

Roel Wagter, Oktober 2023

Toepassing GEA: een succesvolle Gateway Review!

Onlangs heeft er door ons een onderzoek plaatsgevonden over de relatie tussen de stuurinstrumenten GEA (General Enterprise Architecting) en de Gateway Review. In deze blog gaan wij dieper in op deze onderzochte relatie. Voor degenen die niet/minder bekend zijn met deze stuurinstrumenten geven wij eerst een korte samenvatting van de Gateway Review en van GEA. Hierna gaan wij in op de onderzochte relatie tussen beide stuurinstrumenten en komen op basis van onze bevindingen tot een conclusie.

Samenvatting Gateway Review

Historie

De Gateway Review is in 2009 geïntroduceerd in Nederland door het ministerie BZK. Dit ministerie is in 2010 als enige licentiehouders in Nederland geaccrediteerd door de Britse overheid voor het uitvoeren/toepassen hiervan. De introductie in Nederland heeft vooral vanuit een lerend en helpend perspectief plaatsgevonden en heeft onder andere geleid tot de zogenaamde 'Dutch approach', een Gateway community van ca. 350 actieve Gateway reviewers en het Bureau Gateway. Bij de toepassing van de Gateway Review gaat het om het samenspel tussen de opdrachtgever, in de Gateway Review genoemd de Senior Responsible Owner (SRO), de Gateway community en het Bureau Gateway.

Doel

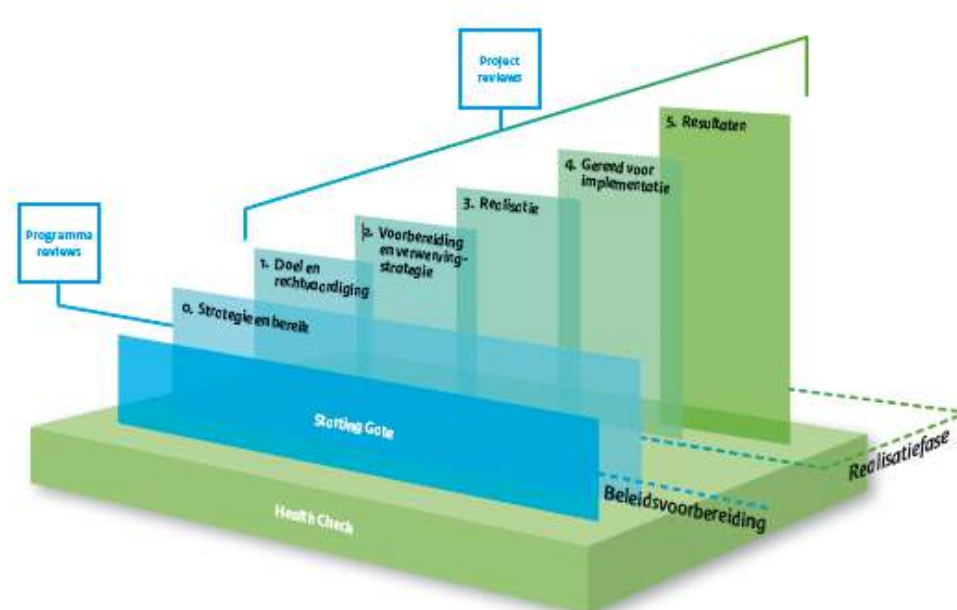
Het doel van de Gateway Review is het vergroten van de slaagkans van programma's/projecten vanuit een opdrachtgeversperspectief. De Gateway Review start op basis van een onderzoeksvraag voor collegiale reflectie voor programma's/projecten met een hoog risico profiel en bij mijlpalen van projecten/programma's die gereed zijn voor een volgende fase. Het accent ligt hierbij op de vragen of de vervolgv activiteiten realistisch zijn en het beoogd resultaat realiseerbaar is.

