om:

- de invoering van een Onafhankelijke Architect;
- de invoering van een besturingsmodel, die de zelfstandigheid van de Onafhankelijke Architect faciliteert;
- de verbetering van de opleiding, de nascholing en het onderhoud van de kennis op het gebied van digitalisering en alles wat daarmee in direct verband staat;
- de inrichting van een krachtige beroepsgroep en beroepsorganisatie;
- de invoering van onafhankelijke specialistenteams;
- de visualisatie van de digitalisering.

---

<sup>1</sup> Zie op de website ( <https://www.onafhankelijkearchitect.nl/download/> ) o.a. de documenten Initiatief Onafhankelijke Architect en de Whitepaper daarover.

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

Het belangrijkste onderdeel dat we in dit document benadrukken is: de invoering van een excellent geschoolde 'Onafhankelijke Architect' die in staat is om richting te geven en ontwerpen op te stellen om oplossingen mogelijk te maken die voldoen om aan de digitaliserende maatschappij een passende vorm te geven. Deze Onafhankelijke Architect is ervaren en goed ingevoerd op diverse kennisdomeinen en getraind in specifieke vaardigheden om de beoogde rol op de juiste manier uit te oefenen met als doel om de kwaliteit van projecten van binnenuit essentieel te verbeteren.

Het gaat bij de beoogde Onafhankelijke Architect niet enkel om de kennis en ervaring van digitalisering en informatica, maar de architect dient ook op de hoogte te zijn van de diverse aspecten die bij een digitale transformatie aan de orde komen. Denk hierbij onder meer aan de verwevenheid met de doelstellingen van de organisatie, de bedrijfsvoering, alsmede de generieke processen voor financiën, recht, ethiek, facilitair naast de specifieke primaire processen in het domein waarin de architect werkzaam is. Daarbij komt de vaardigheid om samen met de organisatie, de vakkennis en de taken in het architectuurproces inhoud te geven.

De Onafhankelijke Architect werkt vanuit een ander besturingsmodel dan bij de huidige ICT-projecten. Het is een besturingsmodel dat betere checks & balances beoogt tussen de Onafhankelijke Architect en de opdrachtgever enerzijds, en tussen de Onafhankelijke Architect en de software ontwikkelaars en leveranciers anderzijds. De wijze waarop de positie, rol en verantwoordelijkheid van de Onafhankelijke Architect in het model is vorm gegeven, maakt een succesvollere aanpak mogelijk.

De verbetering van de opleiding is gericht op het op een hoger plan brengen van het vakgebied van digitalisering, architectuur, scholing en nascholing van professionals, kennisontwikkeling en kennismangement.

Hoogleraren van onder meer de universiteiten Delft, Twente, Rotterdam, Nijmegen (en in het verleden Amsterdam) zijn onder voorzitterschap vanuit het ICT Research Platform Nederland (IPN) een stuurgroep gestart om na te denken over de vormgeving en realisatie van de opleiding die past bij het beoogde profiel van de Onafhankelijke Architect.

Een groeiende groep mensen (waaronder universiteiten, beroepsgroepen, bestuurders, adviseurs en architecten) ondersteunt het initiatief.

### 1.3. Doel van dit document

Het doel van dit document is om stapsgewijs het profiel en de competenties van de Onafhankelijke Architect van de digitale wereld in te vullen en uit te werken. Het resultaat van dit document beschrijft een stevig competentie niveau en dat is niet zomaar even bereikt. Hier moet aan gewerkt worden in de ontwikkeling van mensen. Het document is daarbij tevens een communicatie-instrument met het werkveld over de benodigde competenties van de Onafhankelijke Architect.

Het beoogde profiel van Onafhankelijke Architect vloeit voort uit de visie van de positie van de Onafhankelijke Architect in het besturingsmodel met de daarbij geschetste rol en benodigde kenmerken. Vanwege de centrale positie die de Onafhankelijke Architect inneemt, is het een breed profiel. De Onafhankelijke Architect moet een aansprekende autoriteit zijn voor opdrachtgever en samenleving.

In dit document zijn de competenties van de Onafhankelijke Architect uitgewerkt op een stevig niveau. Bij competenties gaat het om kennen, kunnen en zijn. Het is het vermogen om met de juiste kennis en ervaring,

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

vaardigheden en inzichten, alsmede houding en attitude de taak van Onafhankelijke Architect uit te voeren en goed te functioneren in die functie.

Het document dient ook als input voor gesprekken om een opleiding op academisch niveau inhoudelijk vorm te geven en te werken aan een curriculum. Dit document helpt om het 'uitstroomprofiel' van de opleiding verder in te kleuren. De gedachten gaan uit naar een Post-Master opleiding voor professionals die zich verder willen bekwamen in de rol van Onafhankelijke Architect. Het gaat om een multidisciplinaire opleiding van meerdere faculteiten op het snijvlak van business, management en ICT.

De bedoeling is niet om het een exclusieve opleiding voor onafhankelijke architecten te laten zijn. De opleiding is ook van belang voor andere functionarissen, zoals (toekomstige) opdrachtgevers, programmamanagers, projectleiders en andere gekwalificeerde functies, zoals bijvoorbeeld CIO's. Ook voor architecten die een minder onafhankelijke rol hebben zal deze opleiding zeer relevant zijn.

#### 1.4. Versies

Versie 0.1 is tot stand gekomen door een analyse van het European e-Competence Framework (e-CF) en gebruik te maken van de daarin beschreven competenties, een discussie aan de hand van het opgezette profiel en de visie op de Onafhankelijke Architect, gesprekken met diverse bestuurders, architecten uit het veld en hoogleraren van verschillende universiteiten.

Versie 1.0 is tot stand gekomen na een reviewronde met diverse architecten uit het vakgebied en intensieve gesprekken in een werkgroep met architecten uit het veld.

De leden van deze werkgroep (zie bijlage) zijn nauw betrokken geraakt bij de invulling van dit document.

Versie 1.1 is tot stand gekomen in het kader van de uitwerking van de leerdoelen voor de Post-Masteropleiding waarbij behoefte bleek aan een toelichting op het begrip onafhankelijk (zie bijlage 5).

Versie 1.2 is tot stand gekomen na een ingekomen review en de ontwikkeling van modules voor de Post-Masteropleiding Digital Design & Architecture.

## 2. Visie op het profiel van de Onafhankelijke Architect

De visie op het profiel van de Onafhankelijke Architect hangt samen met het feit dat organisaties, om effectief te blijven in de digitale wereld, voortdurend moeten veranderen en zichzelf aanpassen aan gewijzigde omstandigheden. Daarbij speelt digitalisering een grote rol als katalysator met grote impact op de veranderingen.

Hierbij is het begrip 'digitalisering' gehanteerd omdat de betekenis daarvan ruimer is dan ICT en daarmee meer van toepassing is op de problematiek waar het hierover gaat. Bij 'digitalisering' is er sprake van veranderingen die zich in de maatschappij voltrekken ten gevolge van de invloed van informatie- en communicatietechnologie ('ICT'). Mensen, processen, bedrijfsvoering en digitalisering gaan hierbij hand in hand.

Om alle kennis en kunde, ontwikkelingen en mogelijkheden van digitalisering van toepassing op strategie, bedrijfsvoering, processen en data op een goede en gestructureerde wijze in een project in te brengen is de rol van de Onafhankelijke Architect noodzakelijk, vergelijkbaar met een architect in de bouwwereld. De bouwarchitect kent een eeuwenoude en beproefde praktijk, waaruit inspiratie is opgedaan voor de Onafhankelijke Architect.

Omdat de digitalisering zich in een hoog tempo ontwikkelt, is de onderhoudsvraag op vakkennis door een leven lang leren een belangrijk aspect. De onderhoudscyclus op kennis moet zodanig zijn, dat deze actueel blijft.

De beoogde Onafhankelijke Architect heeft essentiële kenmerken:

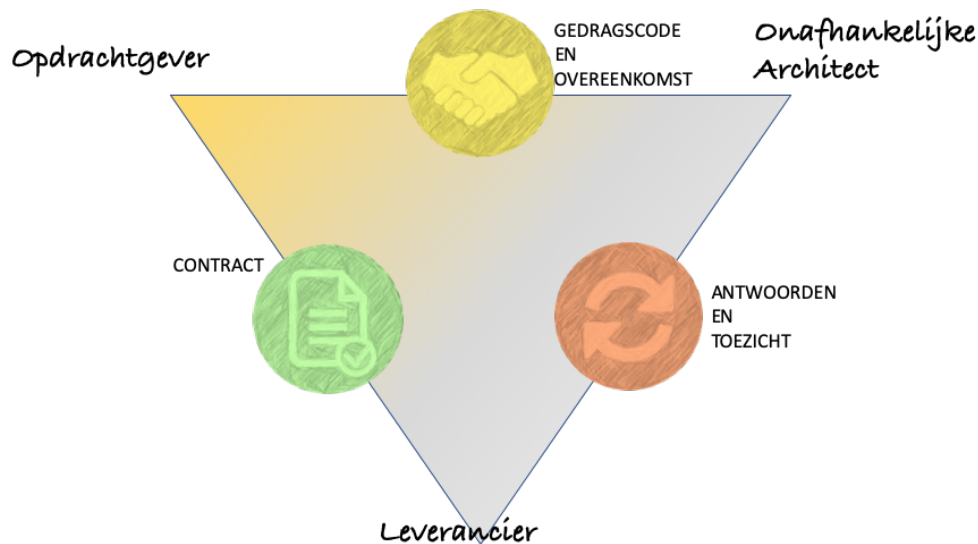
- a. is deskundig en vaardig op het gehele vakgebied van digitalisering;
- b. is onafhankelijk van belanghebbende partijen, zoals ICT-leveranciers;
- c. moet twee rollen kunnen vervullen: als ontwerper en als toezichthouder op de uitvoering.

De Onafhankelijke Architect moet een ontwerp in samenhang kunnen beschrijven in termen van doel en effect, proces, product en organisatie inrichting, informatieontwerp en technisch ontwerp. Speciale aandacht moet uitgaan naar eigenaarschap, de besturing van de transitie of verandering, communicatie en draagvlak en beheer. Ook is van belang om de relatie van organisaties ten opzichte van elkaar hierbij te betrekken.

Het gaat in feite om een ontwerp dat passend en haalbaar is binnen de context van een omschreven "ecosysteem" van mensen, organisaties, hun wensen en de informatietechnologie. De architect dient daarom inzicht te hebben in de ontwikkelingen en mogelijkheden van digitalisering ten dienste van dat "ecosysteem" en de invloed van digitale technologie op het menselijk handelen. De architect moet zich rekenschap geven van aanpassingsvermogen, leervermogen, beoogd gebruik en gedrag van mensen in organisaties en de wisselwerking daarvan met nieuwe technologie.

Er staat hier bewust het woord 'ecosysteem' in plaats van 'ICT-systeem' omdat, ondanks dat het in belangrijke mate gaat over ICT, dit een belangrijke component is in het werk van de Onafhankelijke Architect, waar juist ook andere aspecten van belang zijn.

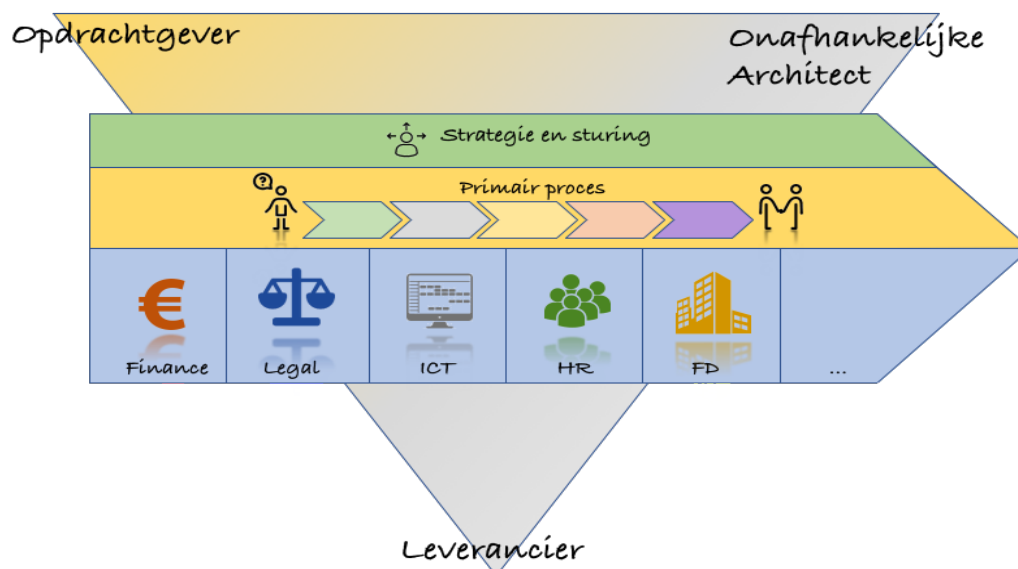
De Onafhankelijke Architect van de digitale wereld werkt vanuit een besturingsmodel dat er als volgt uitziet.



