

MASTER'S THESIS

Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein

Een exploratief onderzoek naar de bruikbaarheid van een bestaand adoptiemodel

Pawirodirjo, Nicole

Award date:

2023

[Link to publication](#)

General rights

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

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

Take down policy

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

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 22. May. 2025

Open Universiteit
www.ou.nl



Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein

Een exploratief onderzoek naar de bruikbaarheid van een bestaand adoptiemodel

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Bètawetenschappen Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Science Master of Science Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeer Business Process Management & IT
Student:	Nicole Pawirodirjo
Datum:	9 november 2023
Afstudeerbegeleider	Dr. ir. Karel Lemmen
Examinator	Dr. Pien Walraven
Versienummer:	1.0
Status:	Definitief

Abstract

De vastgoedsector blijft niet gespaard van de snel veranderende technologische innovaties. Digitale transformatie is daarom een belangrijke factor voor de sector om relevant te blijven. Echter is de sector erg gefocust op de core business en onvoldoende op business en IT-alignment. Enterprise Architecture kan worden ingezet om de vastgoedsector te helpen een business architectuur op te zetten die zich makkelijk leent, te anticiperen op omgevingsveranderingen.

Alvorens de EA-voordelen te kunnen ervaren, moet EA eerst geadopteerd worden binnen een organisatie. Het Enterprise Architecture Adoption Model van Syyrimaa (2015) is getoetst binnen het vastgoed domein en is inzicht verkregen in wat EA-adoptie kan betekenen binnen het domein.

Het onderzoek heeft uitgewezen dat EA-adoptie mogelijk is binnen het domein van het vastgoed. Echter is het van belang dat eerst een business en IT-alignment is opgezet en de daarbij de relevante stakeholders een goede overeenstemming bereiken.

Verder wordt voor vervolgonderzoek aanbevolen om dit onderzoek opnieuw uit te voeren in soortgelijke organisaties binnen het vastgoed domein met een hoger EA-volwassenheidsniveau, een uitdagend lerend vermogen en de EA-autoriteit beter te beoordelen is.

Sleutelbegrippen

Enterprise Architectuur, Enterprise Architectuur adoptie, vastgoed, EAAM-model

Samenvatting

In de huidige snel veranderende wereld is het van belang dat organisaties steeds relevant blijven en daarbij speelt Digitale Transformatie een belangrijke rol (Reis et al., 2018). Ook voor het vastgoed domein zijn er technologische ontwikkelingen die impact hebben op de sector (Real Estate Predictions 2022, 2020). Enkele van deze technologische toepassingen zijn Artificial Intelligence, Data Analytics, Machine Learning en Internet of Things (IoT) (Wang et al., 2022). Enterprise Architecture (EA) helpt bedrijven met deze veranderingen mee te gaan en biedt tegelijkertijd stabiliteit en flexibiliteit binnen de context van bestaande processen, organisatiestructuur en IT-systemen. Om EA-voordelen te kunnen ervaren en EA-doelstellingen te kunnen behalen, moet een organisatie eerst EA adopteren. In dit onderzoek wordt de adoptie van Enterprise Architecture in een caseorganisatie in Suriname onderzocht. De volgende onderzoeksvraag wordt in dit onderzoek beantwoord:

Wat betekent de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein?

Om deze vraag te beantwoorden, is exploratief onderzoek uitgevoerd. Als eerst is een literatuurstudie gedaan waarbij het Enterprise Architecture Adoption Model van Syynimaa (2015) verder als basis is gebruikt. Aan de hand van dit model zijn zestal stellingen geformuleerd waarmee de onderzoeksvraag is beantwoord. Voor de dataverzamelmethode zijn enquêtes en semigestructureerde interviewvragen gebruikt. Ook is een stakeholderanalyse uitgevoerd om de belangrijke stakeholders voor dit onderzoek te identificeren. De vragen zowel in de enquête als de interviews zijn gebaseerd op het EAAM-model van Syynimaa (2015) en is getoetst in het vastgoed domein. De belangrijkste resultaten uit dit onderzoek zijn:

- Voor de caseorganisatie is EA een nieuw begrip en heeft dus geen ervaring met EA, echter begrijpen ze dat EA-voordelen en zien vooral operationele-, organisatie- en strategische voordelen (Tamm et al., 2011).
- Het topmanagement ondersteunt nieuwe innovatieve ontwikkelingen, wat volgens Syynimaa (2015) een belangrijke factor is voor EA-adoptie.
- Er is in de caseorganisatie behoefte aan digitale transformatie en heeft verder geen IT-strategie. Hiermee ontbreekt de caseorganisatie ook de alignment tussen business en IT, wat belangrijk is bij EA-adoptie (Drus et al., 2018).
- Het lerend vermogen van de organisatie en de individuen in de organisatie worden in de literatuur gekenmerkt als een van de belangrijke factoren voor EA-adoptie. De caseorganisatie heeft een vrij goed leervermogen en kan makkelijk anticiperen op veranderingen wat in het voordeel kan zijn bij EA-adoptie (Syynimaa, 2015).

Het antwoord op de onderzoeksvraag is dat het EA-adoptie model (EAAM) van Syynimaa (2015) toegepast kan worden binnen het vastgoed domein, zodat organisaties binnen het vastgoed ook de voordelen van EA kunnen ervaren.

In dit onderzoek is een single casestudy toegepast. Voor vervolgonderzoek wordt aanbevolen om het EAAM-model wederom te toetsen binnen het vastgoed domein en is ook aanbevolen het onderzoek te doen in een organisatie die al ervaring heeft met EA met een hoger EA-volwassenheidsniveau.

Summary

In the current rapidly changing world, it is crucial for organizations to remain relevant, and Digital Transformation plays a significant role in this regard (Reis et al., 2018). Furthermore, for the real estate domain, there are technological developments that impact the sector (Real Estate Predictions 2022, 2020). Some of these technological applications include Artificial Intelligence, Data Analytics, Machine Learning, and the Internet of Things (IoT) (Wang et al., 2022). Enterprise Architecture (EA) assists organizations in navigating these changes while providing stability and flexibility within the context of existing processes, organizational structure, and IT-systems. To realize the benefits of EA and achieve EA objectives, an organization must first adopt EA. In this study, the adoption of Enterprise Architecture is assessed in a case organization in Suriname. The following research question is addressed in this study:

What does the adoption of Enterprise Architecture within the real estate domain mean?

To answer this question, exploratory research was conducted. First, a literature review was conducted, from which the Enterprise Architecture Adoption Model by Syynimaa (2015) was further used as a basis. Based on this model, seven statements were formulated to answer the research question. For the data collection method, surveys and semi-structured interview questions were used. A stakeholder analysis was also conducted to identify the important stakeholders for this research. The questions in both the survey and the interviews were based on the EAAM model by Syynimaa (2015) and were tested in the real estate domain. The main findings of this research are as follows:

- For the case organization, EA is a new concept, and they have no prior experience with EA. However, they understand that EA has benefits, particularly in terms of operational, organizational, and strategic advantages (Tamm et al., 2011).
- The top management supports new innovative developments, which, according to Syynimaa (2015), is an important factor for EA-adoption.
- The case organization has a need for digital transformation and lacks an IT strategy. Consequently, the case organization also lacks alignment between business and IT, which is important in EA-adoption (Drus et al., 2018).
- The learning capability of the organization and individuals within the organization is characterized in the literature as one of the important factors for EA-adoption. The case organization has a fairly good learning capability and can easily anticipate changes, which can be advantageous for EA-adoption (Syynimaa, 2015).

The answer to the research question is that the Enterprise Architecture Adoption Model (EAAM) by Syynimaa (2015) can be applied within the real estate domain, allowing organizations in real estate to experience the benefits of EA.

This research employed a single case study approach. For future research, it is recommended to once again test the EAAM-model within the real estate domain. It is also recommended to conduct the research in an organization that already has experience with EA and operates at a higher level of EA maturity.

Inhoudsopgave

Begrippen en afkortingen	7
Lijst met tabellen	8
Lijst met figuren	10
1. Introductie	11
1.1. Achtergrond	11
1.2. Gebiedsverkenning	11
1.2.1 Digitale Transformatie	11
1.2.2 Enterprise Architecture	11
1.2.3 Enterprise Architecture adoptie	11
1.3. Probleemstelling	12
1.4. Opdrachtformulering	12
1.5. Motivatie/ relevantie	13
1.6. Aanpak in hoofdlijnen	13
2. Theoretisch kader	14
2.1. Onderzoeksaanpak	14
2.1.1. Zoektermen	14
2.1.2. Zoekstrategie	15
2.1.3. Verwerken	15
2.2. Uitvoering	15
2.2.1. Longlist zoekresultaten	16
2.2.2. Shortlist zoekresultaten	17
2.3. Resultaten en conclusies	18
2.3.1. Wat is Enterprise Architecture en wat zijn de voordelen?	18
2.3.2. Wat is EA-adoptie en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?	20
2.3.3. Welke Enterprise Architecture Adoptie modellen zijn reeds ontwikkeld?	20
2.3.4. Met welke methoden kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?	22
2.4. Doel van het vervolgonderzoek	23
3. Methodologie	25
3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)	25
3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode	26
3.2.1 Gegevensverzameling door middel van semigestructureerde interviews	26
3.2.2 Gegevensverzameling door middel van documenten	26
3.3. Stakeholderanalyse	26
3.3.1. Identificeren van stakeholders	26
3.4. Operationalisering van onderzoeksdoelen	27
3.4.1. Factoren voor succesvolle adoptie	28
3.4.2. Survey	28
3.4.3. Interviewvragen	29
3.5. Expert validatie	30
3.6. Gegevensanalyse	31

3.7. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten	31
3.7.1 Validiteit	31
3.7.1.1 Interne validiteit	32
3.7.1.2 Externe validiteit	32
3.7.1.3 Construct validiteit	32
3.7.1.4 Indruksvaliditeit	32
3.7.2 Betrouwbaarheid	32
3.7.3 Ethische aspecten	33
4. Resultaten	34
4.1 Toelichting dataverzameling	34
4.1.1 Documentanalyse	34
4.1.2. Survey	35
4.1.3. Semigestructureerde interviews	35
4.2. Resultaten per stelling	35
4.2.1 Resultaten stelling 1	36
4.2.2 Resultaten stelling 2	39
4.2.3 Resultaten stelling 3	42
4.2.4 Resultaten stelling 4	45
4.2.5 Resultaten stelling 5	48
4.2.6 Resultaten stelling 6	51
4.3 Samenvatting resultaten	53
5. Discussie, conclusies en aanbevelingen	56
5.1. Discussie - reflectie	56
5.1.1 Interne validiteit	56
5.1.2 Externe validiteit	56
5.1.3. Constructvaliditeit	56
5.1.4. Indruksvaliditeit	57
5.1.5. Betrouwbaarheid	57
5.1.6. Ethische aspecten	57
5.2. Conclusies	58
5.3. Aanbevelingen voor de praktijk	59
5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek	59
6. Reflectie	60
Bijlage 1: EAAM-model	63
Bijlage 2: Stakeholder analyse	65
Bijlage 3: Transcripties	66
Bijlage 4: Uitnodigingen Survey	100
Bijlage 5: Surveyvragen	101
Bijlage 6: Survey antwoorden	105
Bijlage 7: Voorbeelden van codering	109
Bijlage 8: Coderingsschema	110
Bijlage 9: Presentatie slides voor case organisatie	111