Uitvoering

De uitvoering van de Gateway Review geschiedt door het zogenoemde Gateway Review Team (GRT). Dat bestaat uit 4 peers op het niveau van de opdrachtgever met relevante kennis en een Review Teamleider (RTL) die tevens het eerste aanspreekpunt van de SRO is. De uitvoering is relatief kort en snel; binnen één week. De SRO ontvangt aan het eind van deze week inzage in de door Gateway Review verkregen status van het programma/project, inclusief de nodige aanbevelingen. De SRO beslist wat er gebeurt met dit advies.

Gateway Reviewtypen

Een Gateway Review kan voorafgaand aan een belangrijk besluit plaatsvinden en bij de start van een nieuwe fase van een programma/project. Voor elke mijlpaal van een programma/project is een type Gateway Review beschikbaar. Voor de beleidsfase is een apart type Gateway Review beschikbaar en voor (keten) samenwerking zijn er 2 typen beschikbaar. Zie onderstaande figuur.



Gateway Reviews en mijlpalen

- Starting Gate – Overgang van beleid naar programma
- Gateway Review 0 – Strategie en bereik
- Gateway Review 1 – Doel en rechtvaardiging
- Gateway Review 2 – Voorbereiding en verwervingsstrategie
- Gateway Review 3 – Realisatie
- Gateway Review 4 – Gereed voor implementatie
- Gateway Review 5 – Resultaten
- Health Check – Organisatiescan

Figuur 1: Gateway Reviewtypen

Functies van Gateway Reviewtypen

De review Starting Gate is bedoeld voor de kwaliteit van de totstandkoming van beleid. De Gateway Review nr. 0 is bedoeld voor alle programma/projectfasen en de Gateway reviews 1 t/m 5 voor specifieke programma/projectfasen. De zogenoemde Health Check is bedoeld voor een reflectie op het functioneren van bestaande organisaties en samenwerkingsverbanden. De Gateway Reviewtypen 0 t/m 5 zijn in Engeland voor programma's en projecten ontwikkeld. De anderen door BZK.

Gateway Review Processtappen (GRP)

Ieder type Gateway Review doorloopt de volgende processtappen:

1. Intake
2. Assessmentmeeting
3. Planningsmeeting
4. Reviewweek
5. Evaluatie

Ad 1) Intake

In deze processtap gaat het om de verkenning van de vraagstelling van de SRO: is de Gateway Review hiervoor geschikt? Zo ja, dan wordt de voorbereiding van de Gateway Review vastgesteld, de wijze van vastlegging van de uitkomsten en het verzoek tot uitvoering bepaald, en wordt een passende RTL (Review Team Leader) gezocht.

Ad 2) Assessmentmeeting

In deze meeting vindt de kennismaking tussen de SRO en RTL plaats en gaat men in op de verdieping en afbakening van de vraagstelling van de SRO. Tot slot worden praktische zaken betreffende de voorbereiding/uitvoering geïnventariseerd en geregeld waaronder het beschikbaar stellen van documentatie en de samenstelling van de interviewlijst.

Ad 3) Planningsmeeting

In de planningsmeeting maken de SRO en het Gateway Review Team (GRT) kennis met elkaar. De SRO geeft vervolgens een inhoudelijke toelichting op het voorgenomen programma/project met als doel gezamenlijk te komen tot een nadere aanscherping en vaststelling van de vraagstelling, de benodigde documentatie en de lijst met te interviewen functionarissen. Tot slot worden nadere praktische- en logistieke afspraken gemaakt.