Dit idee van besturingsmodel vindt zijn oorsprong in de bouwwereld die al eeuwenlang werkt met een beproefde praktijk van bouwarchitecten en met een ander interessant besturingsmodel dan dat bij ICT-projecten. De ICT-wereld kent zo'n besturingsmodel in vorm en opzet als de bouwwereld niet.

De Onafhankelijke Architect is een onpartijdige autoriteit die vanuit een objectieve oordeelsvorming zorgt voor een deskundig inhoudelijk ontwerp en een professioneel advies over de eisen en governance van de uitvoeringsorganisatie en de inrichting van de afspraken die volgen uit de architectuur.

Onderstaande illustratie geeft de 'waardeketen' aan, geplot in de driehoek van besturing.



Voor de Onafhankelijke Architect speelt de waardeketen op al deze facetten, alsmede strategie, rechtvaardiging investering, besturing, proces en bedrijfsvoering een rol. ICT maakt hiervan een onderdeel uit. De Onafhankelijke Architect heeft zodanige kennis van digitalisering dat deze dienend kan zijn aan de beoogde doelstellingen van het project. De Onafhankelijke Architect heeft hierbij onder meer kennis van processen, organisatiekunde, bedrijfsvoering, wet- en regelgeving en ICT. Denk aan het domein wetgeving (de nieuwe Europese wet voor databescherming, General Data Protection Regulation, (GDPR), de algemene verordening gegevensbescherming (AVG), Wet Open Overheid, etc) die van invloed is op de oplossingsrichting, of bijvoorbeeld het domein 'Financiën': waarbij de Onafhankelijk Architect in staat is om een business case op haar merites te beoordelen of zelf een bijdrage te leveren in het opstellen hiervan.

De twee rollen van de Onafhankelijke Architect, als ontwerper en als toezichthouder, zien er als volgt uit:

#### 1. Onafhankelijke Architect als ontwerper

In de ontwerpfase is de analysetaak een essentieel onderdeel. De Onafhankelijke Architect moet in staat zijn een verkenning te doen in de vorm van een vooronderzoek en een goede en scherpe analyse kunnen uitvoeren wat de behoeften, problemen en omgevingsomstandigheden zijn<sup>2</sup>,

Als ontwerper is de Onafhankelijke Architect in staat om een deskundig inhoudelijk ontwerp op te stellen waarmee een goed inzicht wordt verkregen wat nodig is om in de behoefte van de opdrachtgever en organisatie te voorzien, inclusief de voorwaarden voor aanbesteden, ingebruikname en beheer.

De Onafhankelijke Architect geeft aan stakeholders in de keten aan wat er beoogd en gehandhaafd moet worden.

Tevens zal een professioneel advies worden gegeven over de eisen en governance van de uitvoeringsorganisatie en de relatie met de leverancier(s). De Onafhankelijke Architect heeft namelijk ook een verantwoordelijkheid voor de haalbaarheid van de realisatie van het ontwerp. Omdat de Onafhankelijke Architect vanaf het allereerste moment bij een project of programma betrokken is, kunnen veel problemen die in de aanvangsfase zijn oorzaak vinden, worden voorkomen en belangrijke vraagstukken worden behandeld.

#### 2. Onafhankelijke Architect als toezichthouder

Als toezichthouder houdt de Onafhankelijke Architect inhoudelijk toezicht op de uitvoering, zodat deze op de juiste wijze als in het ontwerp beschreven en afgesproken wordt uitgevoerd. Hierdoor kunnen ook in die fase problemen en vragen worden opgepakt en opgelost.

De Onafhankelijke Architect vult vanuit een onpartijdige positie naar de opdrachtgever de leemtes in digitale kennis en kunde in en is tevens een deskundige en vaardige functionaris naar de uitvoerders, de ICT-leveranciers en bouwers van een ICT-systeem (zoals bij een bouwarchitect naar de aannemers). Dit betekent dat de Onafhankelijke Architect ook in staat is om met deze partijen, en de geïnteresseerde buitenwereld, te communiceren en zaken uit te leggen en toe te lichten met begrip voor de belangen van alle betrokken partijen. De Onafhankelijke Architect is in staat om afspraken zo uit te werken, dat de mensen in de keten kunnen uitvoeren en handhaven wat daar uit resulteert.

Er zijn momenteel wel allerlei soorten ICT-architecten werkzaam, maar niet volgens de signatuur, rol en positie van de beoogde Onafhankelijke Architect.

---

<sup>2</sup> In bijlage 4 is een toelichting opgenomen wat onder een goede en scherpe analyse kan worden begrepen.



Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

Natuurlijk zal het gezag en de waarde van de Onafhankelijke Architect verdient moeten worden als gevolg van de kwaliteit van de adviezen en ontwerpen die gemaakt worden, maar de geformuleerde uitgangspunten moeten een stuwende kracht zijn om te komen tot een nieuwe generatie van Onafhankelijke Architecten.

Met de 'Wet op de architectentitel' kan de Onafhankelijke Architect van de digitale wereld officieel worden erkend en opgenomen in het architectenregister. Een belangrijke waarborg, erkenning en transparantie voor kwaliteit, deskundigheid, objectiviteit en verantwoordelijkheid. Om voor inschrijving in aanmerking te komen is enige jaren ruime werkervaring in het vakgebied een vereiste.

De Onafhankelijke Architect kan worden bijgestaan door een team van onafhankelijke specialisten (vergelijk met een team van specialisten in de gezondheidszorg). Ook de specialisten zijn erkend en geregistreerd (vergelijk met BIG-register). Een krachtige op de complexe problematiek gerichte beroepsgroep en beroepsorganisatie moeten zorgen dat opdrachtgevers en samenleving beter bediend en geholpen worden.

Het nieuwe besturingsmodel is gericht op het excellent vormgeven van programma's en projecten, het versterken van het management, het eenduidige aansturen en nemen van verantwoordelijkheden, alsmede het professioneel uitvoeren van belangrijke conclusies en aanbevelingen. Tevens kan daarmee adequaat worden voorkomen dat veel voorkomende en complexe problemen zich blijven voordoen en ingewikkelde belangenstelsels onvoldoende gescheiden zijn.

Om meer inzicht te geven wat onafhankelijk nu precies inhoudt mede in relatie met de competenties van de Onafhankelijke Architect is als aanvulling op dit hoofdstuk in bijlage 5 een toelichting op het begrip onafhankelijk opgenomen.

Voor een goede werking en uitvoering van de deskundigheid, de onafhankelijkheid en de verantwoordelijkheid van de Onafhankelijke Architect zijn gedragsregels opgesteld in de vorm van een concept gedragscode. (<https://www.onafhankelijkearchitect.nl/download/>)

### 3. Competenties van de Onafhankelijke Architect

Onderstaande competentie zijn nodig om de rol van Onafhankelijke Architect te kunnen uitoefenen.

#### 3.1. Communicatie omgeving

- De Onafhankelijke Architect is in staat om met de omgeving van het programma /project te communiceren en de verwachtingen te managen.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om stakeholders goed te betrekken en heeft een goed inzicht in hun belangen.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om te verbinden en te laten samenwerken (in de lijn) zonder hierbij extra stuurlijnen te realiseren.
- De Onafhankelijke Architect is zich bewust van zijn eigen positie en de krachten die hierbij een rol spelen en handelt hierbij naar de van toepassing zijnde integriteit- en gedragscode.

##### 3.1.1. *Benodigde kennis*

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis van verschillende methoden voor het opstellen van een goede stakeholder analyse (denk aan RACI, Power-interest grid).
- Kennis om de belangen van stakeholders te expliciteren en ervaring om in te schatten op welke wijze de stakeholder kan reageren op het ontwerp en de gekozen architectuur.
- Kennis van verschillende methoden en technieken voor het opzetten van communicatie, kennis om doel en doelgroep te duiden en hiervoor de communicatie op te zetten en ervaring om visuele elementen te gebruiken in de communicatie.
- Kennis van het vakgebied in de breedste zin van het woord om goed te kunnen communiceren op alle niveaus van alle betrokkenen.

##### 3.1.2. *Benodigde vaardigheden*

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om de relatie naar de opdrachtgever uit te werken en de rol, taak, positie en verantwoordelijkheden zowel in de ontwerp- als toezichtfase van de uitvoering te beschrijven en tot overeenstemming te brengen in een overeenkomst.
- Vaardigheid om voor het ontwerpen en structureren van de opdracht een projectplan op te stellen, met inbegrip van het definiëren van alternatieve benaderingen en voorstellen betreffende rentabiliteit van investeringen.
- Vaardigheid om de beleidsuitgangspunten en informatie voor het programma van eisen te verzamelen en de stand van zaken binnen de organisatie te onderzoeken en analyseren.
- Vaardigheid om voor de ontwerpfase een projectorganisatie op te zetten en te zorgen voor de voorbereiding van de besluitvorming.
- Vaardigheid om kosten-batenanalyses en gefundeerde argumenten te presenteren ter onderbouwing van de gekozen strategie en visie voor de invulling en uitvoering van de opdracht, inclusief de mogelijkheden en methoden van uitvoering, alsmede de aanbestedingsvoorwaarden.

- Vaardigheid om op basis van bestuurlijk en managerial inzicht politieke, maatschappelijke, financiële en organisatorische belangen aan de orde te stellen (bijvoorbeeld een SWOT-analyse te maken).
- Vaardigheid om de haalbaarheid te onderzoeken en daarover te adviseren in overeenstemming met bedrijfs- en technologische strategieën.
- Vaardigheid om goed met mensen om te gaan, hierin wendbaar te zijn en mensen te begrijpen en voorzien en op hetzelfde niveau te communiceren met inzicht in gedrag en houding van mensen.
- Vaardigheid om onbevooroordeeld naar anderen te luisteren en inzicht te verkrijgen in wat zijn of haar positie is in het totale krachtenveld.
- Vaardigheid om te kunnen omgaan met tegengestelde meningen en belangen op alle niveaus en in alle relationele verbanden, of die nu komen van de opdrachtgever, vanuit de organisatie, van de leverancier, van organisaties uit de keten, vanuit de omgeving, vanuit bedrijven, vanuit de overheid of samenleving.
- Vaardigheid om te kunnen uitleggen en communiceren op alle niveaus; op niveau van raden van bestuur en van medewerkers, op bestuurlijk en op technisch niveau.
- Vaardigheid en ervaring in de verschillende vormen van communicatie, presentatie en visualisatie; zowel de klassieke en traditionele vormen als de nieuwe media.
- Vaardigheid om voor verschillende stakeholders (grote groepen of een board) te presenteren. Te denken valt hierbij aan:
  - De pers: De Onafhankelijke Architect kan partij voor de pers zijn en is in staat om helder en concreet, ook al is de inhoud soms erg complex, te kunnen communiceren. Is zich bewust dat perceptie, belangen en politieke en maatschappelijke krachten een rol kunnen spelen. Dat in de samenleving andere boodschappen kunnen worden uitgedragen dan de feiten uitwijzen.
  - Politiek: De Onafhankelijke Architect moet in staat zijn om met de politiek en bewindspersonen om te gaan en is bekend met wat de belangen van de politiek zijn en begrijpt het politieke spel. Is vaardig in het vasthouden aan de feiten en weet waar de grens ligt (ethisch, juridisch en vanuit de gedragscode).
  - Organisaties: De Onafhankelijke Architect is in staat rekening te houden met verschillende culturen en vakgebieden, met verschillen in beleidsmatig en informatiekundig denken, en met de juridische vertaling naar informatiekunde.
  - Keten: De Onafhankelijke Architect is in staat om met ketens om te gaan en om belangen, succes- en faalfactoren in te schatten en af te wegen, ook ingeval een organisatie bijvoorbeeld niet wil meewerken. De Onafhankelijke Architect weet de verantwoordelijkheid neer te leggen daar waar het hoort.