Begrippen en afkortingen

#	Begrip	Omschrijving	Bron
1	Digitale Transformatie (DT)	Digitale Transformatie is het toepassen van nieuwe digitale technologieën die bijdragen aan verbetering van bedrijfsvoering en van invloed zijn op alle aspecten van het leven van de consument.	(Reis et al., 2018)
2	EA-adoptie	EA adoptie is een organisatieverandering (van AS-IS naar TO-BE), gericht op het behalen van EA doelstellingen en voordelen.	(Syynimaa, 2015)
3	EAAM	Enterprise Architecture Adoption Model is een adoptiemodel ontwikkeld aan de hand van de REAP-methode: Resistance in EA-Adoption Process, waarbij de weerstand die kan ontstaan bij de adoptie van EA eerst zijn geïdentificeerd, waarna het effect op de het realiseren van de doelstellingen in kaart gebracht kunnen worden	(Syynimaa, 2015)
4	EA voordelen	EA voordelen komen voort uit EA gerelateerde activiteiten die afhankelijk zijn van de bedrijfsdoelstellingen. De EA voordelen kunnen op verschillende vlakken ervaren worden: operationeel, management, strategisch, IT-infrastructuur en organisatorisch.	(Plessius et al. 2012, Tamm et al., 2011 en Jusuf, 2017)
5	Enterprise Architecture (EA)	Enterprise Architecture is het geheel van principes, methoden en modellen die gebruikt wordt voor het ontwerpen en implementeren van de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en de infrastructuur.	(Jonkers et al., 2006)
6	REAP	Resistance in Enterprise Architecture Adoption Process (REAP) is een model om weerstandsfactoren bij EA adoptie te identificeren.	(Syynimaa, 2015)

Lijst met tabellen

Titel	Pagina
Tabel 1 Definitie van zoektermen	15
Tabel 2 Zoekstrategie	15
Tabel 3 Longlist zoekresultaten	16
Tabel 4 Shortlist zoekresultaten	17
Tabel 5 Propositions voor succesvolle EA adoptie (Syynimaa, 2015)	21
Tabel 6 EA adoptieregels	22
Tabel 7 Stellingen en referentie met de literatuur	24
Tabel 8 Typen casestudies	25
Tabel 9 Stakeholder selectie	27
Tabel 10 EA Adoptieregels	28
Tabel 11 Enquêtevragen EA Adoptie regels	28
Tabel 12 Interviewvragen EA Adoptieregels	29
Tabel 13 Thematische analyse	31
Tabel 14 Stellingen in relatie tot interviewvragen	34
Tabel 15 Respondenten	35
Tabel 16 Beoordeling per vraag	35
Tabel 17 Beoordeling conclusie	35
Tabel 18 Stelling 1 en bijbehorende vragen	36
Tabel 19 Top 5 voordelen EA	36
Tabel 20 Antwoorden Interviewvraag 1.1	37
Tabel 21 Antwoorden Interviewvraag 1.2	37
Tabel 22 Antwoorden Interviewvraag 1.3	38
Tabel 23 Antwoorden stelling 1	38
Tabel 24 Stelling 2 en bijbehorende vragen	39
Tabel 25 Antwoorden Interviewvraag 2.1	40
Tabel 26 Antwoorden Interviewvraag 2.2	41
Tabel 27 Antwoorden Interviewvraag 2.3	41
Tabel 28 Antwoord stelling 2	42
Tabel 29 Stelling 3 en bijbehorende vragen	42
Tabel 30 Antwoorden Interviewvraag 3.1	43
Tabel 31 Antwoorden Interviewvraag 3.2	44
Tabel 32 Antwoorden Interviewvraag 3.3	44
Tabel 33 Antwoord stelling 3	45
Tabel 34 Stelling 4 en bijbehorende vragen	45
Tabel 35 Antwoorden Interviewvraag 4.1	46

Tabel 36 Antwoorden Interviewvraag 4.2	47
Tabel 37 Antwoord stelling 4	47
Tabel 38 Stelling 5 en bijbehorende vragen	48
Tabel 39 Antwoorden Interviewvraag 5.1	49
Tabel 40 Antwoorden Interviewvraag 5.2	50
Tabel 41 Antwoord stelling 5	51
Tabel 42 Stelling 6 en bijbehorende vragen	51
Tabel 43 Antwoorden Interviewvraag 6.1	52
Tabel 44 Antwoorden Interviewvraag 6.2	52
Tabel 45 Antwoord stelling 6	52
Tabel 46 Samenvatting resultaten stelling 1	54
Tabel 47 Samenvatting resultaten stelling 2	54
Tabel 48 Samenvatting resultaten stelling 3	54
Tabel 49 Samenvatting resultaten stelling 4	54
Tabel 50 Samenvatting resultaten stelling 5	55
Tabel 51 Samenvatting resultaten stelling 6	55
Tabel 52 Resultaten van de stellingen	58

Lijst met figuren

Titel	Pagina
Figuur 1 Conceptueel model	13
Figuur 2 Kritische literatuurstudie van Saunders et al. (2019)	14
Figuur 3 EA Adoptie Model (Syynimaa, 2015)	21
Figuur 4 Stakeholderanalyse Saliency model	23
Figuur 5 Conceptueel model empirisch onderzoek	24
Figuur 6 Stakeholder selectie Saliency model	27
Figuur 7 Voordelen EA-implementatie	36
Figuur 8 Huidige afstemming IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur	39
Figuur 9 Mate van afstemming IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur	39
Figuur 10 Stelling die het best past bij de organisatie	40
Figuur 11 Moeilijkheidsgraad afstemming IT-systemen	43
Figuur 12 Personen in organisatie gericht op EA	43
Figuur 13 Besluitvorming over IT-systemen	46
Figuur 14 Stelling strategische besluitvorming	46
Figuur 15 Introductie nieuwe IT-projecten	48
Figuur 16 EA-kennisgraad personeel	49
Figuur 17 Type leiderschap	49
Figuur 18 Mate van druk bij organisatieveranderingen	51
Figuur 19 Stelling werkdruk bij anticipatie op veranderingen	52

1. Introductie

1.1. Achtergrond

Bedrijven opereren in een snel veranderende wereld die gestuurd wordt door veranderend consumentengedrag, de snelle ontwikkeling van technologie, kortere productlevenscyclus, toenemende specialisaties en de competitie in de waardeketen. Om de concurrent voor te zijn is het voor bedrijven van belang om mee te gaan met deze veranderingen (Ahlemann et al., 2012). Enterprise Architecture (EA) helpt bedrijven met deze veranderingen mee te gaan en biedt tegelijkertijd stabiliteit en flexibiliteit binnen de context van bestaande processen, organisatiestructuur en IT-systemen. Verder helpt EA ook bij het identificeren van belangrijke veranderingen en het beoordelen van technologische innovaties (Jonkers et al., 2006). Ondanks de voordelen is de EA-adoptie voor bedrijven nog steeds een uitdaging (Tamm et al., 2011). In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de adoptie van EA binnen de vastgoedsector op basis van adoptiemodellen die ontwikkeld zijn door Syynimaa in 2015.

1.2. Gebiedsverkenning

In deze paragraaf worden de drie belangrijke begrippen Digitale Transformatie, Enterprise Architecture en Enterprise Architecture adoptie voor dit onderzoek kort geïntroduceerd.

1.2.1 Digitale Transformatie

De snelle ontwikkeling van de technologie heeft invloed op de manier waarop de bedrijfsvoering van organisaties geschiedt: communicatie naar stakeholders, informatiestromen, technologie, etc. Het is belangrijk dat zowel individuen als organisaties zich bewust zijn van het belang van Digitale Transformatie (Kaufman & Horton, 2015) en de voordelen daarvan. Digitale Transformatie is het toepassen van nieuwe digitale technologieën die bijdragen aan verbetering van bedrijfsvoering en van invloed zijn op alle aspecten van het leven van de consument (Reis et al., 2018). Digitale Transformatie heeft vaak genoeg invloed op het businessmodel van de organisatie, de organisatiestructuur en de belangrijke resources, waarbij Enterprise Architecture als tool gebruikt kan worden om deze veranderingen goed te monitoren en bij te sturen (Korhonen & Halén, 2017).

1.2.2 Enterprise Architecture

Enterprise Architecture (EA) is de logische organisatie van bedrijfsprocessen en IT-infrastructuur (Ross et al., 2006). EA is het geheel van principes, methoden en modellen dat gebruikt wordt voor het ontwerpen en implementeren van de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en de infrastructuur (Jonkers et al., 2006). Om steeds bij te blijven met de snel veranderende omgeving waarin bedrijven opereren, kunnen de veranderingen er vaak voor zorgen dat de business architectuur complex wordt (Niemi & Pekkola, 2020). Dit heeft als gevolg dat er verhoogde kosten, minder transparantie, verhoogd risico, de implementatie van strategische beslissingen een stuk moeilijker en de focus op de core business wordt minder.

1.2.3 Enterprise Architecture adoptie

EA-adoptie is een organisatieverandering van de AS-IS naar de TO-BE staat, gericht op het behalen van EA-doelstellingen (Syynimaa, 2015). Volgens Drus et al. (2018) kan EA-adoptie voor organisaties een vrij intensief traject zijn dat goede afstemming tussen business en IT vereist.

1.3. Probleemstelling

Deloitte Nederland heeft in mei 2020 de laatste voorspellingen gedaan over technologische ontwikkelingen die van invloed zullen zijn op de vastgoedsector (*Real Estate Predictions 2022*, 2020). Enkele van deze voorspellingen hebben te maken met de toepassing van Artificial Intelligence, Data Analytics, Machine Learning in het vastgoed. Ook de toepassing van Internet of Things (IoT) binnen het vastgoed in Indonesië blijkt een behoefte te zijn (Wang et al., 2022) om enkele issues zoals voldoen aan criteria van kopers en transport van inboedel te kunnen opvangen. Het is van belang dat organisaties in de sector zich aanpassen aan technologische ontwikkelingen en een business architectuur hebben die zich daarvoor leent. EA is mogelijk een geschikt raamwerk dat de sector kan begeleiden bij deze technologische veranderingen. Er is echter weinig literatuur over de adoptie en toepassing van EA in deze sector, wat dit onderzoek motiveert.

Dit onderzoek zal worden uitgevoerd bij een case-organisatie in Suriname, waar eveneens de behoefte aan Digitale Transformatie in de vastgoedsector bestaat. De Associatie van Makelaars in Onroerende Goederen in Suriname (AMOG) is sinds 1997 de vereniging voor Makelaars en Taxateurs en streeft naar voortdurende sectorontwikkeling. In december 2021 is er een samenwerking gestart met de Academie voor Vastgoed in Nederland (AVV, 2021), waarbij elf leden een verkorte taxateursopleiding volgden om kennis binnen de sector te delen ("Taxateurs in Suriname worden getraind", 2021). Bovendien is in augustus 2019 de bacheloropleiding Vastgoed en Makelaardij geïntroduceerd door het Polytechnic College Suriname, in samenwerking met de Surinaamse rechterlijke macht en AMOG, om de sector te verbeteren en te reguleren (Gompers, 2019). In het kader van het streven naar sectorverbetering, is tijdens de verkorte taxateursopleiding, verzorgd door de AVV, ook aandacht besteed aan IT-systemen (AVV, 2021). Tijdens de algemene ledenvergadering van de AMOG (AMOG, 2022) werd opnieuw gesproken over het gebruik van IT-systemen. Daarbij is vastgesteld dat een grondige digitale transformatie van belang is voor de sector, met behoud van de taxatiemethoden en het gebruik van de International Valuation Standards 2022 (IVS) die in Suriname als basis dienen.