Ad 4) Reviewweek

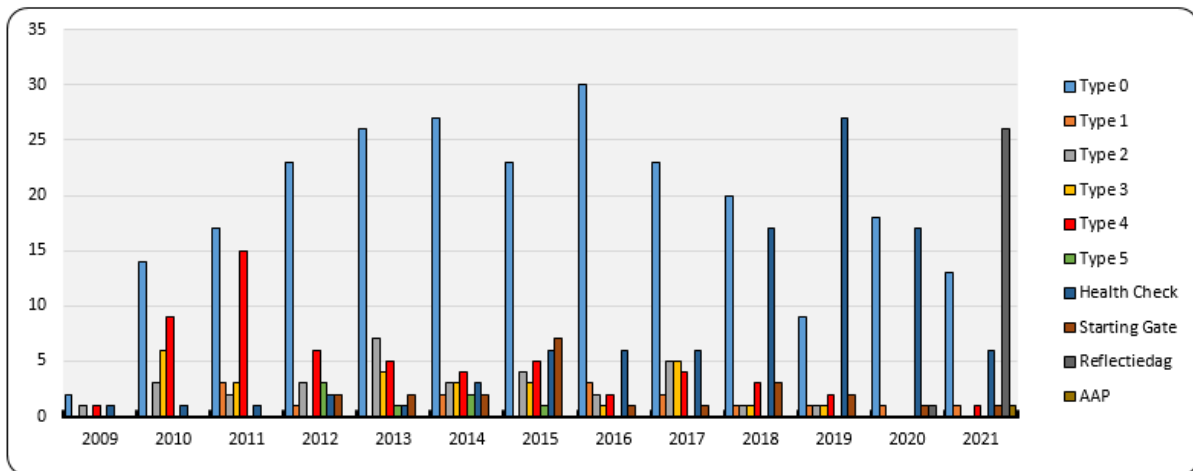
Nadat het GRT zich heeft ingelezen in documentatie wordt op maandag gestart met drie dagen interviewen op de locatie van de SRO. Over het algemeen betref dit ca. 20 interviews. Vervolgens stelt het GRT een rapport op aan de hand van de gelezen documentatie, de gehouden interviews en eigen expertise. Hierin wordt een eindconclusie geformuleerd betreffende de belangrijkste bevindingen, de slaagkans en 5 a 10 aanbevelingen ter vergroting van de slaagkans. Op de vrijdag vindt een presentatie en toelichting aan de SRO plaats. De SRO bepaalt het vervolg.

Ad 5) Evaluatie

Een week na de uitgevoerde Gateway Review belt Bureau Gateway de SRO om een eerste reactie. Hierop volgt een evaluatiesessie met het GRT met als doel het delen van ervaringen en leren. Na vier tot zes maanden voert Bureau Gateway een inhoudelijke evaluatie uit met de SRO met het accent op de bruikbaarheid en uitvoerbaarheid van de aanbevelingen, alsook de effecten van de Gateway Review.

Enkele kengetallen

Van 2009 t/m 2021 zijn er 499 Gateway Reviews uitgevoerd waarvan 386 bij de rijksoverheid, 19 bij provincies en 73 bij gemeenten. Voor de getalsmatige ontwikkeling van de Gateway Review in Nederland per type Gateway Review zie onderstaande figuur.



Figuur 3: Getalsmatige ontwikkeling Gateway Review naar type review in Nederland

De Gateway Reviewvragen

Voor ieder type Gateway Review is een standaard set vragen aanwezig. Voor deze blog tonen wij onderstaand alleen de vragen van het type Gateway Review 0: Strategie en bereik.

1. Waarom moeten we het programma leveren en moet het nu?
2. Is er een goede strategische aansluiting:
 - a. Met andere geplande programma's, of programma's in productie?
 - b. Met bredere organisatorische en openbare sectorstrategieën?
3. Wie zijn de voornaamste belanghebbenden en hebben wij hun steun?
4. Begrijpen we het bereik en wat zal leiden tot succes?
5. Zijn er realistische plannen voor het realiseren en evalueren van de gewenste resultaten en hoe controleren we de voortgang?
6. Hebben we de belangrijkste risico's van het programma geïdentificeerd, inclusief de prestaties van de organisatie en hebben we effectieve regelingen opgezet om deze te beheren?
7. Zijn we er zeker van dat we de juiste vaardigheden, het leiderschap en de mogelijkheden hebben om succesvol te zijn?
8. Zijn de toepasselijke beheerreviews geïnstalleerd?
9. Zijn er voorzieningen getroffen voor de benodigde financiële en andere bronnen?