### **3.2. Strategische beleid en organisatorische invulling.**

- De Onafhankelijke Architect is in staat om vanuit het strategische beleid de organisatorische inrichting en de digitale invulling te toetsen en daarbij te anticiperen op lange termijn eisen voor de onderneming of de overheidsorganisatie.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om op basis van nieuwe mogelijkheden van digitalisering de gevolgen aan te geven voor het strategische beleid, de organisatorische inrichting en de digitale invulling.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om over strategische beleidsbeslissingen en bedrijfsplannen van een onderneming of overheidsorganisatie te adviseren,
- De Onafhankelijke Architect is in staat om het strategie-model en het bedrijfstransformatieplan voor digitalisering in lijn met het beleid van de organisatie te definiëren.

### 3.2.1. Benodigde kennis

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis van strategisch beleid en strategische concepten, bedrijfsplannen (ondernemings- en businessplannen), missie en organisatiedoelstellingen van bedrijfsleven, overheids- en non-profitorganisaties en bedrijfsinrichting en bedrijfsarchitectuur.
- Kennis van business modellen en waardeketens om de strategisch relevante bezigheden van een organisatie met elkaar in verband te brengen, inclusief portfoliomanagement.
- Kennis van financiële plannen en financiële stromen binnen een organisatie, en het vraagstuk van verbetering van rendement en de vertaling naar ondersteuning vanuit de digitalisering.
- Kennis van bedrijfsarchitecturen en sourcing modellen, inclusief de voor- en nadelen.
- Kennis van security, privacy, data bescherming en de belangen van de gebruiker.
- Kennis van trends en implicaties van interne en externe digitale ontwikkelingen voor organisaties om een inschatting te maken van de implicaties van de betreffende ontwikkeling voor de organisatie.
- Kennis van nieuwe 'opkomende' technologieën met een doorkijk van zo'n 2-4 jaar.
- Kennis van SWOT analyse in relatie met korte en lange termijn ontwikkeling.

### 3.2.2. Benodigde vaardigheden

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om een bijdrage te leveren aan het strategisch beleid. Dit vraagt een goed inzicht en overzicht van beleidsvraagstukken, governance en frameworks waarin beleid en controls staan beschreven.
- Vaardigheid om een vertaling te maken van strategische beleid en organisatiedoelstellingen naar bedrijfsprocessen en architectuur concepten. Dit vraagt inlevingsvermogen om snel een strategisch keuze te vertalen naar implicaties in overleg met andere belanghebbenden van de business strategie.
- Vaardigheid om input voor het budgetplannen en inschattingen te maken op kosten, investeringen, exploitatie en beheer. Daarnaast is de architect bekend met de financiële besturing van de organisatie (bv CAPEX/OPEX, activity planning).
- Vaardigheid om in een business case de voordelen, nadelen (in kwalitatieve en kwantitatieve termen) en financiële implicaties te duiden.
- Vaardigheid om vanuit de rol een bijdrage te leveren aan kosten-batenanalyses en gefundeerde argumenten ter onderbouwing van de gekozen strategie en visie te geven.
- Vaardigheid om het beleid van digitalisering, inclusief beveiliging, privacy en kwaliteit, te ontwikkelen.
- Vaardigheid om relevante wet- en regelgeving in bedrijfs- en ICT requirements te vertalen.
- Vaardigheid om vanuit een brede blik over de gehele organisatie (processen, systemen, ICT, mensen) de strategie en het beleid te kunnen vertalen naar implementeerbare oplossingen.
- Vaardigheid om bedrijfsmodellen op waarde te schatten en de implicaties voor de omgeving te overzien.
- Vaardigheid om kansen en risico's te signaleren en heeft hiervoor technieken aangeleerd. Denk hierbij aan risico gerelateerde frameworks zoals ISEAE3402, ISO 2700x, NIST, COBIT e.d. of 'kans' gerelateerde aanpakken zoals Lean management, business model canvas, value proposition canvas.
- Vaardigheid om dreigingsanalyses te duiden en deze te vertalen naar risico's voor de organisatie.
- Vaardigheid om gebruikersbehoeften voor de lange termijn in kaart te brengen.
- Vaardigheid om een analyse uit te voeren op toekomstige ontwikkelingen in business processen en technologie toepassingen en ideevorming hierbij te faciliteren. Dit vraagt een scherp inzicht en analytisch vermogen om implicaties van de betreffende ontwikkeling te doordenken.

### 3.3. Organisatie en Architectuur ontwerp

- De Onafhankelijke Architect is in staat om een vooronderzoek te doen en een scherpe analyse te maken van de doelstellingen, de ideeën en ambities, de vraag- en behoeftestellingen van de opdrachtgever, de belangen van de stakeholders, het programma van eisen, de opdracht en helder te krijgen welke problemen spelen er.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om op basis van het strategische beleid, het bedrijfsplan, de doelstellingen en eisen van de organisatie, de behoeften van gebruikers en afnemers, het strategie-model en het bedrijfstransformatieplan voor digitalisering het ontwerp voor de organisatie-inrichting en de bedrijfsarchitectuur van de digitalisering te ontwikkelen en uit te werken, alsmede te kunnen uitleggen hoe het ontwerp de doelen en de uitvoering dient.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om adviezen te geven over de rechtvaardiging van de investeringen, de haalbaarheid van de realisatie, de beheersbaarheid, het kostenmodel, de besturing en ontwikkelings- en uitvoeringsorganisatie, de mogelijke aanbestedingen, de relatie met leveranciers, de implementatie, de exploitatie en het beheer.
- De Onafhankelijk Architect is in staat om de noodzakelijke wijzigingen en de betrokken componenten zoals processen, diensten en producten, hardware, software, toepassingen, informatie-en technologieplatform te beschrijven.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om inzicht te geven in relevante aspecten die te maken hebben met onderlinge functionaliteit, schaalbaarheid, bruikbaarheid, beveiliging en privacy.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om het ontwerp te valideren met de opdrachtgever en de stakeholders.
- 

#### 3.3.1. *Benodigde kennis*

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis van organisatievormen en structuren, inrichting en verdeling van taken en activiteiten.
- Kennis van de bedrijfsvoering, informatievoorziening, primaire en secundaire processen, personeel, communicatie, huisvesting, alsmede de generieke processen voor financiën, regelgeving, ethiek en facilitaire voorzieningen.
- Kennis van verschillende architecturen, zoals Bedrijfs- of Businessarchitectuur, Enterprise Architectuur, Informatie Architectuur, Solution Architectuur, Applicatie Architectuur, Software Architectuur, Infrastructuur Architectuur, Data Flow Architectuur, Data-Centered Architecture, Hierarchical Architecture, Service Oriented Architectuur, modulaire opbouw van architecturen, en ontwerpen daarvan.
- Kennis van bekende referentie architecturen en architectuurraamwerken, internationaal (zoals TOGAF, DYA en Archimate) als nationaal (bedrijfsleven en overheid). Denk bij overheid aan architecturen als NORA, MARIJ, GEMMA.
- Kennis van belangrijke frameworks, methodes en systeem ontwerp tooling. Bij systeem design tooling valt te denken aan tooling zoals Sparx, Troux, Bizdesign Architect en de modelleertaal Archimate.
- Kennis van security en privacy met daarbij behorende architecturen als integraal onderdeel van het ontwerp, en van mitigerende maatregelen die de beveiliging en gegevensbescherming vergroten, zowel binnen het ICT domein als daarbuiten.
- Kennis van programmeertalen, informatiemodellering, procesmodellering.
- Kennis en ervaring met het werken met functiepuntenanalyses.

### 3.3.2. Benodigde vaardigheden

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om de (bestaande) organisatie-inrichting, architectuur en de standaarden van een organisatie te kunnen beoordelen.
- Vaardigheid om een brede organisatie-inrichting en bedrijfsarchitectuur op te zetten met een uitwerking in de verschillende 'lagen' van de architectuur.
- Vaardigheid om met regelmaat van de stakeholders te horen wat er speelt.
- Vaardigheid om de werking van de organisatie en de omgeving daarvan te begrijpen.
- Vaardigheid om de vertaling te maken van bedrijfsdoelstellingen naar de implicatie op de verschillende architectuurlagen en kolommen, en de relaties en implicaties te expliciteren en vast te leggen.
- Vaardigheid om met (nieuwe) oplossingen dan wel nieuwe opkomende technologieën te komen die in te passen in het bestaande landschap en/of die in te passen in legacy systemen, en daarbij gebruik te maken van modellen, zoals bijvoorbeeld van Bimodal IT (oud en nieuw combineren).
- Vaardigheid om gebruikersbehoeften en requirements te identificeren en te analyseren.
- Vaardigheid om requirements op te stellen voor de niet functionele (systeem) requirements: performance, maintainability, extendibility, scalability, availability, security and accessibility aan de hand van bekende standaarden en frameworks in de markt (denk aan ISO 2700x, ISO 25010 etc).
- Vaardigheid om vanuit een brede overview over de organisatie te helpen de juiste oplossing te vinden en de verschillende technologieën te verwerken in de architectuur.
- Vaardigheid om design patronen en modellen aan te geven die de systeem analist of solution architect helpen in de ontwikkeling van een consistente applicatie.
- Vaardigheid om over de architectuur met diverse belanghebbenden te spreken (inhoudelijke beschrijvingen, principes, modellen, standaarden).
- Vaardigheid om per doelgroep uitleg te geven over de consequentie van de architectuur(principes).
- Vaardigheid om diverse modellen op te bouwen voor ontwerp van processen, organisaties, informatie, data, ICT voorzieningen e.d.
- Vaardigheid om de haalbaarheid en realiseerbaarheid van het ontwerp te kunnen beoordelen, voor- en nadelen te beschrijven, risico's te duiden en de een kostenschatting te laten maken.
- Vaardigheid om een analyse over de gevolgen van een implementatie en een impact analyse te laten uitvoeren.

### 3.4. Technologische ontwikkelingen

- De Onafhankelijke Architect is in staat om zich op de hoogte te houden van de laatste technologische ontwikkelingen en zijn kennis over de technologische ontwikkelingen uit te breiden.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om innovatieve oplossingen te beoordelen voor het integreren van nieuwe technologie in bestaande producten, applicaties of diensten, of voor het creëren van nieuwe oplossingen.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de prestaties van oplossingen te analyseren en de effectiviteit daarvan voor de organisatie te beoordelen, inclusief de sociale gevolgen.

#### 3.4.1. Benodigde kennis

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis van nieuwe opkomende technologieën en concrete markt toepassingen.
- Kennis en inzicht over behoeftes die de markt (eindgebruiker/klant) heeft omtrent diensten of producten.
- Kennis en inzicht in relevante bronnen voor informatie over technologische ontwikkelingen. Hiervoor kunnen verschillende bronnen worden gebruikt, zoals literatuur, forums, netwerk van professionals.
- Kennis van technologietrends op webfora, vakbeurzen en andere evenementen.
- Kennis over het verzamelen van gegevens voor specifieke doeleinden en oplossingen, het opzetten van een POC, test- of laboratoriumomgeving om onderzoek te doen naar nieuwe mogelijkheden en/of technologieën.

#### 3.4.2. Benodigde vaardigheden

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om gestructureerd en planmatig verschillende bronnen van informatie te monitoren.
- Vaardigheid om leveranciers van nieuwe ontwikkelingen te identificeren en te beoordelen.
- Vaardigheid om voordelen en kansrijke verbeteringen van opkomende technologieën voor de business van een organisatie te identificeren.
- Vaardigheid om de impact van nieuwe technologieën op de business te begrijpen en deze weet te expliciteren naar de waarde voor de organisatie.
- Vaardigheid om een proefomgeving op te zetten om opkomende technologieën en diensten uit te proberen en met een gedegen en gefundeerd reactie te komen op de vraag of de oplossing een verbetering voor de organisatie kan betekenen.
- Vaardigheid om benodigde aanvullende expertise in te zetten en te zorgen voor de beschikbaarheid en inzet van een specialistenteam.