1.4. Opdrachtformulering

Het doel van dit onderzoek is het identificeren van EA-adoptiemodellen die toegepast kunnen worden op de vastgoedsector. De adoptie van EA binnen het vastgoed zal betekenen dat organisaties binnen de sector op den duur een betere organisatie hebben van hun bedrijfsprocessen en IT-systemen en in staat zullen zijn om sneller mee te gaan met veranderingen en innovaties. Om de adoptie te kunnen bereiken zal in dit onderzoek de volgende vraag centraal staan:

Wat betekent de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein?

Theoretische onderzoeksvragen:

1. Wat is Enterprise Architecture en wat zijn de voordelen?
2. Wat is Enterprise Architecture adoptie en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?
3. Welke Enterprise Architecture Adoptie modellen zijn reeds ontwikkeld?
4. Met welke methoden kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?

Empirische onderzoeksvragen:

1. Wat betekent het gekozen EA-adoptie model binnen het gekozen domein en op welke wijze worden de factoren reeds toegepast?
2. Welke stakeholders zijn van belang binnen de caseorganisatie?
3. Welke conclusies kunnen getrokken worden uit dit onderzoek voor wat betreft de adoptie van EA binnen de vastgoedsector in relatie tot de EA-adoptie uit de literatuur?

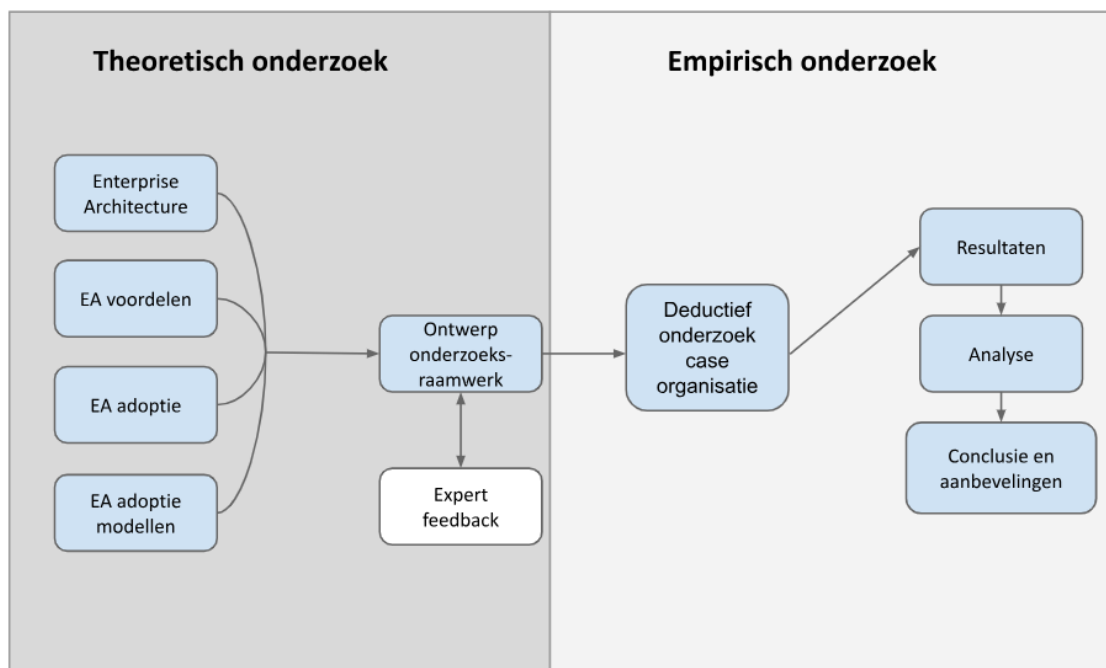
1.5. Motivatie/ relevantie

De covid-pandemie heeft meer druk gezet op de snelheid waarop technologische innovatie wordt geadopteerd door bedrijven. De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zal de vastgoedsector meer inzicht geven in het belang van de EA-adoptie in de sector. De wetenschappelijke relevantie ligt in het feit dat er nog geen onderzoeken bekend zijn waarin EA getoetst wordt binnen het vastgoed domein.

1.6. Aanpak in hoofdlijnen

In dit onderzoek ligt de focus op de adoptie van de EA binnen de vastgoedsector in Suriname. Met een caseorganisatie wordt deductief onderzoek verricht naar het identificeren van een geschikt adoptie model op basis van twee modellen die zijn ontwikkeld door Syynimaa (2015).

Het onderzoek model ziet er als volgt uit:



Figuur 1 Conceptueel model

Bij theoretisch onderzoek wordt relevante literatuur bestudeerd en geselecteerd die antwoord moeten geven op de theoretische deelvragen. Daaruit wordt een onderzoek raamwerk opgezet dat bij empirisch onderzoek wordt uitgevoerd op de caseorganisatie. De resultaten van dat onderzoek worden vervolgens geanalyseerd, waaruit conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uitgewerkt, waarna de onderzoeksmethodologieën worden uitgewerkt in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 4 worden de onderzoeksresultaten uitgewerkt, waarna de discussie, conclusies en aanbevelingen volgen in hoofdstuk 5.

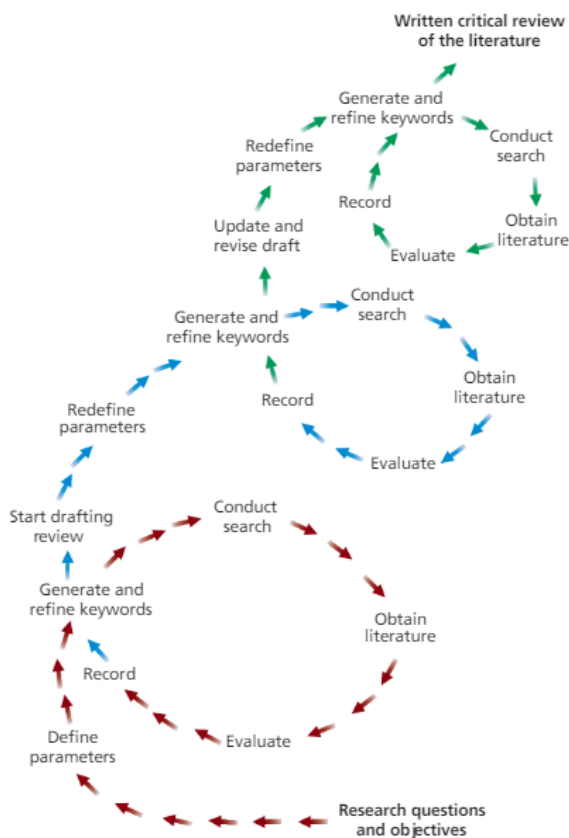
2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader van dit onderzoek uitgewerkt. Als eerst wordt de onderzoeksaanpak beschreven, daarna de uitvoering, gevolgd door resultaten en conclusies. Als laatste wordt het doel van het vervolgonderzoek omschreven.

2.1. Onderzoeksaanpak

Om de theoretische onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, is literatuuronderzoek uitgevoerd via kritische literatuurstudie van Saunders et al. (2019). Op basis van de theoretische onderzoeksvragen, zijn zoektermen gedefinieerd en is literatuur geselecteerd uit de zoekresultaten die bijdragen aan de beantwoording van de deelvragen. Daarbij is de volgende criteria gehanteerd:

1. Het opnemen van de meest relevante literatuur die belangrijke theorieën bevat binnen het onderzoek domein en kunnen bijdragen aan het beantwoorden van de onderzoeksvragen;
2. De gekozen relevante literatuur is up-to-date;
3. De literatuur die gebruikt wordt als referentie en die geciteerd zijn moet makkelijk repliceerbaar en traceerbaar zijn voor derden.



Figuur 2: Kritische literatuurstudie van Saunders et al. (2019)

2.1.1. Zoektermen

In de tabel hieronder zijn de zoektermen gedefinieerd op basis van de onderzoeksvragen uit hoofdstuk 1.4. Vraag 1 en 2 zijn gesplitst in twee deelvragen en zo ook de zoektermen (a en b). Deze zoektermen zijn consequent gecombineerd met "Enterprise Architecture" en "Vastgoed" om de relevantie van de zoekresultaten te verbeteren.

Tabel 1 Definitie van zoektermen

#	Deelvraag	Zoektermen Nederlands	Zoektermen Engels	Gecombineerd met	
1	a	Wat is Enterprise Architecture...	Betekenis	Definition	Enterprise Architecture
	b	...en welke voordelen heeft het?	Voordelen	Benefits	Enterprise Architecture
2	a	Wat is Enterprise Architecture adoptie...	Adoptie	Adoption	Enterprise Architecture
	b1	...en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?	Adoptie factoren	Adoption factors	Enterprise Architecture
	b2		Succesvolle adoptie	Successful adoption	Enterprise Architecture
3	Welke Enterprise Architecture Adoptie modellen zijn reeds ontwikkeld?	Adoptie modellen	Adoption frameworks	Enterprise Architecture	
4	Met welke methoden kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?	Stakeholder	Identification	Stakeholders	

2.1.2. Zoekstrategie

De zoekstrategie die hier is toegepast is een combinatie van forward snowball methode en de literatuur beoordeling van Saunders et al. (2019). In de strategie zijn zoekfilters toegepast die zijn uitgeschreven in de volgende stappen:

Tabel 2 Zoekstrategie

Stap	Beschrijving
1	Zoekmachine: Google Scholar Vanwege de toegankelijkheid van literatuur is gekozen voor Google Scholar: de gebruiker is niet verplicht een account aan te maken en de meeste artikelen zijn gratis. Hiermee zou elke onderzoeker de resultaten terug moeten vinden.
2	Taal: Engels De Engelse taal geeft toegang tot internationale publicaties en zou voor een anderstalige onderzoeker geen obstakel vormen.
3	Jaar selectie: > 2010 Om te zorgen dat de zoekresultaten recente en publicaties opleveren, is gekozen voor artikelen die na 2010 zijn gepubliceerd.
4	Zoeken in artikel: In eerste instantie worden artikelen gezocht op basis van de zoektermen in de inhoud van de artikelen.
5	Zoekterm titel: Om de zoekresultaten nog verder te verfijnen is de zoekfilter aangepast naar artikelen waarvan de zoektermen in de titel voorkomen.
6	Aantal citaten: Het aantal citaties van een publicatie geeft de kwaliteit van het wetenschappelijke werk weer (Van Dijk en Van Saarloos, 2017).
7	Publicatie beschikbaar: Om het onderzoek repliceerbaar te maken is vooral gelet op de toegankelijkheid van de artikelen; daarvoor is gekozen om voornamelijk artikelen te selecteren die kosteloos beschikbaar zijn.
8	Beoordelen: De geselecteerde artikelen worden inhoudelijk beoordeeld; hierbij worden artikelen die ondanks de zoekfilters niet relevant zijn, alsnog weg gelaten.
9	Kritische literatuuroverzicht: De uitvoering van de zoekstrategie moet uiteindelijk resulteren in artikelen die relevant en actueel zijn voor het verder onderzoek waaruit conclusies getrokken kunnen worden en aanbevelingen kunnen worden gedaan.

2.1.3. Verwerken

Zoals aan het begin van de paragraaf is aangegeven, is het belangrijk dat het onderzoek opnieuw gedaan zou kunnen worden door een andere onderzoeker en die dezelfde artikelen terugvindt, zoals opgenomen in dit rapport.