Voor alle typen Gateway Reviewvragen is de relatie met GEA onderzocht. Aan de hand van de hierboven vermelde vragen 1 t/m 9 zullen we voor deze blog de relaties met GEA duiden.

Samenvatting General Enterprise Architecting (GEA)

Visie GEA

Een belangrijk onderdeel van de visie van GEA is dat bedrijfsvraagstukken effectiever worden opgelost als ze worden beschouwd vanuit een integraal en samenhangend richtinggevend kader, waarbij alle voor het bedrijfsvraagstuk relevante invalshoeken en stakeholders zijn meegenomen.

De GEA-visie is grotendeels gebaseerd op de inmiddels bewezen hypothese dat er een verband bestaat tussen de (mate van) samenhang in een organisatie en haar performance.

In het GEA-gedachtegoed is de rol van de enterprisearchitect nadrukkelijk uitgewerkt bij het oplossen van complexe bedrijfsvraagstukken. Ook onderdeel van de visie van GEA is dat een aanpak voor de ontwikkeling van de (enterprise) architectuurfunctie onmisbaar is.

De GEA-visie komt tot uitdrukking in een aantal karakteristieken van GEA:

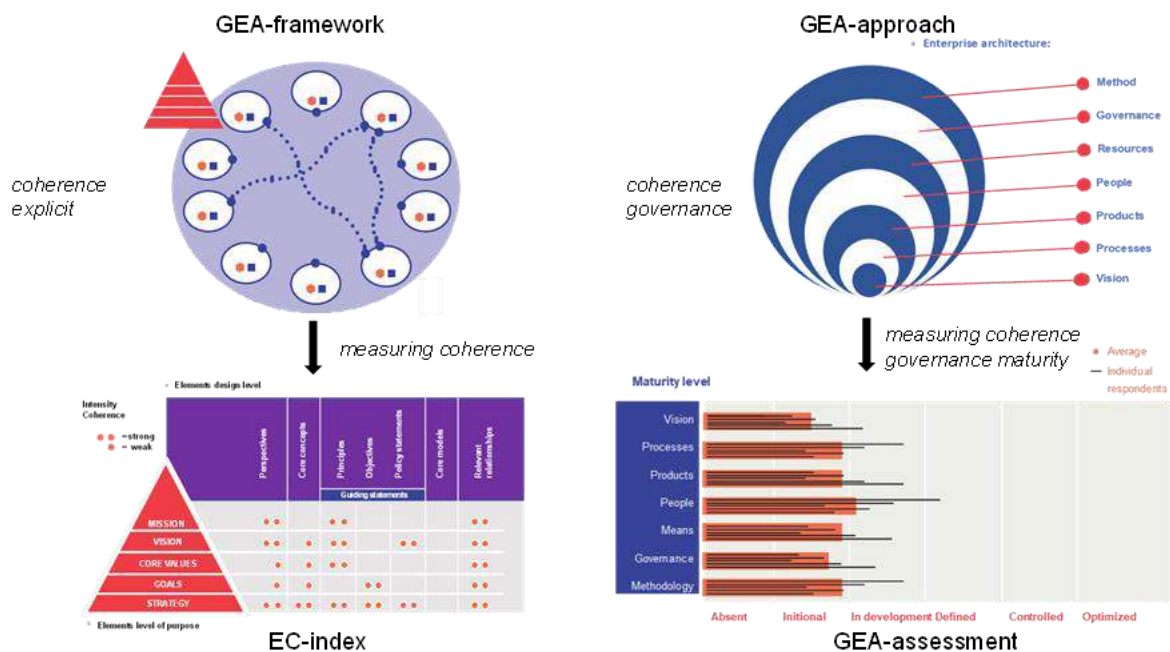
- Sturen op samenhang: performanceverbetering door sturen op samenhang betreffende de zingeving en vormgeving van een enterprise.
- Integraal: een enterprise is één geheel – samenhang tussen alle bedrijfsaspecten.
- Co-creatie: Alle stakeholders dragen bij aan de integrale oplossing voor vraagstukken – vergroot draagvlak en bevordert samenwerking bij implementatie.
- Holistisch: Synergie door beschouwing van een vraagstuk vanuit alle perspectieven.
- Organische groei: oplossen van opeenvolgende bedrijfsvraagstukken met continu inzicht in en aanpassing van de samenhang binnen de organisatie – past in een agile werkwijze.