#### 3.5. Uitvoering en Verandering

- De Onafhankelijk Architect is in staat om het ontwerp zodanig te specificeren dat het voor de uitvoeringsorganisatie, software ontwikkelaars en leveranciers mogelijk is om oplossingen te ontwikkelen en aan te dragen.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de implicaties van de uitvoering van het ontwerp van de organisatie-inrichting, de bedrijfsarchitectuur van de digitalisering, inclusief (nieuwe) oplossingen, voor de organisatie te duiden en de daarbij samenhangende veranderingen te beoordelen en op waarde te schatten.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de voorwaarden en eisen te bepalen die aan de uitvoering en het veranderingsproces en de implementatie worden gesteld en de voordelen te kwantificeren.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de structurele en culturele aspecten te betrekken bij de voorwaarden voor het implementeren van de veranderingen.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de invloed van de omgeving en de veranderingen hierin in ogenschouw te nemen en te betrekken bij het uitvoerings- en veranderingsproces.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om als toezichthouder te fungeren en toezicht te houden op de uitvoering en de continuïteit van de organisatie tijdens het veranderingsproces, de impact te monitoren, zo nodig herstelmaatregelen voor te stellen en het totale ontwerp te verfijnen.

### 3.5.1. Benodigde kennis

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis van strategieën bij uitvoerings- en veranderingsprocessen, passend bij cultuur en 'status' van de organisatie en het veranderingsmanagement.
- Kennis van impact van de verandering voor de medewerkers, organisatie, bedrijfsvoering en digitalisering.
- Kennis van de specifieke sector waar de verandering plaatsvindt.
- Kennis van de relevante wetgeving en juridische vraagstukken die een impact hebben op de organisatie.
- Kennis van de eisen die aan toezicht worden gesteld, waaronder die van zorgvuldigheid, objectiviteit, betrouwbaarheid en transparantie.

### 3.5.2. Benodigde vaardigheden

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om voorstellen uit te werken voor de uitvoering en de implementatie van het veranderingsproces en over een herziening van de organisatie-inrichting te adviseren.
- Vaardigheid om een proces- en stappenplan uit te werken waarin de uitvoering en implementatie kan verlopen.
- Vaardigheid om de implicaties en kosten van het veranderingsproces en de implementatie te expliciteren.
- Vaardigheid om bij het houden van de toezicht op de uitvoering waar te nemen, informatie te verzamelen, de uitvoeringspraktijk te beoordelen en te kunnen interveniëren.
- Vaardigheid om het gedrag van de onder toezicht staande uitvoerenden te beïnvloeden en voor zover nodig of gewenst corrigerend of bijsturend te kunnen optreden.

## 3.6. Wetenschappelijk en onafhankelijk onderzoek

- De Onafhankelijke Architect is in staat om wetenschap en onafhankelijk onderzoek te laten uitvoeren.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om een onderzoek te beoordelen en te interpreteren.
- De Onafhankelijke Architect is in staat om de resultaten en effecten van een onderzoek te vertalen naar en te implementeren in een architectuur ontwerp, waardoor vraagstukken en probleemstellingen succesvol kunnen worden opgelost.

### 3.6.1. Benodigde kennis

De volgende kennis is nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Kennis en ervaring om een wetenschappelijk en onafhankelijk onderzoek op te zetten en deze te laten uitmonden in verantwoorde offertes.
- Kennis van onderzoeksmethoden en de eisen die aan een wetenschappelijk dan wel onafhankelijk onderzoek worden gesteld.
- Kennis en ervaring van een goede onderzoeksopzet en om een eenduidige onderzoeksvraag of probleemstelling te formuleren en de onderzoeksvragen en probleemstellingen af te bakenen.
- Kennis wat bij een onderzoek essentieel is voor belanghebbenden en doelgroepen.



### *3.6.2. Benodigde vaardigheden*

De volgende vaardigheden zijn nodig voor de Onafhankelijke Architect om de competentie goed te kunnen uitoefenen:

- Vaardigheid om gezien de vraagstelling te beoordelen of een wetenschappelijke benadering dan wel een ander onafhankelijk onderzoek nodig is.
- Vaardigheid om de deskundigheid van de onderzoekers ten aanzien van de vraagstelling beoordelen.
- Vaardigheid om de onderzoekers aan te sturen tijdens het onderzoeksproces, zonder dat de onafhankelijkheid van het onderzoek in het geding is.
- Vaardigheid om de analyse en de interpretatie van de onderzoeksresultaten, alsmede de conclusies en aanbevelingen in de juiste context te beoordelen.
- Vaardigheid om zich te houden aan de waarnemingen en feiten, en niet voor politieke of bestuurlijke druk te wijken en is daarvoor voldoende weerbaar.
- Vaardigheid om de resultaten van een onderzoek te vertalen naar wat er nodig is voor het succes van het project of programma en op grond daarvan de opdrachtgever en uitvoeringsorganisatie te adviseren over de mogelijkheden.

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

### **Bijlage 1 - Review groep**

De volgende personen hebben een bijdrage geleverd aan de totstandkoming van dit document (willekeurige volgorde):

- Guido Bayens (Novius)
- Saco Bekius (M&I/Partners)
- Roland Drijver (Rijkswaterstaat/NAF)
- Bart den Dulk (ArchiXL)
- Bas Kruiswijk (Twinstra Gudde)
- Paulus Meijs
- Martijn ten Napel (Free Frogs)
- Steven van 't Veld
- Herm Wijgergangs (Ordina)
- Wilbert Enserink (VKA)
- Rutger Gooszen (VKA)
- Jan Moelker

### **Review versie 1.1**

- Robert Deckers (Atom Free IT)

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

## Bijlage 2 - Referenties

1. Onderzoeksverslag-e-CF-profielen (2015); Kennis & Vaardigheden uit: European e-Competence Framework 3.0 (2014); Masterclass uit: e-CF match met masterclass (e-CF 2,0; Box - input Utrecht).
2. Interview met Aloys Kregting, door Daan Rijsenbrij en Hotze Zijlstra. CIO Magazine, nr 4 2017.
3. Interview met Arjan Dorland door Daan Rijsenbrij en Hotze Zijlstra. CIO Magazine, nr 3 2017.
4. Interview met Perry v.d. Weijden door Daan Rijsenbrij en Hotze Zijlstra. CIO Magazine, nr 5 2017.
5. Interview met Jeroen Tas door Daan Rijsenbrij en Hotze Zijlstra. CIO Magazine, nr 6 2017.
6. Architectuurverslag Juristen, door Hotze Zijlstra e.a., CIO Magazine, nr 1 2017.
7. Profiel Enterprise Architect, bron: <http://www.ecompetences.eu/>
8. Five Ways CIOs Can Use Enterprise Architecture to Increase the Business Relevance of IT, R. Scott Bittler, Gartner 5 may 2009.
9. The CIO as Architect: Leading CIOs Use EA Thinking to Drive Transformation and Enable Business Success, Bard Papegaaij, Gartner 23 March 2010
10. Nieuwe rollen in een veranderend IT Landschap, Drs. Marleen Olde Hartmann, Ir. Bramjan Mulder, juni 2015.

### Bijlage 3 - Gebruik e-CF bij beschrijving competentieprofiel van de Onafhankelijke Architect

Bij het opstellen van het competentieprofiel van de Onafhankelijke Architect is gebruik gemaakt van het European e-Competence Framework (e-CF). Het e-CF<sup>3</sup> geeft een referentie beschrijving van 40 competenties die veelal worden gebruikt in de ICT-sector, en heeft deze competenties uitgewerkt. Het e-CF gebruikt hiertoe een gemeenschappelijke taal voor competenties, vaardigheden, kennis en bijbehorende niveaus die een gestandaardiseerd begrip opleveren.

Daarnaast onderkent het e-CF een aantal 'job profiles': profielen van functionarissen waarin specifieke competenties benodigd zijn. Daarbij is tevens aangegeven voor welke producten de functionaris verantwoordelijk is. Het e-CF kent een profiel voor de Enterprise Architect. In dit profiel staat uitgewerkt welke competenties het e-CF toedicht aan de Enterprise Architect. Het profiel is hieronder opgenomen.

Profile title	ENTERPRISE ARCHITECT (8)		
Summary statement	Designs and maintains the Enterprise Architecture		
Mission	Balances technological opportunities with business (process) requirements. Maintains a holistic view of the organisation's strategy, processes, information and ICT assets. Links the business mission, strategy and processes to the IT strategy.		
Deliverables	Accountable	Responsible	Contributor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enterprise Architecture</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Business Plan</li> <li>New Technology integration proposal</li> <li>Knowledge or Information Base</li> <li>Business Process Definition</li> </ul>
Main task/s	<ul style="list-style-type: none"> <li>Devise business improvement opportunities and create proposals</li> <li>Align IT strategy and planning with the organisation's business goals</li> <li>Streamline business processes, functions, procedures and workflows and apply a consistent implementation approach</li> <li>Manage stakeholder engagement in the development of new processes and systems and verifies feasibility</li> <li>Conduct post-implementation reviews to evaluate benefits accrued from new processes and systems</li> </ul>		
e-competences (from e-CF)	A.1. IS and Business Strategy Alignment	Level 4-5	
	A.3. Business Plan Development	Level 3-4	
	A.5. Architecture Design	Level 4	
	A.7. Technology Watching	Level 5	
	E.7. Business Change Management	Level 4-5	
KPI area	Quality and consistency of enterprise architecture aligned with business objectives		

Het e-CF is continu in ontwikkeling. Verschillende functionarissen uit verschillende disciplines van bedrijven, onderwijsinstellingen en overheid uit diverse landen binnen Europa werken aan een continue verbetering van het e-CF.

<sup>3</sup> <http://www.ecompetences.eu/e-cf-overview/>

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

Met de beschrijving van de competenties vanuit het e-CF wordt nog niet voldaan aan het profiel van de *Onafhankelijke Architect*. Bij het competentieprofiel van de Onafhankelijke Architect gaat het om deskundigheid en vaardigheid op de gebieden van en de verwevenheid tussen informatica, organisatiedoelstellingen, bedrijfsvoering en management. De aanvullende competenties liggen dan ook meer in het organisatie domein, in het domein van de communicatie met de omgeving en een goed allround overzicht op alles wat nodig is om de bedrijfsinrichting te ontwerpen.

Voor de competentie beschrijvingen in dit document zijn competenties overgenomen vanuit het profiel 'enterprise architect' van het e-CF. De beschrijvingen zijn aangepast en aangevuld aan de eisen die aan de Onafhankelijke Architect worden gesteld.

In het e-CF wordt een aantal begrippen gehanteerd die dit document ook hanteert. De belangrijkste die in dit document gebruikt worden, zijn:

**Competentie:** bij competentie gaat het om een vrij algemene generieke beschrijving op hoofdlijnen. De competenties beschrijving is waar mogelijk ontleend aan het e-CF en aangevuld met eigen inzichten. Veelal wordt een competentie gezien als de optelsom van kennis, ervaring, inzicht, vaardigheden, waarden en attitude, passend bij een bepaalde functie.

**Kennis:** Bij kennis gaat het om de 'theoretische kennis' die nodig is om de competentie goed te kunnen uitoefenen. In het e-CF wordt dit geduid met de letter **K** (Knowledge).

**Vaardigheid:** Bij vaardigheden gaat het om activiteiten en handelingen waar iemand bedreven in is. Het gaat om vaardigheden als analytische en synthetische vaardigheden, sociale en communicatieve vaardigheden, leervermogen en kunnen denken in meerdere dimensies. Het zijn veelal soft skills.

In het e-CF wordt een vaardigheid geduid met de letter **S** (Skill).

De competenties van de Onafhankelijke Architect vallen uiteen in kennis, vaardigheden (inclusief attitude) op academisch niveau. Hierbij wordt ervan uitgegaan dat het bij het opleiden van de Onafhankelijke Architect gaat om professionals met ruime werkervaring zodat deze individuen na het volgen van de opleiding kunnen acteren in de rol van Onafhankelijke Architect.

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

#### **Bijlage 4** Toelichting op het belang van een goede en scherpe analyse.

Het belang van een goede en scherpe analyse is evident, waarbij de opdracht en de problematiek systematisch wordt ontleed in al zijn elementen. De omschrijving wát de opdracht en de problematiek nu precies is, wat de aanleiding is en aan welke oplossing wordt gedacht, wie erbij betrokken zijn en wat je nog meer moet weten om de opdracht te kunnen oppakken en de problematiek te kunnen oplossen.

De ervaring leert dat veelal (te) snel in de problematiek wordt gedoken en dat de ontwerpvraag wordt vergeten, verwaarloosd of uit het zicht verdwijnt. De druk om te presteren is in de praktijk dikwijls zo groot dat allerlei signalen, adviezen en waarschuwingen genegeerd worden.

Een scherpe analyse en een goed doordachte ontwerpvraag zijn de kern en de kracht van de Onafhankelijke Architect.