2.2. Uitvoering

In deze paragraaf wordt de uitvoering van de zoekstrategie uitgewerkt en de resultaten daarvan zijn uitgezet in de longlist. Van hieruit zijn de artikelen doorgenomen en beoordeeld tot een shortlist met relevante publicaties.

2.2.1. Longlist zoekresultaten

In de onderstaande tabel zijn de resultaten van de zoekstrategie in de longlist opgenomen met de bijbehorende zoekcriteria zoals gedefinieerd in de zoekstrategie. In de tabel zijn de zoeknummers als volgt opgebouwd:

- De nummers corresponderen met de theoretische deelvragen. Bijvoorbeeld zoeknummer 1 hoort bij theoretische deelvraag 1, zoeknummer 2 hoort bij theoretische deelvraag 2, etc.
- De letters na de nummers in de zoeknummers geven het aantal zoekopdrachten aan. Bijvoorbeeld "a" is het eerste zoekresultaat voor vraag 1, "b" is het tweede zoekresultaat voor vraag 1, etc.

Tabel 3 Longlist zoekresultaten

Zoek Nr	Zoektermen	Zoekterm in publicatie	Publicatie datum	Aantal citaten	Zoek datum	Resultaten
1a.1	Enterprise Architecture Definition	Gehele artikel	nvt	nvt	9-Nov-2022	24,800
1a.2	Enterprise Architecture Definition	Gehele artikel	Na 2010	nvt	9-Nov-2022	15,300
1a.3	Enterprise Architecture Definition	In de titel	Na 2010	>=5	9-Nov-2022	4
1a.4	Enterprise Architecture Definition	In de titel	Na 2010	>=15	9-Nov-2022	2
1b.1	Enterprise Architecture benefits	Gehele artikel	nvt	nvt	16-Nov-2022	1,730,000
1b.2	Enterprise Architecture benefits	Gehele artikel	Na 2010	nvt	16-Nov-2022	110,000
1b.3	Enterprise Architecture benefits	In de titel	Na 2010	nvt	16-Nov-2022	67
1b.4	Enterprise Architecture benefits	In de titel	Na 2010	>=30	16-Nov-2022	9
2a.1	Enterprise Architecture Adoption	Gehele artikel	nvt	nvt	9-Nov-2022	17,000
2a.2	Enterprise Architecture Adoption	Gehele artikel	Na 2010	nvt	9-Nov-2022	30
2a.3	Enterprise Architecture Adoption	Gehele artikel	Na 2010	>=5	9-Nov-2022	6
2a.4	Enterprise Architecture Adoption	In de titel	Na 2010	>=5	9-Nov-2022	1
2b1.1	Adoption factors Enterprise Architecture	Gehele artikel	nvt	nvt	13-Nov-2022	56,100
2b1.2	Adoption factors Enterprise Architecture	Gehele artikel	Na 2010	nvt	13-Nov-2022	26,200
2b1.3	Adoption factors Enterprise Architecture	In de titel	Na 2010	>=5	13-Nov-2022	3
2b2.1	Successful adoption Enterprise Architecture	Gehele artikel	nvt	nvt	13-Nov-2022	581,000
2b2.2	Successful adoption Enterprise Architecture	Gehele artikel	nvt	>=30	13-Nov-2022	5
3.1	Enterprise Architecture Adoption frameworks	Gehele artikel	nvt	nvt	9-Nov-2022	19,400
3.2	Enterprise Architecture Adoption frameworks	Gehele artikel	Na 2010	nvt	9-Nov-2022	17,200
3.3	Enterprise Architecture Adoption frameworks "Adoption frameworks"	Gehele artikel	Na 2010	>=5	9-Nov-2022	37
3.4	Enterprise Architecture Adoption frameworks "Adoption frameworks"	Gehele artikel	Na 2010	>=15	9-Nov-2022	3
4.1	Stakeholder Identification	Gehele artikel	nvt	nvt	13-Nov-2022	1,700,000

4.2	Stakeholder Identification	Gehele artikel	Na 2010	nvt	13-Nov-2022	763,000
4.3	Stakeholder Identification	In de titel	Na 2010	nvt	13-Nov-2022	253
4.4	Stakeholder Identification	In de titel	Na 2010	>=100	13-Nov-2022	4

2.2.2 Shortlist zoekresultaten

Uit de zoekresultaten uit paragraaf 2.2.1 zijn 39 artikelen voortgekomen die in tabel 3 in een groene balk zijn aangegeven. Hieruit zijn uiteindelijk 15 geselecteerd voor dit onderzoek. In de tabel zijn opgenomen: de titel van de artikelen en de URL-link, het aantal citaten en als het artikel geselecteerd is voor dit onderzoek. De selectie is geweest op basis van de relevantie voor dit onderzoek en de beschikbaarheid van het artikel.

Tabel 4 Shortlist zoekresultaten

1. Theoretische deelvraag: <i>Wat is Enterprise Architecture...</i>			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
1a.1	A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies	187	Ja
1a.2	Examination of explicit definitions of enterprise architecture	19	Ja
1a.3	The concept of enterprise architecture in academic research	8	Ja
1a.4	How Enterprise architecture formative critical success facets might affect Enterprise architecture success: A literature analysis	7	Nee
Theoretische deelvraag: <i>...en welke voordelen heeft het?</i>			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
1b.1	A systematic review of enterprise architecture adoption models	6	Ja
1b.2	New avenues for theoretical contributions in enterprise architecture principles-a literature review	19	Ja
1b.3	Systematic literature review on enterprise architecture in the public sector	102	Nee
1b.4	A systematic mapping study on enterprise architecture framework for HEI	6	Ja
1b.5	Systematic literature review in the area of Enterprise architecture during past 10 years	8	Nee
1b.6	Development of measurement items for the institutionalization of enterprise architecture management in organizations	43	Nee
2. Theoretische deelvraag: <i>Wat is Enterprise Architecture adoptie...</i>			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
2a.1	Achieving benefits with enterprise architecture	139	Nee
2a.2	On the categorization and measurability of enterprise architecture benefits with the enterprise architecture value framework	34	Ja
2a.3	A theory building study of enterprise architecture practices and benefits	119	Ja
2a.4	The benefits of enterprise architecture in organizational transformation	45	Ja
2a.5	Achieving enterprise architecture benefits: What makes the difference?	33	Nee
2a.6	Understanding the benefits and success factors of enterprise architecture	41	Ja
2a.7	The contribution of enterprise architecture to the achievement of organizational goals: Establishing the enterprise architecture benefits framework	42	Nee
2a.8	Realizing the benefits of enterprise architecture: An actor-network theory perspective	70	Nee
2a.9	Realizing benefits from enterprise architecture: a measurement model	35	Nee

Theoretische deelvraag: ... en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
2b1.1	From Problems to Critical Success Factors of Enterprise Architecture Adoption	38	Ja
2b1.2	Factors That Influence the Adoption of Enterprise Architecture by Public Sector Organizations: An Empirical Study	9	Nee
2b1.3	Factors affecting adoption of service -oriented architecture (SOA) at an enterprise level	5	Nee
Theoretische deelvraag: Welke Enterprise Architecture Adoptie modellen zijn reeds ontwikkeld?			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
2b2.1	Enterprise architecture adoption method for higher education institutions	30	Ja
2b2.2	From problems to critical success factors of enterprise architecture adoption	38	Nee
2b2.3	Understanding enterprise architecture management design—an empirical analysis	136	Nee
2b2.4	Beyond EA frameworks: Towards an understanding of the adoption of enterprise architecture management	54	Nee
2b2.5	Lightweight enterprise architectures	63	Nee
Theoretische deelvraag: Met welke methoden kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?			
Nr	Titel en URL	Aantal citaten	Geselecteerd
3.1	Enterprise architecture for small and medium-sized enterprises: a starting point for bringing EA to SMEs, based on adoption models	70	Nee
3.2	Using enterprise architecture and technology adoption models to predict application usage	56	Nee
3.3	A systematic review of enterprise architecture adoption models	6	Ja

2.3. Resultaten en conclusies

Literatuuronderzoek is bedoeld voor het beantwoorden van de theoretische onderzoeksvragen die de basis vormen voor het empirisch onderzoek.

2.3.1. Wat is Enterprise Architecture en wat zijn de voordelen?

De eerste theoretische deelvraag zal worden opgedeeld in twee delen, waarbij eerst gekeken wordt naar wat EA is en daarna gekeken wordt naar de voordelen.

Erste deel: **Wat is Enterprise Architecture?**

Vanuit de literatuur zijn verschillende benaderingen over EA die elkaar echter niet altijd complementeren of verfijnen. Saint-Louis et al. (2019) heeft in zijn onderzoek kunnen concluderen dat de verschillende definities van EA gebaseerd zijn op de benadering van de auteur/onderzoeker en kunnen worden gecategoriseerd als:

1. **Resultaat:** de beschrijving en documentatie van de afstemming van de huidige en gewenste situatie tussen managementprocessen en informatietechnologie.
2. **Hulpmiddel voor structuur en activiteiten van een organisatie:** het samenhangend geheel van principes, methoden en modellen voor het ontwerpen en realisatie van organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en infrastructuur.
3. **Proces:** het proces voor de vertaling van bedrijfsvisie en strategie naar effectieve organisatieverandering waarbij de toekomstige status van de organisatie is vastgelegd en de verandering mogelijk wordt gemaakt.
4. **Gedachte:** EA is een geïntegreerde en holistische visie van de fundamentele systemen binnen een organisatie en de onderlinge relaties en de principes die de evolutie ondersteunen. De OPEN GROUP gaat ervan uit dat EA gaat over de verschillende elementen binnen de organisatie en hun onderlinge samenhang.
5. **Een groep individuen:** EA verwijst naar een groep personen die verantwoordelijk is voor het modelleren en documenteren van bedrijfsarchitectuur.
6. **Het uitoefenen van een discipline:** EA is bedoeld om het beheer en de complexe werking van een onderneming en hun informatiesystemen te verbeteren.

Uit de bovenstaande benaderingen kan algemeen geconcludeerd worden dat EA een hulpmiddel is dat het geheel van processen, documentatie, mensen en IT binnen organisaties helpt verbeteren. Hieruit blijkt dat de definitie van EA afhankelijk is van de benadering, daarom wordt vervolgens gekeken naar de voordelen van EA.

Tweede deel: **Welke voordelen heeft EA?**

EA-voordelen kunnen direct of indirect voortkomen uit EA-gerelateerde activiteiten. Bedrijfsdoelen verschillen per organisatie en daarmee ook de voordelen van EA (Plessius et al. 2012). Jusuf (2017) heeft EA-voordelen kunnen indelen in vijf categorieën:

1. **Operationele voordelen:** waaronder verhoogde efficiëntie, effectiviteit en controle (Tamm et al., 2011).
2. **Management voordelen:** onder andere het verlagen van de complexiteit van IT- en bedrijfsoperaties, het verbeteren van risicomangement en het verhogen van portfolio management.
3. **Strategische voordelen:** het opleveren van kwalitatief hoogwaardige oplossingen en projecten, verhogen van project succes om organisatiedoelstellingen te behalen, een leidraad voor standaardisatie en integratie van organisatie infrastructuur, ondersteunt prioritering op strategisch niveau en betere afstemming tussen stakeholders (Tamm et al., 2011).
4. **IT-infrastructuur voordelen:** verbeterde integratie tussen systemen, verhoogde herbruikbaarheid van de IT-infrastructuur en verhoogde betrouwbaarheid en stabiliteit van de IT-infrastructuur (Tamm et al., 2011).
5. **Organisatie voordelen:** het behouden van de gemeenschappelijke visie van de organisatie en de verandering van zelforiëntatie naar organisatie oriëntatie op het niveau van de individu.