Artefacten GEA

Het body of knowledge van GEA bestaat naast de visie uit vier artefacten:

Het GEA framework, de GEA approach, het GEA assessment en de Enterprise coherence index (EC-Index). Zie onderstaande figuur.

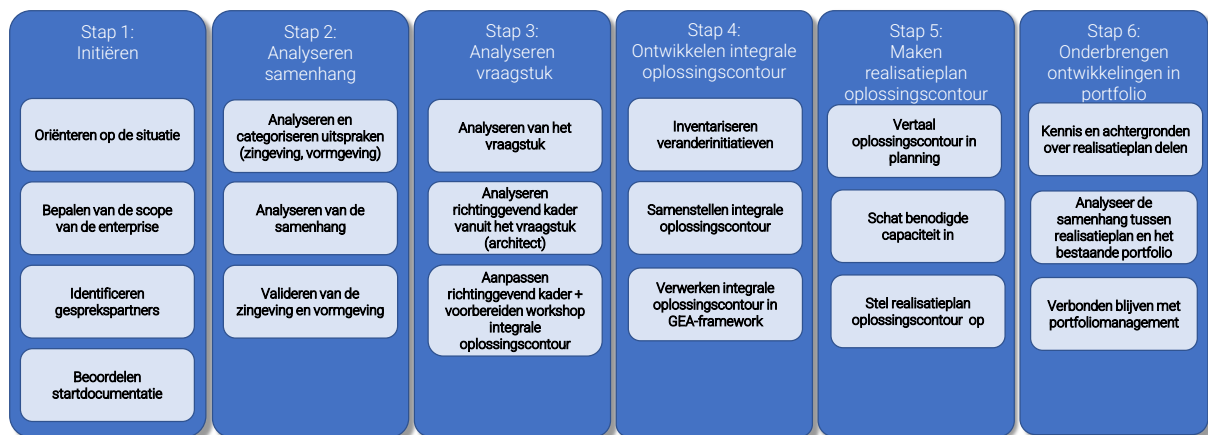
Met behulp van het GEA-framework wordt de samenhang op zowel het niveau van zingeving als het niveau van vormgeving, en tussen beide niveaus, concreet in beeld gebracht. Met de GEA-approach, bestaande uit een enterprisearchitectuur visie, - processen, - producten, - mensen, - middelen, - besturing en -methode, wordt het 'sturen op samenhang' geïmplementeerd. Met het GEA-assessment wordt het volwassenheidsniveau van het 'sturen op samenhang' gemeten. Met de EC-Index wordt het niveau van de samenhang als resultaat van het 'sturen op samenhang' gemeten en op een schaal van één tot tien in een cijfer uitgedrukt.



Figuur 4: De GEA-artefacten

Tooling

De afgelopen anderhalf jaar is hard gewerkt aan de realisatie van ondersteunende GEA-tooling. Voor een eerste toepassing kan men uit de voeten met de door de Stichting Groeiplatform GEA en Solventa ontwikkelde Excel modellen. Voor een langduriger toepassing van GEA, waaronder de uitvoering van de GEA-processen en het onderhouden van het GEA-framework, is een meer professionele tooling beter geschikt. De Stichting Groeiplatform GEA is inmiddels ver gevorderd met de ontwikkeling van een Sparx Enterprise Architect plug in. Hiermee kan inmiddels het GEA framework worden ingevoerd en onderhouden en de voor de GEA-processen benodigde rapportages worden vervaardigd. Zie onderstaande figuur 5. Daarnaast voorziet deze plug in voor de nodige matrices waarmee de samenhang op zin- en vormgevingsniveau, alsook hiertussen, kan worden gekwantificeerd.