In een vooronderzoek moet duidelijk worden wat de opdrachtgever voor een opdracht wil verlenen en wat de opdrachtgever daarbij in gedachten heeft. Wat nodig is om de omvang en scope van de opdracht vast te stellen. Wat de doelstellingen, de ideeën en ambities, de vraag- en behoeftstellingen zijn en welke problemen er spelen. Hoe ziet het programma van eisen eruit en is de opdracht helder en concreet genoeg om mee aan de slag te gaan. Daarbij zal bepaald moeten worden of een behoorlijke vervulling van de opdracht mogelijk is. Ontwikkelen van meerdere voorbeelden en modellen van mogelijke opdrachten.

Bij een scherpe analyse hoort niet alleen goed onderzoeken, maar ook kritisch onderzoeken en niet zomaar alles geloven, scherp onderscheiden en beoordelen wat wel en niet klopt, waarheidsvinding, een duidelijk onderscheid maken tussen hoofd- en bijzaken, tussen relevante en irrelevante zaken, tussen feiten en meningen, en goed onderkennen van subjectiviteiten en vooroordelen. Het zijn zaken die zich in deze tijd sterk manifesteren.

Kritisch onderzoeken is wat anders dan tegenspraak. Over het nut van tegenspraak bestaat over het algemeen brede overeenstemming, maar het komt minder voor dan wordt bepleit. Tegenspraak ligt in de praktijk veelal gevoelig.

Wat nu als bevindingen van de Onafhankelijke Architect kritische elementen over de situatie in de organisatie zouden bevatten. Dat er het en ander mis is in de organisatie en dat allerlei signalen door de leiding van de organisatie zijn genegeerd of dat de opdrachtgever zelf te ambitieus is en zijn zin wil doordrijven. Of dat de opdrachtgever aangeeft dat hij niet zit te wachten op een kritische adviseur. Dan ontstaat er een belangrijke afweging hoe hiermee om te gaan.

Naast feitelijke constatering kan bij het maken van een inschatting van de situatie in een organisatie een innerlijk gevoel een rol spelen voor wat goed en niet goed is. Die intuïtie kan professioneel gevormd zijn door ervaringen uit het verleden en door wijsheid die door ervaringen zijn verkregen. Daarmee kan een interessant signaal worden afgegeven.

Het bewust zijn van de verschillende elementen die een rol kunnen spelen in een proces, kan een meerwaarde

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

betekenen bij het beoordelen van de situatie in een organisatie. Belangrijk is om te zorgen dat de aanvliegroute zorgvuldig en op een juiste manier is gekozen en gecommuniceerd.

Belangrijk is om inzicht te hebben in de complexe wereld van digitalisering met allerlei krachten, machten en belangen, inclusief de bureaupolitiek die daarvan een onderdeel kan zijn.

#### Onderkennen van succes- en faalfactoren

Organisaties zullen graag werken op basis van succesfactoren en zich inzetten om van een programma of project een succes te maken, maar welke invloed hebben faalfactoren en risico's in dit verband.

Alhoewel faalfactoren en risico's in het competentieprofiel worden genoemd, is het nodig om na te gaan naar welke factoren nog meer gekeken zou moeten worden.

Naast de bekende voorbeelden van tekortkomingen en faalfactoren, kunnen zich namelijk zaken voordoen die veelal niet voorkomen op overzichten van faal- en risicofactoren, zoals een verschil tussen de papieren werkelijkheid en de praktische realiteit, waarbij er ook sprake kan zijn van wensdenken. Het kan gaan om initiële schattingen die te optimistisch of onrealistisch zijn, dan wel fouten en mislukkingen die worden verzwegen of ontkend, en rapportages die als gevolg hiervan vooral een goed-nieuws-shows zijn. Ook kan er sprake zijn van verschillen wat de leiding wil en wat medewerkers op de werkvloer mogelijk achten, en/of onvoldoende informatie over risico's omdat dit als falen kan worden gezien.

Voor het beoordelen van faal- en risicofactoren is het nodig om een goed inzicht te hebben in welke mate niet alleen bekende, maar ook andersoortige faal- en risicofactoren zich kunnen manifesteren en hoe daarmee kan worden omgegaan.

Hetzelfde geldt overigens voor de veiligheid en beveiliging van de digitalisering, inclusief de ontwikkeling van cybersecurity. De snelheid en druk van vernieuwing is zo groot dat kwetsbaarheden onevenredig toenemen. Nog steeds is een integrale benadering dat veiligheid en beveiliging één van de belangrijkste ontwerpcriteria zijn, geen gemeengoed. Ook al wordt het al jaren geroepen dat dat het wel zou moeten zijn.

#### Sociale druk en groepsdenken

Een Onafhankelijke Architect kan ook te maken krijgen met het fenomeen van sociale druk en groepsdenken. Deze zaken zijn van andere aard dan de zakelijke opdracht dat de Onafhankelijke Architect als ontwerper in staat is om een deskundig inhoudelijk ontwerp op te stellen.

Aangezien het denken feilbaar is en minder rationeel dan wordt gedacht, kunnen verkeerde inschattingen zijn gemaakt. Door snel en gemakkelijk uit te gaan van de beschikbare informatie en niet even stil te staan bij de mogelijkheid dat er misschien meer aan de hand is, kunnen we onszelf heel wat wijs maken (cognitieve illusie). Dat geldt zowel voor de kant van de opdrachtgever als voor de kant van de Onafhankelijke Architect.

Ingeval van groepsdenken wordt een groep zodanig beïnvloed door groepsprocessen, dat de kwaliteit van het denken vermindert. Groepsleden kunnen in een bepaalde modus van eensgezindheid zitten in plaats van een kritische overweging van feiten. Zo kunnen vakgenoten zich eenzelfde manier van denken of routine hebben eigengemaakt en daarmee geneigd zijn om dezelfde fouten te maken. De ontwikkelingen van het groepsdenken in de sociale media is een toenemend fenomeen, inclusief het complot denken. De digitalisering

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

brengt er een extra dimensie aan.

Bij een tunnelvisie worden waarnemingen gezien vanuit een als juist aangenomen hypothese waardoor andere verklaringen over het hoofd worden gezien. Er is geen oog voor aanwijzingen of argumenten die niet in lijn zijn met de eigen overtuiging.

Ook vertrouwen op externe onderzoeken kan beschaamd worden. De Onafhankelijke Architect zal zich zelf daarover een mening moeten vormen.

#### Verzamelen van informatie

Met de opdrachtgever worden afspraken gemaakt over de toegang die de Onafhankelijke Architect krijgt tot de documentatie van het programma of project en de medewerkers van de organisatie.

Het analyseren van documenten moet een eerste indruk opleveren wat er zoal speelt in de opzet van een beoogd programma of project. Uit rapportages blijkt waar de aandacht op gefocust is, aan welke activiteiten prioriteit zal worden gegeven en welke accenten worden gelegd. Uit de documenten kan ook afgeleid worden wat ontbreekt en waarover niet gesproken wordt.

Bij zaken die minder goed aanwezig zijn of in de praktijk anders lopen, is het altijd de vraag in hoeverre dat in de documentatie tot uitdrukking komt. Documenten kunnen selectief opgesteld zijn, geen of te weinig informatie bevatten over bepaalde gebeurtenissen of probleemstellingen. Ook kan informatie ontbreken over de context waarin de beschreven gebeurtenissen zich afspelen. Dat alles kan mede iets zeggen over de cultuur van de organisatie en het programma of project.

Gesprekken met leiding en medewerkers van de organisatie moeten een zodanige duidelijkheid geven dat de werkelijkheid zo dicht mogelijk benaderd wordt. Dat betekent dat het houden van interviews en het stellen van goede vragen een cruciale onderdeel is om de juiste informatie boven tafel te krijgen en helderheid te verkrijgen wat er gaande is en wat belangrijk wordt gevonden. Waargenomen kan worden hoe de beleving is over het programma of project, hoe tegen zaken wordt aangekeken, hoe zaken getypeerd worden en welke beschrijving, betekenis en interpretatie aan zaken en problemen worden gegeven.

Goed luisteren, signalen oppikken, doorvragen om er achter te komen hoe het nu precies zit en vertrouwen creëren om ook 'verborgen' of achtergehouden informatie voor het voetlicht te krijgen, zijn allemaal nodig om het beeld compleet te maken.

Hierbij spelen de verschillende interpretaties en opvattingen die zowel leidinggevenden als medewerkers kunnen hebben een rol. Dat geldt tevens voor de betekenis die ze toekennen aan de wijze waarop het programma of project moet gaan functioneren en produceren, inclusief de inzichten over oorzaken en mogelijke oplossingen voor problemen.

Het houden van interviews en het verzamelen van informatie is een aparte professie. Dat geldt voor zowel de kennis erover als de vaardigheid zelf, maar ook voor de inhoud, de aanpak, het aantal interviews dat nodig is om een goed beeld te krijgen en het type interview. Gaat het om een interview met leidinggevenden of met experts dan wel is het een interview om gedachteprocessen en meningen boven tafel te krijgen. Daarnaast kan



Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

gedacht worden aan een groepsdiscussie met (kritische) medewerkers waarbij bijvoorbeeld wordt gereflecteerd op faalfactoren en risico's die zij zien voor het programma.

Voor het onderzoek is het interessant om te kunnen constateren welke zaken wel bekend zijn en welke niet. Ook of er een besef is dat ze dat wel zouden moeten weten.

Voor de Onafhankelijke Architect is het cruciaal welke informatie naar boven wordt gehaald om een kwalitatief hoogwaardig ontwerp te kunnen maken.

#### Analyse van bevindingen en vastleggen in een ontwerp

De analyse zelf is een creatief proces, maar zeker ook het uitwerken daarvan in een ontwerp. Daarin kan de architect zelf ervaren tegen welke vraagstukken hij aanloopt.

In gesprekken met architecten in de bouwwereld bleek dat dit een van de belangrijkste fasen in het ontwerpproces te zijn.

Een ander belangrijk punt hierbij is dat de architect door zijn deskundigheid en ervaring op allerlei inzichten en ideeën komt en vanuit de eigen perceptie naar het programma of project gaat kijken. De beide elementen moeten wel scherp gescheiden blijven, anders zou de architect zelf kunnen ontsporen.

Verder is de onderbouwing van de analyse en van het ontwerp een belangrijk punt. Er kunnen binnen het programma of project verschillende opvattingen en interpretaties zijn. Dan is de redenering belangrijk waarom tot bepaalde conclusies wordt gekomen. Deze moeten uit zichzelf overtuigend zijn. Datzelfde geldt voor de advisering. Ook deze moet een logisch gevolg zijn van de constateringen en conclusies.

Bij het vastleggen van de bevindingen in rapportages gaat het allereerst om het weergeven van de waarnemingen over het programma of project en welke signalen daarvan uitgaan, zodat een getrouw beeld van de omstandigheden kan worden verkregen. Vervolgens bouwt de argumentatie toe naar een conclusie voor het ontwerp. De conclusies zijn tevens de basis voor het benoemen van faalfactoren en risico's en de inschatting daarvan alsmede de advisering.

De opdrachtgever moet het betoog, de onderbouwing en visualisatie goed kunnen volgen zodat hij daaruit de gevolgtrekking kan maken wat dat betekent voor zijn programma of project.

De analyse van de Onafhankelijke Architect naar de opdrachtgever stelt hoge eisen. Gezien de ervaringen die opdrachtgevers met ICT-architecten hebben, is expliciete aandacht voor dit onderdeel van groot belang.

## Bijlage 5 Toelichting op het begrip onafhankelijk

Aanvulling op hoofdstuk 2. *Visie op het profiel van de Onafhankelijke Architect*, van het Competentieprofiel, versie 1.0, d.d. 9 december 2019, van de Onafhankelijke Architect van de digitale wereld. De aanvulling betreft een toelichting op het begrip 'onafhankelijk' en daarmee op de vraag, wat betekent onafhankelijk in relatie met de competenties van de Onafhankelijke Architect.

### Betekenis van onafhankelijk.

Het begrip Onafhankelijk betekent volgens allerlei encyclopedieën:

- vrij; zelfstandig; door niets bepaald of geregeld; *zonder invloed van iemand anders; situatie dat je niet onder invloed staat van iemand of iets anders; zelfstandig een mening of oordeel vormen of actie ondernemen zonder zich te laten beïnvloeden door anderen; op basis van uw eigen inzichten en niet onder invloed of dwang van iemand anders; acties ondernemen en uitspraken doen die getuigen van een eigen visie of mening; anderen niet naar de mond praten.*

Voor beroepen waar een eigen oordeel naar de burger, naar de opdrachtgever, en naar organisaties in de samenleving belangrijk is, en waar iemand behoorlijk zelfstandig moet opereren, is onafhankelijkheid vanuit een maatschappelijk belang een belangrijk vereiste. In de literatuur is daarover het nodige geschreven.