Uit de theorie is dus te halen dat de betekenis van EA gerelateerd is aan de benadering en bedrijfsdoelen waaraan EA-gerelateerde activiteiten gekoppeld zijn, wat kan resulteren in EA voordelen. Alvorens een organisatie de EA-voordelen kan ervaren, is het belangrijk dat EA eerst wordt geadopteerd. Daarom wordt in de volgende paragraaf gekeken naar wat EA-adoptie is en de factoren voor succesvolle EA-adoptie.

2.3.2. Wat is EA-adoptie en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?

In de tweede theoretische deelvraag ligt de focus rondom de adoptie van EA, waarbij eerst gekeken wordt naar EA-adoptie en daarna factoren voor succesvolle adoptie.

Eerste deel: **Wat is EA-adoptie?**

Volgens Legner (2012) heeft EA-adoptie te maken heeft met acceptatie, uitbreiding, succes- en invloedsfactoren en het meten van EA-principes. EA-adoptie is een vrij intensief traject dat goede overeenstemming eist tussen business- en IT-leidinggevenden ten behoeve van goede besluitvorming (Drus et al., 2018). Vanwege de lange tijdsduur van overeenstemming en onderhoud van de EA, wordt de adoptie vaak genoeg beïnvloed (Drus et al., 2018) en bestaat EA-adoptie uit drie fases, t.w.:

- Voor adoptie oftewel initiatie
- Adoptie oftewel het besluit
- Na adoptie oftewel implementatie

Vervolgens wordt gekeken naar hoe succesvolle adoptie bereikt kan worden.

Tweede deel: **Welke factoren kunnen bijdragen aan een succesvolle adoptie?**

Syynimaa (2015) is in zijn onderzoek nagegaan hoe organisaties de adoptie van EA succesvoller kunnen laten verlopen, omdat vanuit de literatuur nog onvoldoende oplossingen zijn voor succesvolle adoptie. Hij heeft kunnen concluderen dat traditionele EA-adoptiemodellen geen of minder aandacht besteden aan attitude, gebrek aan vaardigheden en er bestaat misconceptie van EA. Voorafgaand het EAAM-model heeft Syynimaa (2015) eerst het Resistance in EA Adoption Process (REAP-model) ontwikkeld waarmee de mogelijke weerstanden zijn geïdentificeerd die invloed hebben op de adoptie van EA. Op basis van die weerstanden zijn vervolgens de succesfactoren voor het EAAM-model ontwikkeld. De succesfactoren die daaruit voortvloeien zijn:

1. Mandaat van topmanagement.
2. Het leerproces van de individuen.
3. En het leerproces van de organisatie.

De factoren voor succesvolle adoptie zijn nu bekend, er wordt vervolgens gekeken naar welke EA-adoptie modellen te vinden zijn in de literatuur.

2.3.3. Welke Enterprise Architecture Adoptie modellen zijn reeds ontwikkeld?

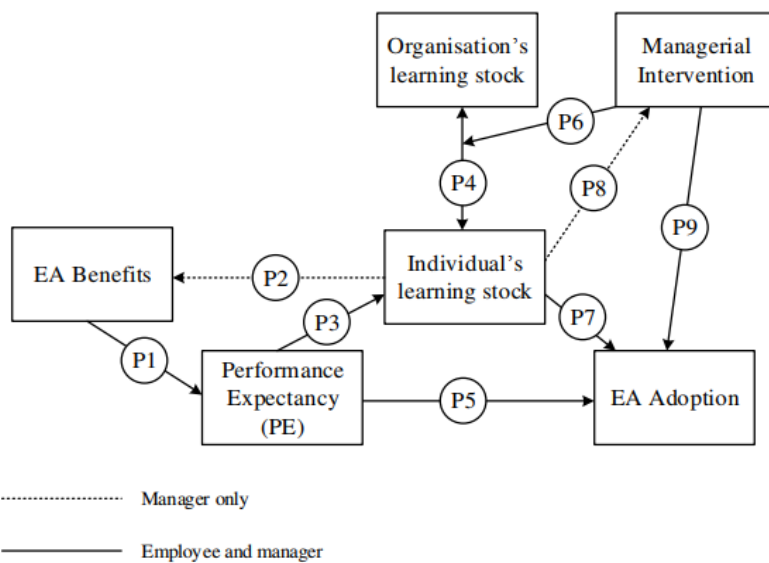
In het onderzoek van Drus et al. (2018) worden dertien verschillende adoptiemodellen bestudeerd waarbij aandacht besteed wordt aan de adoptiefase en de EA-fase. De adoptiefasen zijn: adoptie en na-adoptie; de EA-fasen zijn: planning, ontwikkeling, implementatie en uitvoering. Gelet op de fase waarin de caseorganisatie van dit onderzoek zich bevindt, kan geconcludeerd worden dat de organisatie zich bevindt in de adoptiefase en in de planning van de EA-fase. Twee modellen zijn gericht op deze fasen en daarom relevant voor de caseorganisatie:

1. **EA-adoptie Model (EAAM) (Syynimaa, 2015):** gericht op organisatie en management. Het doel is om weerstand te verminderen in het adoptieproces dat beïnvloed wordt door gebrekkige kennis over EA-concepten.

2. **Classificatie van menselijke factoren op werkniveau die gerelateerd zijn aan EA-acceptatie (Gilliland et al., 2015):** een acceptatie model en theorie. Dit model is gericht op elementen van individuen en de factoren zijn gebaseerd op de reactie van de meerderheid.

Het verschil tussen deze twee modellen ligt in de focus: EAAM is gericht op organisatie en management, terwijl de classificatie van menselijke factoren op werkniveau gerelateerd is aan EA-acceptatie uitsluitend richt op de factor mens. Op basis van het doel van dit onderzoek, een organisatie van bedrijfsprocessen en IT-systemen, is het EAAM-model het meest geschikte model.

Het EAAM-model in figuur 3 bestaat uit negental proposities die in verband zijn gebracht met de zes factoren die mogelijk kunnen zorgen voor weerstand (REAP-model) tijdens adoptie. De proposities in tabel 5 kunnen ervoor zorgen dat de weerstand verminderd wordt en EA-adoptie succesvol kan verlopen.



Figuur 3 EA-adoptie Model (Syynimaa, 2015)

Tabel 5 Proposities voor succesvolle EA-adoptie (Syynimaa, 2015)

#	Proposition
P1	Understanding EA Benefits influences Performance Expectancy
P2	Executive's understanding of EA meaning influences benefits
P3	Performance Expectancy influences EA training
P4	Individual's and organisations learning stocks influences each other
P5	Performance Expectancy influences EA adoption
P6	Managerial Intervention influences feed-forward and feedback learning
P7	Individual's learning stock influences EA Adoption
P8	Individual's learning stock influences EA Adoption
P9	Managerial Invention influences EA Adoption

De zes factoren uit figuur 3 zijn hieronder nader uitgewerkt (Syynimaa, 2015):

1. EA-benefits: Heeft te maken met alle voordelen die resulteren in de adoptie van EA.
2. Performance expectancy (PE): Heeft te maken met de verwachting van een individu met betrekking tot de EA-adoptie.

3. Managerial Intervention: Heeft te maken met de acties die managers en leidinggevendenden kunnen ondernemen om het succes van EA-adoptie te verhogen.
4. Individual's Learning Stock: Heeft te maken met de huidige kennis, kunde, waarden en processen die de mogelijkheid hebben mee te gaan met veranderingen.
5. Organisation's Learning Stock: Heeft te maken met de huidige geïnstitutionaliseerde kennis (zoals patenten), kunde (zoals processen, instructies en regels) en waarden (zoals cultuur).
6. EA Adoption: Heeft te maken met het resultaat: de adoptie van EA

Naar aanleiding van de 6 factoren zijn zes adoptieregels ontwikkeld die staan in tabel 6.

Tabel 6 EA-adoptieregels

#	EA adoptie regels uit de theorie (Syynimaa, 2015)
1	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.
2	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.
3	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.
4	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.
5	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactionele leiderschapsstijl toe.
6	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.

Zoals in paragraaf 2.3.2 is aangegeven, is voor EA-adoptie overeenstemming vereist tussen business- en IT-leidinggevendenden. Belangrijk voor de dataverzameling van dit onderzoek is dat de juiste stakeholders uit de business en IT worden geïdentificeerd. Hoe dat kan geschieden wordt in de volgende paragraaf uitgewerkt.

2.3.4. Met welke methoden kunnen stakeholders worden geïdentificeerd?

Afhankelijk van het type onderzoek, wordt gekeken naar de mogelijkheden voor dataverzameling en de populatie. Voor bepaalde onderzoeksvragen is het mogelijk om data te verzamelen van de totale populatie. Echter, wanneer tijd en budget een beperking vormen, kan een steekproef een geldig alternatief bieden. Doelgerichte steekproeven worden vaak gebruikt in het geval van casestudies; specifieke subgroepen uit de populatie worden selectief opgenomen in de steekproef, ervan uitgaande dat de respondenten een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag (Saunders et al., 2019).

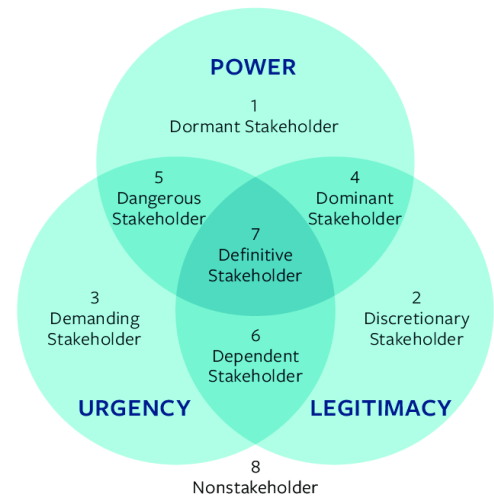
Voor organisaties is het belangrijk dat ze hun stakeholders in kaart brengen, zodat belangen niet geschaad worden, vooral op het gebied van corporate social responsibility (CSR) en corporate social performance (CSP) (Wood et al., 2018). Mitchell et al. (1997) hebben het Saliency model ontwikkeld om stakeholders en hun karakteristieken te identificeren, waarbij gekeken wordt naar de onderlinge relatie tussen:

- Power (macht): de macht van de stakeholder om invloed uit te oefenen op de organisatie.

- Legitimacy (legitimiteit): de rechtmatigheid waarin de stakeholder actie kan ondernemen.
- Urgency (urgentie): de urgentie waarmee een stakeholder een actie kan uitvoeren.