Figuur 5: De GEA-processen

Historie

De ontwikkeling van GEA is gestart in het laatste kwartaal van 2005. De aanleiding was onder andere dat de toenmalig vigerende enterprise architectuurmethoden opgezet waren vanuit een IT-perspectief. Om meerdere redenen ontstond de behoefte om een nieuwe enterprise architectuurvisie, -methode en -artefacten te ontwikkelen vanuit een bedrijfskundig perspectief. Hierop is de ontwikkeling van GEA opgezet met behulp van twee 'loosely coupled' ontwikkelingssporen. Het ene spoor was een praktijkspoor met deelname en financiering van 20 grote organisaties uit het bedrijfsleven en de overheid. Het andere spoor was een wetenschappelijk spoor met vertegenwoordigers van meerdere universiteiten en LIST (Luxembourg Innovation Institute). Loosely coupled daar o.a. de dynamiek in beide sporen sterk verschilt. De koppeling tussen deze sporen vond voornamelijk plaats op de momenten van belangrijke publicaties, waaronder een proefschrift, vele wetenschappelijke en andere artikelen in vakbladen, en meerdere boeken.

Tot op de dag van vandaag vindt de doorontwikkeling van GEA op deze wijze plaats en worden de bevindingen uit de vele praktijkopdrachten waar nodig via het wetenschappelijke spoor wetenschappelijk onderbouwd en de ontdekkingen en bevindingen uit het wetenschappelijke spoor via het praktijkspoor op praktische haalbaarheid getoetst.

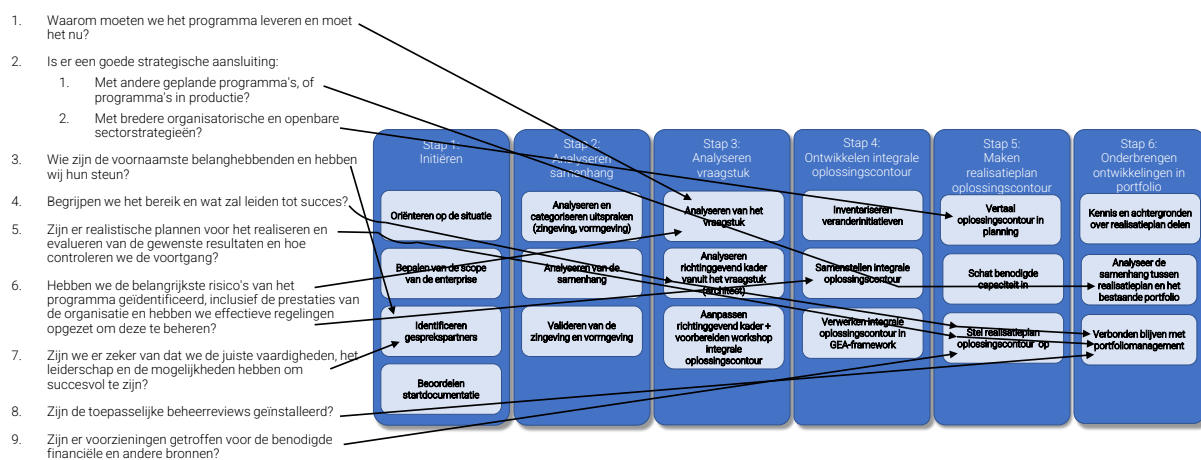
Publicaties

Vele publicaties hebben inmiddels plaatsgevonden en vinden regelmatig plaats. Deze publicaties betreffen een aantal boeken, een proefschrift, artikelen, white papers, wetenschappelijke papers en