In het rapport '*Onafhankelijk onderzoek in het publieke belang*' van maart 2018 van de Onderzoeksraad voor Veiligheid<sup>4</sup> zijn de dimensies van het begrip onafhankelijkheid op een rij gezet en uitgewerkt. Het rapport haalt hierbij een citaat van Jeroen Smit aan: "*Allemaal hebben we onze eigen waarheid. Onafhankelijke waarheidsvinding is een poging om de persoonlijke belevingen te ontstijgen en daarmee iets te bieden dat meer waarde heeft, meer geldingskracht.*"

Het resultaat van de studie kan als referentiekader worden benut voor de invulling van het begrip onafhankelijk van de Onafhankelijke Architect.

### Onafhankelijke beroepen

Het begrip onafhankelijk komt voor bij beroepen die een autoriteit in het publieke domein zijn. Daarom worden allereerst voorbeelden gegeven hoe het begrip onafhankelijk bij deze beroepen is geregeld.

- **architect** in de bouwwereld, waarvan de BNA (Branchevereniging Nederlandse Architectenbureaus) als hoofdregel van de BNA-Gedragsregels heeft:  
*'De architect is gehouden de opdrachtgever onafhankelijk en deskundig in een vertrouwenspositie als adviseur terzijde te staan. De architect behartigt de belangen van de opdrachtgever naar beste weten en kunnen, in het besef niet alleen verantwoordelijk te zijn jegens de opdrachtgever, maar ook tegenover de samenleving, de omgeving en de collega's.'*  
BNA-gedragsregel 4.1 ziet op deskundigheid:  
*'De architect zorgt ervoor te beschikken over voldoende deskundigheid, vakbekwaamheid en capaciteit van het bureau, dan wel deze van buitenaf in te schakelen, om de opdracht uit te voeren.'*  
Artikel 4.2 van de BNA-gedragsregels luidt:  
*'De architect aanvaardt opdrachten op basis van een overeenkomst waarin de wederzijdse rechten en plichten van opdrachtgever en architect deugdelijk zijn vastgelegd.'*

---

<sup>4</sup> <https://www.onderzoeksraad.nl/nl/page/4945/onafhankelijk-onderzoek-in-het-publiek-belang>

De bouwarchitect kent een eeuwenoude en beproefde praktijk. Hierbij een opsomming uit de jurisprudentie.<sup>5</sup>

\* De architect zich dient te gedragen zoals van een redelijk handelend en redelijk bekwaam architect mag worden verwacht.

\* De onafhankelijkheid van de architect - als adviseur - heeft de vakinhoudelijke onafhankelijkheid: de architect moet zelf in onafhankelijkheid zijn mening vormen.

Ook al had de opdrachtgever zelf iets heel goed kunnen onderzoeken, laat dat onverlet dat het de rol van de architect is om als onafhankelijk adviseur zelf onderzoek te doen. Aan dat eigen onderzoek mogen eisen worden gesteld.

\* De eis van onafhankelijk adviseur heeft ook een economische component: de architect die voor zich zelf voordelen bedingt of aanvaardt jegens anderen die (ook) een rol spelen bij de uitvoering van het bouwproject van de opdrachtgever - bijv. aannemer of leverancier - manoeuvreert zich daardoor in een afhankelijke positie.

\* Als een architect op basis van actuele ontwikkelingen overgaat tot nauwere samenwerking en het delen van kennis met bouwpartijen, moet het voor de opdrachtgever mogelijk zijn om te kunnen begrijpen in welke rol de architect optreedt, in die van architect of in een van de hybride vormen. De onafhankelijkheid mag niet in het geding komen.

\* De eis inzake de vertrouwenspositie kan de rol van een grondnorm vervullen die mede wordt ingekleurd door de andere eis, die van onafhankelijkheid.

Het bekleden van een vertrouwenspositie kan echter ook zonder een dergelijke inkleuring van betekenis zijn voor het gedrag van een architect.

\* Een architect die constateert dat er wordt gebouwd in afwijking van de bouwvergunning heeft de vrijheid om dit ingeval van ernstige afwijkingen te melden bij de gemeente, zonder de hoofdregel te schenden. De vrijheid om afwijkingen te melden bij de gemeente is eerst nadat de architect de opdrachtgever op de afwijking heeft gewezen en – indien dit niet leidt tot een oplossing - de opdrachtgever tijdig op de hoogte brengt van de voorgenomen melding.

Die verantwoordelijkheid wordt in de hoofdregel bepaald dat de architect rekening houdt met de gevolgen van de beroepsuitoefening voor de samenleving en de omgeving.

\* In de hoofdregel staat ook een zorgplicht, waarvoor de basis kan worden gevonden in de daarin voorkomende woorden 'als deskundig adviseur terzijde (te) staan' en 'behartigt de belangen van de opdrachtgever naar beste weten en kunnen'. Bij de zorgplicht gaat het om de (vereiste zorgvuldige) wijze waarop de architect zijn werkzaamheden uitvoert.

\* De architect is de professional en die moet er voor zorgen dat er geen onnodige misverstanden ontstaan. Uitgangspunt is dat van de architect als professioneel adviseur op basis van de hoofdregel mag worden verlangd dat hij bereikbaar is, de opdrachtgever te allen tijde op de hoogte houdt van de ontwikkelingen in zijn dossier, zijn dossiers en administratie op orde heeft en op adequate en tijdige wijze opvolging geeft aan lopende procedures en relevante verzoeken van de gemeente en andere derden. Dit alles op een zodanige wijze dat de opdrachtgever erop kan vertrouwen dat zijn belangen adequaat worden behartigd.

\* De architect dient zijn opdrachtgever zowel op reële en heldere wijze te informeren over de haalbaarheid van de plannen, als deze te waarschuwen tegen overspannen verwachtingen, zodat de

---

<sup>5</sup> TBR 2014/202 BNA-tuchtspraak architectuur 2009-2014

opdrachtgever op basis daarvan kan beoordelen of en in hoeverre zijn investeringen in tijd en geld gedurende het vooronderzoek verantwoord zijn.

\* De zorgplicht kan ook een rol spelen in het kader van directievoering of toezicht door de architect. Het kan zelfs zover gaan dat de architect bemiddelt in een geschil tussen opdrachtgever en aannemer over meerwerk. Daarbij speelt ook dat de contractuele verhouding tussen architect en opdrachtgever goed en schriftelijk wordt vastgelegd.

\* Bij de tuchtrechtelijke toetsing aan de gedragsregels gaat het erom of een architect is gebleven binnen de grenzen van een redelijk bekwame beroepsbeoefening, rekening houdend met hetgeen ten tijde van het in de klacht bedoelde handelen als norm of standaard bij de beroepsuitoefening is aanvaard.

\* Wat betreft de verantwoordelijkheid jegens collega's (gedragsregel 5).

Gedragsregel 5.1 betreft een principe-verklaring die in collegiale verhoudingen respect verlangt van de architect ten aanzien van de geldende regels:

*'De architect respecteert en erkent de rechten en plichten van en tussen de collega's die voortvloeien uit wetgeving, de statuten van de BNA en deze gedragsregels.'*

Gedragsregel 5.2 luidt:

*'De architect gaat na, alvorens de opdracht te aanvaarden, of deze dezelfde is als de opdracht die eerder aan een collega is verstrekt. Indien dit het geval is, treedt de opvolgende architect in overleg met de collega teneinde vast te stellen of de opdracht rechtsgeldig is beëindigd. De opvolgende architect is vrij in het nemen van de beslissing van de aanvaarding van de opdracht.'*

De omvang van de verplichting tot overleg is dan ook beperkt: zij houdt niet meer in dan de verplichting om te verifiëren of de voorgaande architect ervan op de hoogte is dat niet langer werkzaamheden van hem worden verlangd. De verplichting houdt uitdrukkelijk niet in dat de opvolgend architect pas de opdracht mag aanvaarden of met zijn werkzaamheden mag beginnen als de relatie tussen de opdrachtgever en de voorgaande architect naar tevredenheid van beide partijen is afgewikkeld.

Gedragsregel 5.4 tenslotte luidt:

*'De architect geeft erkenning aan het aandeel dat de collega('s) en medewerker(s) in het ontwerp hebben gehad.'*

Ook is van belang dat de opdrachtgevers niet alleen vertrouwen hebben in hun architect maar ook in het tuchtrecht waaraan deze is onderworpen.

Tot zover de jurisprudentie over de gedragsregels van de bouwarchitect.

- **adviseur** van een organisatieadviesbureau, die lid is van de ROA (Raad van Organisatie Adviesbureaus), met als ROA-Gedragsregel voor onafhankelijkheid (artikel 9.1):  
*'Het ROA-lid staat – in de hoedanigheid van opdrachtnemer – inhoudelijk, relationeel en (im)materieel onafhankelijk tot zijn opdracht. Hij vermijdt belangenverstrengeling en houdt zoveel afstand tot zijn opdracht en zijn opdrachtgever en diens organisatie, dat hij zijn (des)kundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Het ROA-lid aanvaardt geen opdracht of beëindigt een lopende opdracht indien onafhankelijke oordeelsvorming voor de opdracht om welke reden dan ook niet (meer) mogelijk is.'*
- **accountant**; de NBA (Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants) heeft een *Verordening inzake de onafhankelijkheid van accountants bij assurance-opdrachten*, waarin de uitgangspunten voor onafhankelijkheid volledig zijn uitgewerkt. De onafhankelijkheid van de accountant vormt één van de pijlers waarop het accountantsberoep steunt. Per 1 januari 2020 zijn naar aanleiding van

praktijkervaringen de regels aangescherpt, waarbij o.a. de verplichting tot collegiaal overleg is toegevoegd. De vraag of een autoriteit wel geheel onafhankelijk kan opereren ten opzichte van zijn opdrachtgever omdat de opdrachtgever hem betaalt (wie betaalt, bepaalt) is in de jurisprudentie van accountant uitgewerkt. Hieruit blijkt dat de accountant bij de uitvoering van zijn taak, zoals deze in een contract met de opdrachtgever is overeengekomen, dient te handelen “met de zorgvuldigheid die van een redelijk bekwaam en redelijk handelend beroepsbeoefenaar mag worden verwacht”. Deze norm is gelijk aan de zorgplicht die een opdrachtnemer op grond van art. 7:401 BW<sup>6</sup> – een “goed opdrachtnemer” – in acht dient te nemen bij de uitvoering van zijn werkzaamheden. Deze wettelijke regels gelden niet alleen voor de accountant, maar voor elke onafhankelijke opdrachtnemer. Een voorwaarde voor een betrouwbaar oordeel van de accountant is dat hij onafhankelijk is ten opzichte van zijn opdrachtgever. Indien de accountant deze norm heeft geschonden, is er sprake van een tekortkoming in de nakoming van de verbintenis.

- **advocaat**; in de gedragsregels van de NOvA (Nederlandse orde van advocaten) staat dat *‘In het belang van een goede rechtsbedeling draagt de advocaat zorg voor de rechtsbescherming van zijn cliënt. Daartoe is de advocaat bij de uitoefening van zijn beroep:*
  - a) *onafhankelijk ten opzichte van zijn cliënt, derden en de zaken waarin hij als zodanig optreedt;*

*Regel 2 Onafhankelijkheid, partijdigheid, geen provisie*

1. *De advocaat vermijdt dat zijn onafhankelijkheid in de uitoefening van zijn beroep in gevaar zou kunnen komen.*
  2. *Het belang van de cliënt, geen enkel ander belang, bepaalt de wijze waarop de advocaat zijn zaken behandelt.*
  3. *Het is de advocaat niet toegestaan een beloning toe te kennen of te ontvangen voor het verkrijgen of aanbrengen van opdrachten, tenzij de advocaat kan aantonen dat hij daarbij niet handelt in strijd met de kernwaarden en voorts dat hierbij slechts het belang van de rechtzoekende bepalend is.*
- **notaris**; de onafhankelijkheid van de notaris is wettelijk geregeld en is één van de kernvereisten die de wet aan de notaris stelt. In artikel 17 van de Wet op het Notarisambt (Wna) staat:
    1. *De notaris oefent zijn ambt in onafhankelijkheid uit en behartigt de belangen van alle bij de rechtshandeling betrokken partijen op onpartijdige wijze en met de grootst mogelijke zorgvuldigheid.*
    2. *De notaris mag zijn ambt niet uitoefenen in dienstbetrekking of in enig ander verband waardoor zijn onafhankelijkheid of onpartijdigheid wordt of kan worden beïnvloed.*
    3. *Het is de notaris verboden, rechtstreeks of middellijk, te handelen en te beleggen in registergoederen en effecten in ter beurze genoteerde en in niet ter beurze genoteerde vennootschappen, tenzij hij redelijkerwijs mag verwachten dat hierdoor zijn onpartijdigheid of onafhankelijkheid niet wordt of kan worden beïnvloed dan wel de eer of het aanzien van het ambt niet wordt of kan worden geschaad.*

Hierbij dient voor ogen te worden gehouden dat de notaris ambtenaar én ondernemer is. De eisen van onpartijdigheid en onafhankelijkheid moeten dan ook in het licht van het ondernemerschap realistisch worden ingevuld.