Samen vormen deze drie aspecten, acht typen stakeholders:

1. Dormant stakeholder
2. Discretionary stakeholder
3. Demanding stakeholder
4. Dominant stakeholder
5. Dangerous stakeholder
6. Dependent stakeholder
7. Definitive stakeholder
8. Geen stakeholder



Figuur 4 Stakeholderanalyse Salience model

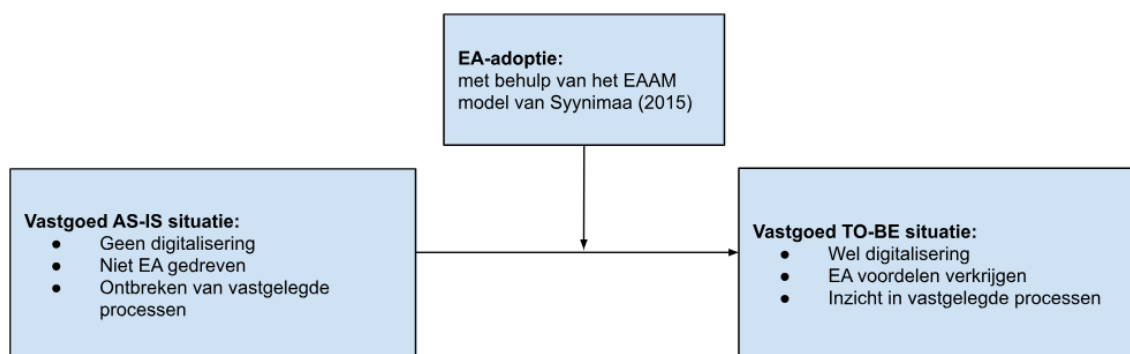
De stakeholders worden naar prioriteit gerangschikt naar:

1. Hoge prioriteit: stakeholders die alle drie aspecten vertegenwoordigen.
2. Gemiddelde prioriteit: stakeholders die twee aspecten vertegenwoordigen
3. Lage prioriteit: stakeholders die een aspect vertegenwoordigen
4. Geen prioriteit: stakeholders die geen aspect vertegenwoordigen

2.4. Doel van het vervolgonderzoek

Het literatuuronderzoek heeft uitgewezen dat de definitie van EA afhankelijk is van de benadering van de onderzoeker en de doelstellingen van de organisatie. Syynimaa (2015) definieert Enterprise Architecture als de formele omschrijving van de huidige (AS-IS) en gewenste situatie (TO-BE) van een organisatie met daarbij een raamwerk dat de veranderingen tussen de toestanden beheert om de doelstellingen van de organisatie te behalen en meerwaarde te creëren voor de organisatie. Deze benadering wordt verder als basis gebruikt in dit onderzoek. De AS-IS situatie is de huidige situatie van de caseorganisatie en de factoren die zij reeds hebben voor de adoptie van EA. De TO-BE situatie is de gewenste situatie waarbij er digitalisering is en een goede afstemming van business en IT waarmee organisaties binnen de vastgoedsector makkelijk mee kunnen met veranderende omstandigheden en concurrentievoordeel hebben.

Het EAAM-model van Syynimaa (2015) zal in het empirisch deel van dit onderzoek gebruikt worden als raamwerk voor adoptie in de vastgoedsector. Gezien Syynimaa (2015) het onderzoek heeft uitgevoerd binnen een ander domein en uit het literatuuronderzoek ook is gebleken dat er weinig onderzoek is naar EA-adoptie binnen het vastgoed domein, laat dit ruimte voor dit onderzoek voor de toepassing van het EAAM-model. Uiteraard is het belangrijk bij de adoptie van EA ook rekening te houden met stakeholders, daar zij een belangrijke rol vervullen. De stakeholders binnen de caseorganisatie worden met behulp van het Salience model van Mitchell et al. (1997) geïdentificeerd. De resultaten uit het empirisch onderzoek zullen vergeleken worden met de bestaande theorie.



Figuur 5 : Conceptueel model empirisch onderzoek

Tijdens het uitgebreide literatuuronderzoek werden zes cruciale adoptieregels geïdentificeerd door Syynimaa (2015), die binnen het Enterprise Architecture Adoption Model (EAAM) de sleutel vormen tot een succesvolle adoptie. Dit onderzoek heeft als primaire doelstelling om de impact van EA-adoptie op de vastgoedsector te onderzoeken. Op basis van dit literatuuronderzoek werden zes gedegen stellingen geformuleerd en zijn in tabel 8 opgenomen in relatie tot de literatuur.

Tabel 7 Stellingen en referentie met de literatuur

#	Stelling	EA adoptie regels uit de theorie (Syynimaa, 2015)
S1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.
S2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en waar de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.
S3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.
S4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.
S5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactionele leiderschapsstijl toe.
S6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.

Dit onderzoek biedt gedegen inzicht in de wijze waarop de implementatie van Enterprise Architectuur (EA) binnen het vastgoed domein verwezenlijkt kan worden. Het betreft een exploratief onderzoek, waarbij het EAAM-model van Syynimaa (2015) wordt getoetst binnen een nieuwe context: het vastgoed domein. Verder is dit onderzoek een praktische wegwijzer voor organisaties actief in de vastgoedsector die streven naar de inzet van EA als strategische troef. Zodra de eerder genoemde stellingen zijn bevestigd, wordt daarmee een antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

3. Methodologie

In dit hoofdstuk wordt het empirisch onderzoek uitgewerkt, startend met het conceptueel model, daarna het technisch ontwerp, de gegevensanalyse en tot slot het argument waarom het onderzoek op verantwoorde manier is uitgevoerd.

3.1. Conceptueel ontwerp: keuze van onderzoeksmethode(n)

Het conceptueel model wordt in deze paragraaf uitgewerkt en het doel hierbij is om gegevens te verzamelen voor het toetsen van de EA-adoptie binnen de vastgoedsector met behulp van het EAAM-model van Syynimaa (2015). De resultaten van het empirisch onderzoek helpen in de beantwoording van de vraag wat EA-adoptie betekent voor de vastgoedsector. Voorafgaand is het belangrijk om eerst de relevante stakeholders te identificeren voor het verzamelen van de data die nodig is.

In het empirisch deel van dit onderzoek wordt de dataverzameling uitgevoerd op basis van de theorie van Saunders et al. (2019), die drie onderzoeksbenaderingen onderscheidt:

1. Deductieve benadering: een bestaande theorie wordt verder ontwikkeld en grondig getest.
2. Inductieve benadering: op basis van data-analyse worden gegevens verzameld en wordt nieuwe theorie ontwikkeld.
3. Abductie: op basis van premissen worden conclusies getrokken.

Voor dit onderzoek is gekozen voor een deductieve benadering, omdat bestaande theorie binnen het domein van de vastgoedsector wordt getoetst. De theorie die hierbij getoetst wordt is het EAAM-model van Syynimaa (2015).

Saunders et al. (2019) onderscheidt verder acht onderzoeksmethodes, waarvan casestudy met deductieve benadering het meest geschikt is voor dit onderzoek. Gelet op het laag aantal respondenten bij het empirisch onderzoek kan niet worden voldaan aan de eis voor minimaal aantal respondenten voor kwantitatief onderzoek. Daarom zal kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden.

Saunders, Lewis & Thornhill (2019) stellen dat een casestudy een diepgaand onderzoek mogelijk maakt naar een specifiek onderwerp of fenomeen in een echte context, zoals een groep, organisatie, individu, evenement, enzovoort. Dit onderzoek concentreert zich op een casus binnen de vastgoedsector, wat een enkelvoudige holistische casestudy inhoudt. Een casestudy biedt de mogelijkheid om een alomvattend beeld van het onderwerp te krijgen, wat gunstig is bij onderzoek gericht op veranderingsprocessen (Verschuren & Doorewaard, 2021). Het is een passende onderzoeksstrategie, gezien EA ook betrekking heeft op de overgang van de huidige situatie (AS-IS) naar de gewenste situatie (TO-BE). In de literatuur worden drie typen casestudies onderscheiden (Saunders et al., 2019):

Tabel 8 Typen casestudies

	Type casestudy	Doel	Benadering
1	Beschrijvende casestudy	gaat uit van het beschrijven van een fenomeen in de praktijk, waarbij verschillende cases vergeleken kunnen worden (Scapens, 1990)	Inductief
2	Verkennde casestudy	gaat uit van een inductieve benadering met als doel theoretische hypothesen te ontwikkelen die vervolgens getest kunnen worden (Saunders et al., 2019)	Inductief
3	Verklarende casestudy	gaat uit van een deductieve benadering, waarbij theoretische proposities worden gebruikt om hun toepasbaarheid in de casestudy te testen, om een verklaring op te bouwen en te verifiëren (Saunders et al., 2019)	Deductief

Doordat het EAAM-model van Syynimaa (2015) getoetst zal worden binnen de praktijk wordt dit onderzoek geclassificeerd als een verkennende of exploratieve case study.

De dataverzameling zal geschieden middels interviews bij stakeholders van de caseorganisatie. Voor een exploratieve casestudy, zoals dat voor dit onderzoek intussen is vastgesteld, zijn semigestructureerde interviews de beste manier om data te verzamelen. Alvorens de dataverzameling plaatsvindt, zal eerst de stakeholderanalyse worden uitgevoerd met behulp van het Saliency model (Mitchell et al., 1997).

3.2. Technisch ontwerp: uitwerking van de methode

3.2.1 Gegevensverzameling door middel van semigestructureerde interviews

In voorbereiding naar de interviews zal daarom eerst een enquête uitgestuurd worden naar de personen die deel zullen uitmaken van het interview. Als blijkt dat de organisatie onvoldoende kennis heeft van EA zal een groepsessie worden gehouden waarin EA en de voordelen daarvan worden uitgelegd, zodat de respondenten tijdens het interview de context beter begrijpen.

De EA-adoptieregels uit het onderzoek van Syynimaa (2015) worden als basis gebruikt voor de semigestructureerde interviews. Met toestemming van de respondenten worden de interviews opgenomen, getranscribeerd en vervolgens gedeeld met de respondenten om te controleren op volledigheid. Bij semigestructureerde interviews is het mogelijk dat meer vragen gesteld worden aan de hand van de antwoorden van de respondenten. Indien dit het geval is zullen de voorbereide vragen bijgewerkt worden en alsnog voorgelegd worden aan andere respondenten.

3.2.2 Gegevensverzameling door middel van documenten

Om de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek te verhogen, wordt triangulatie toegepast. Dat is het gebruik van meer dan een dataverzamelmethode (Saunders et al., 2019). Voor dit onderzoek zal de caseorganisatie gevraagd worden relevante documenten beschikbaar te stellen of indien het bij de interviews naar voren komt dat er documentatie is die de dataverzameling kan ondersteunen, wordt dat alsnog opgevraagd.

3.3. Stakeholderanalyse

Voordat tot dataverzameling wordt overgegaan, heeft een stakeholderanalyse plaatsgevonden. Deze analyse heeft als doel om vast te stellen welke specifieke rollen binnen EA van belang zijn voor de dataverzameling door middel van een doelgerichte steekproef.

3.3.1. Identificeren van stakeholders

Het bereiken van een aanzienlijke mate van afstemming tussen business en IT alignment eist een nauwe en effectieve samenwerking vereist tussen stakeholders die in diverse functionele gebieden binnen de organisatie functioneren. Ze hebben verschillende posities binnen de hiërarchie van de organisatie en maken deel uit van de strategische besluitvorming en implementatie van IT-systemen. Volgens Kotusev (2021) worden deze relevante stakeholders in vijf groepen:

1. Business executives: senior business managers die verantwoordelijk zijn voor strategische- en investeringsbeslissingen.
2. IT-executives: senior IT-managers die verantwoordelijk zijn voor de IT-afdeling naar aanleiding van bedrijfsbehoeften.

3. Business unitmanagers: bedrijfsmanagers die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse operationele bedrijfsprocessen.
4. IT-projectteams: projectmanagers, business analisten, IT-specialisten die verantwoordelijk zijn voor de implementatie van IT-projecten.
5. Derde partijen: consultants, leveranciers die betrokken zijn bij het leveren van nieuwe IT-projecten.