blogs. Zie bijvoorbeeld het laatst gepubliceerde boek *GEA Enterprise architectuur in de praktijk*, met als subtitel *Betere prestaties door sturen op samenhang*, via [GEA enterprisearchitectuur in de praktijk door Rob Stovers - Managementboek.nl](#), of de Engelse versie *GEA Enterprise architecture in practice*, met als subtitel *Managing Coherence for Better Performance* via [Amazon.com: GEA Enterprise Architecture in Practice: Managing Coherence for Better Performance: 9789461264770: Stovers, Rob, de Ruijter, Jules, Wagter, Roel: Books.](#) Voor meer info over GEA zie: [www.groeiplatformgea.nl](#)

Onderzoek relatie Gateway Review/GEA

Om de relatie tussen Gateway Review en GEA te duiden hebben wij de Gateway Reviewvragen afgezet op de figuur van de GEA-processen.



Figuur 6: Relatie Gateway Reviewvragen / GEA-processen

Toelichting op de relaties Gateway Reviewvragen / GEA-processen

1. Waarom moeten we het programma leveren en moet het nu?

Deze vraag wordt beantwoord in GEA Stap 3.1 *Analyseren van het vraagstuk*. Hier wordt een uitgebreide vraagstukanalyse uitgevoerd waarin onder andere de mate van urgentie en het belang van het vraagstuk voor de organisatie wordt onderzocht.

2. Is er een goede strategische aansluiting:
 - a. Met andere geplande programma's, of programma's in productie?
 - b. Met bredere organisatorische en openbare sectorstrategieën?

Vragen 2a en b worden respectievelijk behandeld in GEA stappen 5.1 *Vertaal oplossingscontour in planning* en 6.2 *Analyseer samenhang tussen realisatieplan en bestaand portfolio*. In stap 5.1 wordt de aansluiting met andere programma's en projecten nagegaan en ook of het geheel of delen van het realisatieplan in deze programma's of projecten opgenomen kunnen worden. In Stap 6.2 wordt de relatie van het realisatieplan met de vigerende programma's en projecten van de bredere organisatorische en openbare sectorstrategieën onderzocht en wordt de realisatie daarop afgestemd.

3. Wie zijn de voornaamste belanghebbenden en hebben wij hun steun?

Vraag 3 is geadresseerd in GEA stap 1.3 *Identificeren gesprekspartners*. In deze stap worden alle stakeholders in beeld gebracht en worden speciale sessies belegd om verzekerd te zijn van het nodige draagvlak van de belanghebbenden.

4. Begrijpen we het bereik en wat zal leiden tot succes?

In GEA stap 5.3 *Stel realisatieplan oplossingscontour op* wordt onder andere met behulp van de *Matrix realisatieplan oplossingscontour* de relatie gelegd tussen de benodigde veranderinitiatieven en de in de tijd uitgezette doelstellingen van de organisatie, alsook de mate van bijdrage daaraan. Ook worden in deze stap de benodigde resources gepland en begroot. Met behulp van de substappen in GEA-stap 6 *Onderbrengen ontwikkelingen in portfolio* wordt de kans op succes aanzienlijk vergroot.

5. Zijn er realistische plannen voor het realiseren en evalueren van de gewenste resultaten en hoe controleren we de voortgang?

Aan deze vraag wordt tegemoetgekomen in GEA-stap 5.3 *Stel realisatieplan oplossingscontour op* voor wat betreft het realiseren uit het eerste deel van deze vraag. Het evalueren en controleren van de voortgang vindt plaats met behulp van GEA-stap 6.3 *Verbonden blijven met portfoliomanagement*.

6. Hebben we de belangrijkste risico's van het programma geïdentificeerd, inclusief de prestaties van de organisatie en hebben we effectieve regelingen opgezet om deze te beheren?