---

<sup>6</sup> Artikel 7:401 Burgerlijk Wetboek: De opdrachtnemer moet bij zijn werkzaamheden de zorg van een goed opdrachtnemer in acht nemen.

De notaris dient eveneens te waken voor de *schijn* van partijdigheid of afhankelijkheid. Naast bijvoorbeeld zijn persoonlijke houding, kan de plaats waar de notaris zijn diensten verricht in dit kader van belang zijn. Een notaris die hypotheekakten passeert op het kantoor van de bank heeft de schijn tegen. De notaris behartigt bij de uitoefening van zijn ambt de belangen van de betrokken partijen met de grootst mogelijke zorgvuldigheid. Een zorgplicht van de notaris kan bijvoorbeeld bestaan uit een bijzondere waarschuwingsplicht voor specifieke, aan relevante rechtshandelingen verbonden (financiële) risico's.<sup>7</sup>

- arts: in de gedragsregels van de KNMG (Koninklijke Nederlandsche Maatschappij tot bevordering der Geneeskunst) staat:
  - *De arts is - ongeacht of hij als vrije beroepsbeoefenaar, in dienstverband of enig ander organisatorisch kader werkzaam is - te allen tijde vrij in en persoonlijk verantwoordelijk voor de hulpverlening.*Bij een arts wordt het begrip 'vrij' gevoerd in plaats van onafhankelijk. Het begrip onafhankelijke arts komt voor als een medische verklaring moet worden opgesteld. Een medische verklaring mag alleen opgesteld worden door een onafhankelijke arts, d.w.z. een arts die geen enkele relatie met de patiënt heeft, niet als behandelaar en ook niet als waarnemend behandelaar. Een medische verklaring mag niet door de behandelend arts worden afgegeven omdat hij/zij door het beroepsgeheim geen inlichtingen over zijn/haar patiënten aan derden mag geven. Zelfs niet als de patiënt daar toestemming voor geeft. Het zou zo kunnen zijn dat de arts een mening heeft die afwijkt van die van de patiënt en dan zou er een ongewenste verstrengeling van belangen kunnen ontstaan en dat zou de vertrouwensrelatie met de patiënt kunnen schaden. (bron: KNMG)

#### Teksten uit het rapport van de Onderzoeksraad voor Veiligheid over onafhankelijkheid

Het begrip onafhankelijkheid is in het rapport '*Onafhankelijk onderzoek in het publieke belang*' van de Onderzoeksraad voor Veiligheid beschreven en uitgewerkt. Voor de toepassing van het begrip onafhankelijkheid in het kader van de Onafhankelijke Architect is een selectie gemaakt van teksten die hiervoor van belang en nut kunnen zijn.

- het begrip 'onafhankelijkheid' blijkt complex en de betekenis is in de loop der tijd ook nog veranderd.
- het begrip 'onafhankelijkheid' is tamelijk laat opgekomen in de westerse ideeëngeschiedenis – later dan verwante begrippen als 'onpartijdigheid' en 'objectiviteit'. In het dagelijks spraakgebruik fungeren 'onpartijdig' en 'objectief' vaak als synoniem voor 'onafhankelijk', en die begrippen resoneren altijd mee als er om onafhankelijkheid wordt gevraagd.
- Vanaf de zeventiende eeuw begrijpt men een onpartijdig oordeel allereerst als een oordeel dat niet wordt bepaald door persoonlijke voorkeuren. Deze invulling van het begrip 'onpartijdigheid' verwijst naar een zekere koelheid van geest en een gebrek aan vooringenomenheid.
- Objectiviteit wil zeggen: weergeven hoe de dingen werkelijk zijn, los van persoonlijke overtuigingen of voorkeuren.
- Een objectieve houding moet voorkomen dat je dingen mooier maakt dan ze zijn, of dat je je observaties zodanig reguleert dat ze aansluiten bij je verwachtingen.
- Niemand kan de kwaliteiten onpartijdigheid, objectiviteit en onafhankelijkheid zonder meer voor zichzelf opeisen. Die kwaliteiten vragen voortdurend doordenking, onderbouwing en demonstratie.

---

<sup>7</sup> <https://www.viajuridica.nl/civiel/thema/toelichting/Onafhankelijkheid-notaris>

- Volledig onafhankelijk in de zin van een volmaakt onpartijdig en objectief, zonder kleuring door welke voorkeur dan ook, is kennistheoretisch onmogelijk.
- Een mens kan onmogelijk belangeloos door het leven gaan en zijn belangen zullen geregeld met elkaar in conflict komen. Bepalend is hoe iemand met een eventueel belangenconflict omgaat en dit prudent doet.
- Dat betekent: evidente belangenverstrengeling vermijden en overtuigend beargumenteren waarom resterende afhankelijkheden niet in de weg staan.
- Onafhankelijk betekent zelfs de schijn van belangenverstrengeling vermijden.
- Onafhankelijkheid is een richtinggevend ideaal. Dat wil zeggen: het wordt in de praktijk nooit helemaal bereikt of volmaakt gerealiseerd, maar bepaalt wél hoe een proces wordt ingericht en welke attitude wordt gevraagd.
- Drie dimensies van onafhankelijkheid zijn van fundamenteel belang:
  1. onafhankelijkheid in positie;
  2. onafhankelijkheid in oordeelsvorming;
  3. onafhankelijkheid in beeldvorming.
- Onafhankelijkheid in positie betreft het stellen van passende kaders en het werk naar eigen inzicht kunnen inrichten en uitvoeren.
- Wettelijke verankering is van belang, maar er is meer nodig.
- Geen gezagsrelatie; hoe zelfstandiger de positie, hoe beter de uitgangspositie om tot een zuiver oordeel te komen.
- Onverenigbaarheid van functies; bij onafhankelijkheid is het van belang te toetsen of er op enigerlei wijze betrokkenheid is. Het is heel belangrijk dat iemand geen onderdeel uitmaakt van het systeem of eerder professionele verantwoordelijkheid droeg. Geen persoonlijk belang.
- Van groot belang voor de onafhankelijkheid is de toegang tot gegevens. Waarborgen voor de toegang tot informatie zijn noodzakelijk. Weerstand is een signaal dat er mechanismen binnen een organisatie aan het werk zijn die erop gericht zijn te verhinderen dat problemen aan het licht komen.
- Over de financiering en het gezegde 'Wie betaalt, bepaalt'; het kan niet zo zijn dat de financier zeggenschap heeft over de inhoud.
- Het vormen van een onafhankelijk oordeel is het primaire doel en vergt een bepaalde expertise en attitude.
- In theorie is het helder: een onafhankelijk oordeel is de uitkomst van een proces van het onbevangen verzamelen van alle relevante informatie, het onbevooroordeeld vastleggen en analyseren van die informatie, en het objectief wegevan ervan. Er zijn echter tal van factoren die een onafhankelijke oordeelsvorming in de weg kunnen staan.
- Ieder mens heeft vooringenomenheden die samenhangen met zijn of haar persoonlijkheid en socialisering. Onze persoonlijke geschiedenis maakt ons gevoelig voor sommige feiten en verschijnselen, terwijl we geneigd zijn andere feiten en verschijnselen, die minder bij onze verwachtingen en ervaringen passen, over het hoofd te zien.
- Ook de cultuur van een organisatie en de rol die we zelf binnen een organisatie vervullen, maken dat we gespitst zullen zijn op bepaalde informatie terwijl andere informatie langs ons heen gaat of ons niet bereikt.
- Het streven naar een onafhankelijk oordeel wordt, zo gezien, de ambitie om tot een oordeel te komen dat onze onvermijdelijke gebondenheden aan persoonlijke omstandigheden onder ogen ziet, en daarvoor corrigeert.

- Naast deze vertekeningen in het oordeel als gevolg van persoonlijke omstandigheden zijn wij als menselijke soort geneigd om collectief bepaalde denkfouten te maken: deze systematische en voorspelbare vertekeningen vloeien voort uit de beperkingen van de menselijke geest.
- Mensen zullen altijd een enigszins vereenvoudigde weergave van de werkelijkheid construeren.
- Fenomenen die het oordeel kunnen vertekenen en waarvan men zich niet altijd bewust is, zijn:
  - \* 'tunnelvisie': de neiging om meer aandacht te schenken aan informatie die de eigen ideeën of hypothesen bevestigt, ten koste van informatie die de eigen ideeën tegenspreekt.
  - \* 'ingewijde woorden': enige identificatie met de personen of organisatie dat zij niet langer als buitenstaander kunnen oordelen. De gewenste frisse blik van buiten is dan vertroebeld.
  - \* 'externe druk': het hoofd bieden aan druk van buitenaf, betrokkenen proberen actief invloed uit te oefenen op het oordeel.
- Scholing noch gedragscode garanderen echter dat een onafhankelijke attitude ook daadwerkelijk aandacht krijgt in de dagelijkse praktijk.
- Onafhankelijkheid wordt pas een leidraad als het een doorleefde waarde is.
- Het organiseren van tegenspraak (tegendenssessies) is een belangrijk middel om denkfouten te voorkomen of te corrigeren.
- Het bespreken van tussentijdse resultaten met personen die geen deel uitmaken van het team. Een vruchtbaar debat tussen experts en verschillende expertises stimuleren, een mengeling van specialisten en generalisten kan aanbevelingswaardig zijn.
- Zelfreflectie, het eigen beoordelingsproces kritisch tegen het licht houden en open te staan voor andere mogelijke redeneringen. Een proeve van deskundigheid om steeds onbevangen te kunnen blijven redeneren.
- In een kwalitatief verslag een verantwoording opnemen over de wijze waarop de onafhankelijkheid is uitgevoerd en inspanningen zijn verricht om de oordeelsvorming zo zuiver mogelijk te maken alsmede expliciet verantwoording afleggen over de keuzes die zijn gemaakt.
- Onafhankelijkheid in beeldvorming ontstaat door de manier waarop het werk naar buiten wordt gebracht.
- Beeldvorming ontstaat in een breder krachtenveld. Onafhankelijkheid heeft de afgelopen vijftien jaar een andere maatschappelijke lading gekregen. Een autonome positie en dito oordeel zijn niet langer afdoende om die kwalificatie te verwerven. De vraag is nu ook: word je als een autonome partij gezien door de samenleving en de opiniemakers in die samenleving?"
- Een goede reputatie helpt, maar is niet zaligmakend. Reputatie is geen rustig bezit. Je bent zo goed als je laatste rapport. Reputatie moet je opbouwen door consequent goed werk te leveren. De reputatie van beginnende instanties is daarom kwetsbaar.
- Verantwoord transparant. Wil transparantie functioneel zijn, dan gaat daar een proces van selectie aan vooraf. Transparantie wil echter niet zeggen dat onderzoekers alles wat zij doen en laten zonder meer openbaar maken.
- De maatschappelijke roep om transparantie hoeft voorts niet opgevat te worden als een opdracht om alle beraadslagingen over de koers van het onderzoek tot in detail op tafel te leggen. Bovendien is een vrije gedachtevorming erbij gebaat dat onderlinge discussies tussen onderzoekers achter gesloten deuren kunnen plaatsvinden. Door menings- en interpretatieverschillen te bespreken en te beslechten, wordt het onderzoek niet alleen rijker, genuanceerder en diverser; het stelt de onderzoeksinstantie ook in staat om naar buiten toe met één gezagrijke stem te spreken zodra de tijd rijp is om de bevindingen wereldkundig te maken. Volledige transparantie over het wordingsproces zou deze doelen ondergraven.