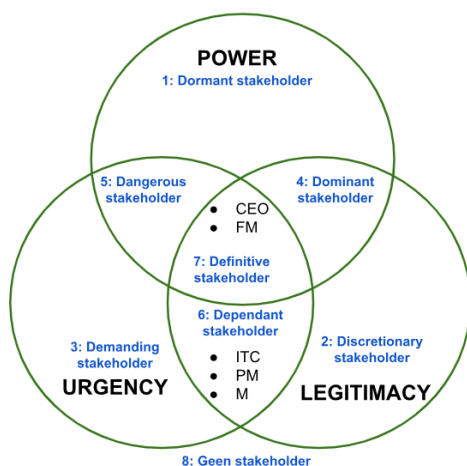
Syynimaa (2015) heeft de stakeholder selectie echter eenvoudiger gemaakt en definieert de belangrijke stakeholders als volgt: EA champions, projectmanagers en Enterprise Architects.

1. EA verantwoordelijke: de persoon die verantwoordelijk is voor de adoptie van EA, die kan zijn projectmanager, development manager, EA champion of Chief Information Officer.
2. Managers: leidinggevenden.
3. Medewerkers: personen binnen de organisatie die deel uitmaken van de EA

De bovengenoemde actoren en de stakeholders binnen de caseorganisatie zullen aan de hand van het Saliency model van Mitchell et al. (1997) worden gecategoriseerd waarbij uitgegaan wordt van drie karakteristieken: macht, legitimiteit en urgentie. De stakeholders die voldoen aan minimaal twee van deze karakteristieken, worden als belangrijke stakeholder aangemerkt.

Tabel 9 Stakeholder selectie

#	Functie	Afkorting	Macht	Legitimiteit	Urgentie
1	Chief Executive Officer (CEO)	CEO	✓	✓	✓
2	Finance Manager	FM	✓	✓	✓
3	Project Manager	PM	X	✓	✓
4	IT-Consultant	ITC	X	✓	✓
5	Medewerkers	M	X	✓	✓



De tabel is tevens in de venn-diagram uitgezet voor een visuele weergave van de categorisering. Op basis van de bovenstaande tabel zullen de CEO, Finance Manager, IT-Consultant, Project Manager en Medewerkers geïnterviewd worden, omdat zij minimaal twee karakteristieken hebben en vallen onder de definitieve stakeholders en de afhankelijke (dependent) stakeholders.

De overige stakeholders vallen slechts onder de discretionaire stakeholder categorie en worden hierbij niet gezien als de belangrijke stakeholders.

Figuur 6 : Stakeholder selectie Saliency model

3.4. Operationalisering van onderzoeksdoelen

In paragraaf 1.4 is reeds vermeld dat het doel van dit onderzoek is om na te gaan wat de EA-adoptie kan betekenen binnen het vastgoed domein ten einde EA-voordelen te kunnen ervaren. Het EAAM-model van Syynimaa (2015) zal in dit onderzoek worden getoetst.

3.4.1. Factoren voor succesvolle adoptie

In paragraaf 2.3.5 zijn de factoren voor succesvolle adoptie uit het EAAM-model benoemd: mandaat van topmanagement, leerproces van de individuen en de organisatie. Vervolgens zijn met proposities in tabel 5, EA-adoptieregels geformuleerd in de onderstaande tabel:

Tabel 10 EA-adoptieregels

#	EA adoptie regels uit de theorie (Syynimaa, 2015)
1	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.
2	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.
3	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: <ul style="list-style-type: none"> - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.
4	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.
5	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactionele leiderschapsstijl toe.
6	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.

Deze EA-adoptieregels worden als basis gebruikt voor het opzetten van de interviewvragen.

3.4.2. Survey

Voorafgaand aan de interviews wordt naar de respondenten een survey uitgestuurd. Dit heeft als doel om na te gaan wat hun kennisniveau is over EA. De resultaten van de survey zullen de onderzoeker helpen bij de voorbereiding van de interviews om de vragen op een dusdanige manier te stellen dat de context van het onderzoek niet verloren gaat. De vragen van de survey zijn opgesteld naar aanleiding van de stellingen in tabel 8. In tabel 11 hieronder zijn de enquêtevragen in relatie gebracht tot de stellingen.

Tabel 11 Enquêtevragen EA-adoptieregels

Stelling nr	Stelling	Enquete vragen (EV)
S1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	<p>EV 1: Op basis van de introductie, ziet u er voordelen in om EA te implementeren in uw organisatie? <u>Ja/Nee/Misschien</u></p> <p>EV 2: Welke top 5 voordelen zou u willen halen uit EA? <u>(Open vraag)</u></p>
S2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	<p>EV 3: Welk cijfer zou u de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur op uw doelstellingen kunnen geven? <u>Slechte afstemming - Goede afstemming</u></p>
		<p>EV 4: In welke mate heeft u de IT systemen van uw organisatie afgestemd op uw bedrijfsdoelstellingen? <u>Helemaal geen afstemming - Helemaal afgestemd</u></p>
		<p>EV 5: <u>Stelling 1:</u> De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie zijn goed afgestemd op elkaar ten einde de bedrijfsdoelstellingen te behalen.</p> <p><u>Stelling 2:</u> De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn nog niet helemaal goed afgestemd op elkaar. We kunnen een deel van de bedrijfsdoelstellingen behalen.</p> <p><u>Stelling 3:</u> De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn niet afgestemd op elkaar.</p>

S3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	EV 6: Hoe moeilijk vindt u het om uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur af te stemmen op uw bedrijfsdoelstellingen? <u>Heel moeilijk - Heel makkelijk</u> EV 7: Is er iemand binnen uw organisatie die zich volledig (voltijds) richt op de Enterprise Architecture van uw organisatie? <u>Ja/Nee</u>
S4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	EV 8: Bij wie ligt de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen? CEO - IT manager - EA Manager - Anders EV 9: Bij strategische besluitvorming wordt rekening gehouden met mensen, IT systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur.
S5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.	EV 10: Stelling 1: Nieuwe IT projecten worden breedvoerig geïntroduceerd aan alle interne stakeholders en zijn daarbij voldoende trainingen gepland. Stelling 2: Nieuwe IT projecten worden geïntroduceerd aan interne stakeholders op het moment dat de implementatie gaat starten en is het leertraject meer gericht op 'on the job learning'. EV 11: De organisatie en haar medewerkers hebben voldoende kennis van EA. EV 12: Het type leiderschap binnen de organisatie kunt u het best omschrijven als: transformatieel, transactioneel (en nog 2-3 anderen opnoemen).
S6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	EV 13: Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie is de druk op de medewerkers groot. EV 14: De organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen, zowel intern als extern.

3.4.3. Interviewvragen

Op basis van de EA-adoptieregels worden interviewvragen opgesteld, waarna een verband is gemaakt met de theoretische deelvragen. Verder is zoals eerder vermeld EA een vrij nieuw begrip voor de organisatie en zal eerst een sessie verzorgd worden waarin EA en de voordelen daarvan worden uitgelegd. De presentatie slides die daarbij gebruikt zijn, zijn in bijlage 11 opgenomen.

In tabel 12 is een overzicht van de interviewvragen per stelling, naar aanleiding van de EA-adoptieregels van Syynimaa (2015) die in tabel 11 zijn opgenomen.

Tabel 12 Interviewvragen EA-adoptieregels

#	Stelling	Toelichting: EA adoptie regels uit de theorie (Syynimaa, 2015)
S1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.
	Interviewvragen IV 1.1: Wat zijn de business verwachtingen van IT? IV 1.2: Wat zijn uw verwachtingen voor het gebruik van EA voor u en uw organisatie? IV 1.3: Zou u kunnen uitleggen wat de voordelen van EA kunnen zijn voor uw organisatie?	
S2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.
	Interviewvragen: IV 2.1: In welke mate is uw organisatie flexibel om veranderingen door te voeren? IV 2.2: Hoe ziet de afstemming tussen IT en business eruit binnen uw organisatie? IV 2.3: Hoe ondersteunt IT de bedrijfsprocessen binnen uw organisatie?	

S3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.
	Interviewvragen: IV 3.1: Hoe ziet u de complexiteit van EA als onderdeel van uw bedrijfsvoering? IV 3.2: Wat is uw visie op de toepassing van IT op de business? IV 3.3: Hoe geschiedt de besluitvorming op het gebied van business en IT?	
S4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.
	Interviewvragen: IV 4.1: Hoe wordt de bedrijfsstrategie vertaald naar de IT strategie binnen de organisatie? IV 4.2: Hoe worden mensen en processen gepositioneerd bij het bepalen van organisatiestrategie?	
S5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactionele leiderschapsstijl toe.
	Interviewvragen: IV 5.1: Hoe worden nieuwe IT projecten geïntroduceerd aan medewerkers en hoe geschiedt het leertraject daarvan? IV 5.2: Gelet op de vaardigheid van uw medewerkers/collega's met betrekking tot het gebruik van technologie, hoe zou u dat beoordelen?	
S6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.
	Interviewvragen: IV 6.1: Wat is het vermogen van uw medewerkers om veranderingen te accepteren en uit te voeren? IV 6.2: Hoe snel kan uw organisatie anticiperen op veranderingen (omgevingsveranderingen)?	

3.5. Expert validatie

De resultaten van de stakeholderanalyse en de interviewvragen worden voorgelegd aan één expert die actief is binnen de EA. Er is gekozen voor één expert, omdat in Suriname nog heel weinig aandacht besteed wordt aan EA en daarvoor binnen organisaties niet per se een afdeling wordt opgezet of speciaal in dienst wordt genomen. Discussies met de expert hebben bijgedragen aan de volgende resultaten:

Eerste feedbackronde: de expert heeft aangegeven dat het EAAM-model onvoldoende was uitgewerkt in het theoretisch onderzoek en ook het verband met de deelvraag over vastgoed adoptie modellen en stakeholders (bijvoorbeeld: zijn er andere manieren om stakeholders te identificeren?) was niet duidelijk. Hierdoor was het moeilijk een oordeel te vellen over de operationalisering.

Acties:

- Hoofdstuk 2.3.3 is verder uitgewerkt; de schematische weergave van het EAAM-model is toegevoegd met daarbij behorende uitleg en de EA-adoptieregels.
- De feedback op de deelvraag had betrekking op deze vraag: *Wat is Enterprise Architecture adoptie en welke factoren worden genoemd in de literatuur voor een succesvolle adoptie?* Hoe wordt succes gemeten in dit onderzoek? Met deze feedback is niks gedaan, omdat verder in het onderzoek de focus wordt gelegd op factoren die kunnen bijdragen aan succesvolle adoptie.
- Centrale vraag is bijgesteld:
 - Van: Wat betekent Enterprise Architecture voor het vastgoed?
 - Naar: Wat betekent de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein?

- De feedback over stakeholders is niet meegenomen.

Tweede feedbackronde: er is een betere samenhang in het verhaal. De interview- en enquêtevragen zijn nogal vaag en zullen mogelijk niet op alle onderzoeksvragen antwoord kunnen geven; de vragen moeten aangescherpt worden.

Actie: de vragen zijn bijgewerkt zoals opgenomen in tabel 11, paragraaf 3.4.2 en tabel 12, paragraaf 3.4.4.