De beantwoording van vraag 6 voor wat betreft de belangrijkste risico's vindt plaats in GEA-stap 3.1 *Analyseren van het vraagstuk*. Hier worden diepgaand de volgende zaken met de juiste probleemeigenaren onderzocht: het waarheidsgehalte van de probleemstelling, de mate van urgentie, de mate van het belang van het oplossen van het vraagstuk voor de organisatie, de op voorhand bekende risico's van het vraagstuk bij het oplossen en niet oplossen daarvan en de op voorhand bekende implicaties van het vraagstuk voor de organisatie bij het oplossen en niet oplossen daarvan. Al deze bevindingen spelen een belangrijke rol in de substappen van GEA-stap 4 *Ontwikkelen integrale oplossingscontour*. In de laatstgenoemde stap wordt hierdoor tegemoet gekomen aan de 'opzet van effectieve regelingen' uit vraag 6. De beantwoording van vraag 6 voor wat betreft 'de identificatie van de prestaties van de organisatie' is lastig daar ons niet duidelijk is wat hier precies mee wordt bedoeld. Dit deel van de vraag laten we daarom vooralsnog buiten beschouwing.

7. Zijn we er zeker van dat we de juiste vaardigheden, het leiderschap en de mogelijkheden hebben om succesvol te zijn?

Aan deze vraag wordt in belangrijke mate tegemoetgekomen in GEA-stap 1.3 *Identificeren gesprekspartners*. In GEA worden de rollen onderscheiden van de enterprise architect, de sponsor, de stakeholders, de perspectiefeigenaren, de vraagstukeigenaar, de portfoliomanager en de programmamanager. In meerdere volgende GEA-processtappen worden werkvormen gehanteerd waarin deze 'rollen' samenwerken, hetgeen de kans op succes aanzienlijk vergroot.

8. Zijn de toepasselijke beheerreviews geïnstalleerd?

In de GEA-stap 6.3 *Verbonden blijven met portfoliomanagement* vinden de activiteiten van vraag 8 plaats.

9. Zijn er voorzieningen getroffen voor de benodigde financiële en andere bronnen?

GEA-stap 5.2 *Schat benodigde capaciteit* in resulteert in een businesscase waarin naast alle baten de benodigde capaciteit in termen van soorten uren en materiaal financieel wordt uitgedrukt.

Bevindingen en conclusie

De belangrijkste opgedane bevindingen van ons onderzoek laten zich als volgt beknopt samenvatten:

- Alle Gateway Reviewvragen zijn op een enkele uitzondering na goed te relateren aan de GEA-processen.
- Een gecombineerde toepassing van Gateway Review /GEA biedt toegevoegde waarde.
 - Vanuit het perspectief van een GEA-gebruiker.

GEA wordt in de praktijk altijd, en overigens terecht, situationeel toegepast. Dit varieert van volledige toepassing waarin alle GEA-componenten, waaronder het GEA-continuüm, voldoende aandacht krijgen, tot het toepassen van GEA op één enkel vraagstuk. Met name in de laatste gevallen biedt de Gateway Review een handige checklist die aan het einde van GEA-stap 5 *Maken realisatieplan oplossingscontour* toegevoegde waarde biedt.

- Vanuit het perspectief van de Gateway Review ‘Senior Responsible Owner’ (SRO).

Ons onderzoek maakt duidelijk dat in het geval een SRO een voorgenomen programma/project vooraf laat gaan door een GEA-aanpak, vrijwel aan alle Gateway Reviewvragen tegemoetgekomen wordt.

Additionele voordelen voor de SRO bij een GEA aanpak zijn een relatief hoge mate van draagvlak voor de te realiseren oplossing en het hebben van de mogelijkheid om gekwantificeerd de bijdrage van de te realiseren oplossing aan het niveau van samenhang van de organisatie te duiden.

De conclusie zoals verwoord in de titel van deze blog *Toepassing GEA: een succesvolle Gateway Review!* doen wij op basis van ons onderzoek gestand.