- Tussentijds informatie delen met de buitenwereld: wel of niet doen? Een weloverwogen besluit te nemen over het tussentijds delen van informatie. Te streven naar een goede balans tussen kwaliteit en tijdigheid. Het geven van procesinformatie blijkt niet zo bezwaarlijk. Dit zal vaak het vertrouwen wekken dat de onderzoekers zorgvuldig te werk gaan en zich responsief opstellen. Maar het delen van een werkplan kan ook maken dat de onderzoekers op grond daarvan worden bestookt met informatie die hen een bepaalde richting uit wil sturen, wat een onbevangen en eigenstandige koers bemoeilijkt.
- Soms worden verantwoordelijke partijen via een gedoseerde, gecontroleerde informatiestroom al wel voorbereid op voor hen ingrijpende conclusies of aanbevelingen. (verwachtingsmanagement)
- Omgaan met de media. Zelfs als de manier waarop de resultaten worden gepresenteerd goed is doordacht en voorbereid, kan het gebeuren dat de media er anders over berichten.
- Rolvastheid bij het reageren op publieke vragen. Een passend antwoord krijgen op vragen is tegelijkertijd natuurlijk een terechte wens van het publiek. Met het oog daarop kan het van belang zijn dat onderzoekers niet overdreven principieel omgaan met hun onafhankelijke positie.
- Slotbeschouwing. Onafhankelijkheid omvat meer dan '(de schijn van) belangenverstremgeling vermijden. Het begrip 'onafhankelijkheid' is veel rijker en vraagt veel meer van onderzoekers.
- Onafhankelijkheid is een middel om een bepaald doel te bereiken. Het verrichten van onafhankelijk onderzoek vergt praktische wijsheid: de wijsheid om opgedane kennis en ervaringen toe te passen op nieuwe omstandigheden die zich voordoen, en vervolgens een inschatting te maken van de aanpak waar die situatie om vraagt.
- Onafhankelijk onderzoek krijgt betekenis in een veranderlijke maatschappij.

Tot zover de voor de Onafhankelijke Architect toegespitste verzameling van teksten uit het rapport 'Onafhankelijk onderzoek in het publieke belang' van de Onderzoeksraad voor Veiligheid.

#### Invulling van onafhankelijk bij Onafhankelijke Architect

Na een overzicht van de toepassing van het begrip onafhankelijk bij beroepen en de resultaten uit de publicatie van Onderzoeksraad voor Veiligheid wordt overgegaan naar de toespitsing van het begrip onafhankelijk bij de invulling van de positie van de Onafhankelijke Architect.

De **hoofddregel** voor de Onafhankelijke Architect in relatie met de opdrachtgever is:

*De Onafhankelijke Architect staat de opdrachtgever als een wettelijk erkende deskundige, onafhankelijke en verantwoordelijke adviseur in een vertrouwenspositie terzijde en behartigt de belangen van de opdrachtgever naar beste weten en kunnen, niet alleen vanwege de verantwoordelijkheid naar de opdrachtgever, maar ook tegenover de samenleving, de omgeving en de collega's.*

De hoofddregel voor de Onafhankelijke Architect is gebaseerd op de hoofddregel van de bouwarchitect, omdat deze goed aansluit op de rol en positie van de Onafhankelijke Architecten en op de betekenis daarvan in de huidige maatschappij.

In de hoofddregel staat de goede relatie met de opdrachtgever centraal. Het is een vertrouwensrelatie waarbij deskundigheid, onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid worden ingezet om de belangen van de opdrachtgever naar beste weten en kunnen te behartigen. De onafhankelijkheid is dus een middel om dat doel te bereiken.

Zelfs het woord 'afstand' dat in een aantal gevallen wordt gebruikt, tot opdracht, opdrachtgever en diens

Datum: December 2019  
Onderwerp: Competentie profiel

organisatie, is een positief uitgangspunt om de (des)kundigheid onbelemmerd te kunnen aanwenden en een zo goed mogelijk resultaat te bereiken.

De toevoeging *'ook tegenover de samenleving, de omgeving en de collega's.'* is van belang en waarde omdat de digitalisering een grote en belangwekkende impact heeft op de samenleving en de omgeving. De collega's zijn van belang omdat de onafhankelijke architect een onderdeel is van een krachtige beroepsgroep die de digitalisering van de samenleving wil verbeteren en versterken.

De motivatie voor de Onafhankelijke Architect is in het competentieprofiel als volgt beschreven: Het is een besturingsmodel dat een betere balans beoogt tussen de Onafhankelijke Architect en de opdrachtgever enerzijds, en tussen de Onafhankelijke Architect en de software ontwikkelaars en leveranciers anderzijds. De wijze waarop de positie, rol en verantwoordelijkheid van de Onafhankelijke Architect in het model is vorm gegeven, maakt een succesvollere aanpak mogelijk.

De Onafhankelijke Architect is een onpartijdige autoriteit, een persoon met veel kennis en deskundigheid op zijn vakgebied, een functionaris die vanuit een objectieve oordeelsvorming gedurende het gehele traject de opdrachtgever terzijde staat.

De Onafhankelijke Architect zorgt - na een eerste kennismaking met de opdrachtgever - voor een vooronderzoek en een goede en scherpe analyse van de vraag- en behoeftestelling, van de problemen en risico's en van andere zaken die van belang zijn. Hij zorgt vervolgens in een iteratief proces voor een deskundig inhoudelijk ontwerp, inclusief een beoordeling over de haalbaarheid, een professioneel advies over de eisen en governance van de uitvoeringsorganisatie en de inrichting van de afspraken die volgen uit de architectuur. Ook heeft hij een onafhankelijke en onpartijdige adviesrol bij de voorbereiding van de aanbesteding en de aanbesteding zelf.

Als toezichthouder staat de Onafhankelijke Architect de opdrachtgever terzijde bij het inhoudelijk toezicht op de uitvoering. Daarbij heeft hij een betrokkenheid bij en verantwoordelijkheid voor de resultaten.

De impact van digitalisering in de samenleving is zodanig dat onafhankelijkheid een noodzakelijke waarborg kan vormen om maatschappelijk belangen te beschermen. De Onafhankelijke Architect kan als autoriteit met erkend gezag die maatschappelijke functie vervullen. De erkenning is gebaseerd op de inschrijving in het register van de Wet op de Architectentitel.

De architect is een deskundig autoriteit van hoge professie. Dat hij een erkende positie heeft, betekent dat zijn naam op het spel staat als hij in het ontwerp niet goed presteert.

De onafhankelijkheid van de architect houdt in dat hij kan werken vanuit een objectieve en zelfstandige visie- en oordeelsvorming. Dat moet de opdrachtgever helpen om goed onderbouwde voorstellen en adviezen voorgelegd te krijgen. Dat is in zijn belang.

Dan kan worden voorkomen dat allerlei factoren en fenomenen dat vertroebelen, zoals uit de hiervoor aangehaalde publicatie van de Onderzoeksraad voor Veiligheid blijkt.

Tevens moet de positionering elke schijn van partijdigheid en belangenverstrengeling voorkomen. Verstrengeling van verschillende belangen is een veel voorkomend nadeel waardoor ICT-projecten falen.<sup>8</sup>

Belangrijke elementen bij onafhankelijkheid zijn openheid en transparantie.

Een open houding geeft openheid van zaken en openheid van afwegingen. Het laat zien wat je doet. Openheid levert meer begrip op voor keuzes en beslissingen.

Een open aanpak staat voor open voor inbreng en initiatieven van buiten.

Open komt ook tot uitdrukking in het vakgebied van digitalisering: open data, open api, open source, open algoritme, open standaarden en open licenties.

Transparantie is de mate waarin zaken inzichtelijk zijn en inzicht wordt verschaft. Daarmee is transparantie een onderdeel van de openheid.

Openheid en transparantie zijn een onderdeel van de gedragsregels van de Onafhankelijke Architect.

De gedragsregels voor de Onafhankelijke Architect zijn uitgewerkt in de vorm van een concept gedragscode.<sup>9</sup>

Als het geheel van de inhoud van onafhankelijkheid wordt overzien, kan de conclusie als volgt zijn:

- de onafhankelijkheid in positie is met het besturingsmodel voldoende gewaarborgd.
- de onafhankelijkheid in oordeelsvorming komt voldoende tot uitdrukking in de gedragscode van de Onafhankelijke Architect.
- de onafhankelijkheid in beeldvorming zal enerzijds tot stand komen door het realiseren van certificering en inschrijving in een register en anderzijds door voortdurende doordenking, onderbouwing en demonstratie in de praktijk.

Een belangrijk element om de onafhankelijkheid te kunnen beoordelen, is openheid en transparantie.

De toepassing van het begrip onafhankelijk bij de Onafhankelijke Architect van de digitale wereld is in lijn met die van andere beroepen en met het kader van de publicatie over onafhankelijkheid van de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Dat betekent dat de Onafhankelijke Architect gebruikt maakt van maatschappelijk gewenste en geaccepteerde gedragsregels. Dat alles is in het belang van de opdrachtgever en de samenleving.

#### Toespitsing van onafhankelijk op het competentieprofiel van de architect

Wat betekent nu de toespitsing van de onafhankelijkheid voor de competenties van de architect van de digitale wereld. Dat is de oorspronkelijke vraag die is gesteld en op basis waarvan dit document is uitgewerkt.

Voor de competentie 'Communicatie omgeving' onder 3.1 van het competentieprofiel kan het volgende gesteld worden:

- naar opdrachtgever:

De Onafhankelijke Architect treedt open en transparant in een vertrouwenspositie naar de opdrachtgever en verder is in het voorgaande hoofdstuk de invulling van onafhankelijkheid naar de opdrachtgever voldoende beschreven en geduid.

---

<sup>8</sup> Zie blz 36 van het eindrapport "Naar grip op ICT" van de tijdelijke commissie ICT-projecten van de Tweede Kamer (de commissie Elias) van 2014. Het rapport staat er vol van welke belangen allemaal een rol spelen.

<sup>9</sup> Zie bijlage 5

- naar organisatie van opdrachtgever:  
Vanuit het kader dat de Onafhankelijke Architect open en transparant vanuit een onafhankelijke positie handelt, worden er met de opdrachtgever afspraken gemaakt hoe de communicatie naar de organisatie en het personeel het beste kan verlopen. Het ligt voor de hand dat de opdrachtgever de organisatie informeert, maar gezien de openheid en transparantie waarmee de Onafhankelijke Architect zijn werkzaamheden verricht, is er ook ruimte voor de Onafhankelijke Architect. Dat kan juist heel positief werken.  
Daarom is het logisch dat in de afspraken tussen opdrachtgever en Onafhankelijke Architect daarover een kader wordt afgesproken. Wat communiceert de opdrachtgever en wat de Onafhankelijke Architect. Wellicht is het handig dat in de toekomst daarvoor een protocol wordt ontwikkeld op basis van wat in de praktijk goed blijkt te werken.
  - naar stakeholders:  
Eenzelfde lijn als naar de organisatie kan de communicatie naar de stakeholders zijn.
  - naar de samenleving, omgeving en collega's:  
Ook hier zou eenzelfde lijn gevolgd kunnen worden door in overleg en afstemming met de opdrachtgever informatie naar buiten te brengen.  
Ingeval de Onafhankelijke Architect volgens wettelijke bepalingen en/ of gedragsregels genoodzaakt is om van belang hebbende instanties of personen te informeren, geschiedt dat toch in overleg met de opdrachtgever.
- Als vervolgens gekeken wordt naar de overige competenties van het competentieprofiel, te weten:
- Strategische beleid en organisatorische invulling (3.2)
  - Organisatie en Architectuur ontwerp (3.3)
  - Technologische ontwikkelingen (3.4)
  - Uitvoering en Verandering (3.5)
  - Wetenschappelijk en onafhankelijk onderzoek (3.6)

dan kan in algemene zin geconcludeerd worden dat in de uitwerking van de onafhankelijkheid van de verschillende beroepen en de uitwerking van het begrip onafhankelijk in het rapport '*Onafhankelijk onderzoek in het publieke belang*' van de Onderzoeksraad voor Veiligheid er een voldoende referentiekader is aangereikt om de onafhankelijkheid bij elk onderdeel van een competentie in te vullen.

Vanuit die optiek kan de conclusie worden getrokken dat het (hier en nu) niet nodig om in dit document bij elk onderdeel van een competentie een expliciete uitwerking te geven.