3.6. Gegevensanalyse

De gegevens die tijdens de interviews worden verzameld, worden opgenomen en van elk interview wordt een transcriptie gemaakt. De interviews leveren vaak een grote hoeveelheid data op die niet gesorteerd en minder duidelijk is. Om de kwaliteit van de gegevens te analyseren, wordt een generieke methode genaamd "Thematische analyse" gebruikt (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Het uitgangspunt van deze methode is het zoeken naar de thema's of patronen die in de tekst voorkomen. Zodra de thema's of patronen zijn gevonden, worden de gegevens gelabeld en gesorteerd. Dit maakt het gemakkelijker voor de onderzoeker om toegang te krijgen tot de gegevens die nodig zijn voor verdere analyse.

In tabel 14 is de thematische analyse uitgewerkt en is die in verband gebracht met de EA-adoptieregels van Syynimaa (2015) in tabel 11.

Tabel 13 Thematische analyse

#	Thema	Correspondeert met adoptieregels (Syynimaa, 2015) uit tabel 11:
1	EA voordelen	1, 2, 3, 4
2	Visie op EA	2
3	EA volwassenheid	2, 3
4	EA ervaring	2, 3
5	EA autoriteit	2, 3
6	EA complexiteit	3
7	Lerend vermogen van de organisatie	5
8	Leiderschapsstijl	5, 6

De interviewvragen vloeien voort uit de EAAM-adoptieregels uit het onderzoek van Syynimaa (2015). Met behulp van ATLAS.ti worden interessante citaten gecodeerd aan de hand van de categorieën die zijn afgeleid uit het EAAM-model (Syynimaa, 2015)

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

3.7.1 Validiteit

Validiteit is het proces van het controleren van onderzoeksgegevens, analyses en interpretaties (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2016). Validiteit is de mate waarin onderzoeksresultaten geldig kunnen worden verklaard en overeenkomsten tonen met de werkelijkheid. Validiteit kan worden onderverdeeld in interne validiteit, externe validiteit, construct validiteit en indruk validiteit.

3.7.1.1 Interne validiteit

Interne validiteit verwijst naar het vermogen om te meten wat je wilt meten en of de manier waarop het onderzoek is opgezet, geanalyseerd en uitgevoerd betrouwbare antwoorden geeft op de onderzoeksvraag (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Om de interne validiteit van dit onderzoek te verhogen worden de volgende maatregelen genomen (Saunders et al., 2019):

1. De interviews worden opgenomen, getranscribeerd en gedeeld met de respondenten om te valideren.
2. Triangulatie wordt toegepast door middel van het afnemen van semigestructureerde interviews en dataverzameling door middel van documenten.
3. De deductieve aanpak van het onderzoek zorgt ervoor dat uitleg, toetsing en verfijning van het meetinstrument systematisch en op theoretische basis gebeurt.

3.7.1.2 Externe validiteit

Externe validiteit is de mate waarin de onderzoeksresultaten generaliseerbaar zijn binnen andere contexten. Met een enkelvoudige casestudy zoals gekozen in dit onderzoek, kan de mate van generaliseerbaarheid beperkt zijn, maar het is wel mogelijk externe validiteit na te streven en te verhogen met de volgende maatregelen:

1. De caseorganisatie wordt gekozen binnen het vastgoed domein.
2. Stakeholders kiezen met behulp van bestaande theorie van Mitchell et al. (1997).

3.7.1.3 Construct validiteit

Construct validiteit is de mate waarin het onderzoeksinstrument de theorie meet dat het moet meten. Om de constructvaliditeit van het onderzoek te verhogen worden de volgende maatregelen genomen:

1. Het onderzoeksmodel is gebaseerd op het conceptueel model van Syynimaa (2015).
2. Het onderzoeksmodel is besproken met een EA-expert.

3.7.1.4 Indruksvaliditeit

Indruksvaliditeit heeft te maken met de mate waarin de geïnterviewde de gestelde vragen begrijpt en kan beantwoorden. Het is daarom van belang dat de juiste stakeholders worden geselecteerd. Mocht de indruk bestaan dat de geïnterviewde de vragen niet kan beantwoorden vanwege het gebrek aan kennis, wordt de informatie niet meegenomen in de analyse.

3.7.2 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid wordt net als validiteit beschouwd als de kwaliteitsbeoordeling van een onderzoek. Het gaat erom dat een onderzoek als betrouwbaar wordt beschouwd als het bij replicatie en consistentie dezelfde resultaten oplevert (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2019). Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen worden de volgende maatregelen genomen:

1. De respondenten krijgen allemaal dezelfde vragen en uitleg over de belangrijke termen en definities.
2. Er wordt rekening gehouden met privacy bij het verwerken van de data.
3. Interviews worden afzonderlijk afgenomen in een veilige omgeving.
4. De onderzoeksstrategie en data-analyse zijn tot in detail beschreven.

3.7.3 Ethische aspecten

Voor het onderzoek wordt data verzameld door middel van semigestructureerde interviews met personen en mogelijk vertrouwelijke documenten van de caseorganisatie, waarbij ethische aspecten in acht worden genomen. Ethiek verwijst binnen onderzoek naar de gedragsnormen die betrekking hebben op de rechten van degene die het onderwerp van het onderzoek zijn (Saunders et al., 2019). De volgende ethische aspecten worden binnen dit onderzoek meegenomen:

1. Persoonlijke gegevens worden geanonimiseerd.
2. De verzamelde data worden vertrouwelijk behandeld.
3. De participanten hebben het recht hun deelname aan dit onderzoek elk moment in te trekken zonder consequenties.
4. De geldende privacy regels zullen gevolgd worden bij het gebruik van persoonlijke gegevens.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten beschreven: de dataverzameling en data-analyse. De geïnterviewden hebben voorafgaand de interviews eerst een survey ingevuld om te kunnen vaststellen wat hun kennis is over EA.

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden, zijn stellingen geformuleerd; om de stellingen te kunnen bevestigen of af te wijzen zijn daar interviewvragen voor opgesteld. In de onderstaande tabel 14 staan de stellingen in relatie tot de interviewvragen.

Tabel 14 Stellingen in relatie tot interviewvragen

#	Stelling	Toelichting: EA adoptie regels uit de theorie (Syynimaa, 2015)	Interviewvragen
S1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.	IV 1.1, 1.2, 1.3
S2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.	IV 2.1, 2.2, 2.3, 2.4
S3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.	IV 3.1, 3.2, 3.3
S4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.	IV 4.1, 4.2
S5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactonele leiderschapsstijl toe.	IV 5.1, 5.2
S6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.	IV 6.1, 6.2
S7	Het type bedrijfsmodel met daarin inbegrepen klanten, markt, financiële structuur, waardeketen, core competentie en inkomstenbron, heeft invloed op de adoptie van EA.	In het onderzoek van Syynimaa (2015) wordt verder gesteld dat er een belangrijk verschil is in de adoptie van EA in de private en de publieke sector. In tegenstelling tot de private sector kan in de publieke sector de invloed van externe stakeholders een belangrijke invloed hebben op de adoptie van EA; dit kan komen van politieke invloeden of de wetgeving.	IV 7.1, 7.2, 7.3, 7.4, 7.6, 7.7

4.1 Toelichting dataverzameling

Als eerst wordt de documentanalyse toegelicht waarna het doel en de opzet van de survey volgt en als laatste worden de opzet interviews uitgewerkt.

4.1.1 Documentanalyse

Initieel maakte documentanalyse deel uit van dataverzamelingsstrategie, echter kon de organisatie de relevante documenten niet aanleveren, omdat die niet aanwezig waren.

4.1.2. Survey

Voorafgaand de interviews is een survey uitgestuurd om de kennis over EA te kunnen vaststellen en ter voorbereiding om tijdens de interviews voldoende diepgang te kunnen creëren en informatie te kunnen verkrijgen. De vragen zijn een combinatie van open-, meerkeuze- en Likert-schaalvragen. In bijlage 7 zijn de vragen opgenomen en in bijlage 8 zijn de resultaten van de survey.

Op verzoek van de managers binnen de caseorganisatie is alvorens zij de survey hebben ingevuld, een online meeting geweest waarbij zij vragen hebben gesteld over EA om zich beter bekend te maken met het onderwerp. De presentatie slides die daarbij gebruikt zijn, zijn in bijlage 11 opgenomen.

4.1.3. Semigestructureerde interviews

De interviews waren initieel gepland op locatie bij de caseorganisatie. Echter is slechts één van de zes interviews op locatie gedaan en het interview is met toestemming van de geïnterviewden opgenomen met een mobiele telefoon. De overige vijf interviews zijn via Zoom afgenomen, waarbij de geluidsoptie is gebruikt om de interviews op te nemen. De lengte van de interviews varieert tussen de 30 tot 45 minuten.

4.2. Resultaten per stelling

Tabel 15 Respondenten

Respondent	Functie	Type stakeholder Mitchell et al. (1997)
R1	Project Manager	Afhankelijke
R2	Chief Executive Officer (CEO)	Definitieve
R3	Finance Assistant	Afhankelijke
R4	Assistent Makelaar-taxateur	Afhankelijke
R5	Finance Manager	Definitieve
R6	IT Consultant	Afhankelijke

Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag, zijn zeven stellingen opgemaakt. In deze paragraaf wordt vastgesteld of de stellingen worden bevestigd of afgewezen. In tabel 9 is een overzicht van de respondenten, hun functies en het type stakeholder volgens Mitchell et al. (1997).

De beoordeling van de stellingen is verder aangegeven met een plus of min; de uitleg hiervan is aangegeven in de tabellen 17 en 18.

Tabel 16 Beoordeling per vraag

Beoordeling per vraag	
EV	Er is een zekere mate van gelijke antwoorden (meer dan 50%) = +
	Indien de antwoorden tegenstrijdig zijn (50% of meer) = -
IV	Er is een zekere mate van gelijke antwoorden die de stelling beantwoorden = +
	De antwoorden zijn verschillend en dragen niet direct bij aan het beantwoorden van de stelling = -

Tabel 17 Beoordeling conclusie

Beoordeling conclusie = de som van de + en -	
Bij 50/50 = + / -	De stelling is deels bewezen.
Bij + > -	De stelling is bewezen.
Bij + < -	De stelling is afgewezen

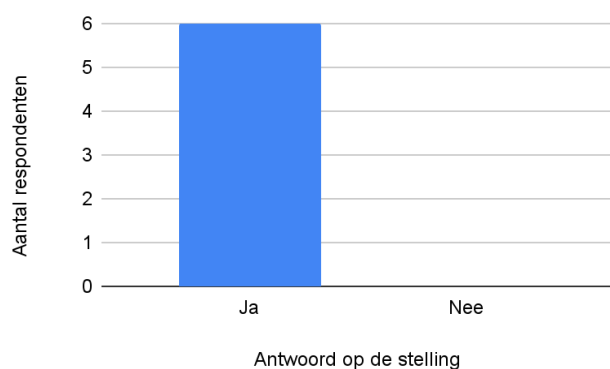
4.2.1 Resultaten stelling 1

In de onderstaande tabel staan de eerste stelling met de bijbehorende survey- en interviewvragen.

Tabel 18 Stelling 1 en bijbehorende vragen

Stelling 1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.
Surveyvraag 1.1	Op basis van de introductie, ziet u er voordelen in om EA te implementeren in uw organisatie?
Surveyvraag 1.2	Welke top 5 voordelen zou u willen halen uit EA?
Interviewvraag 1.1	Wat zijn de business verwachtingen van IT?
Interviewvraag 1.2	Wat zijn uw verwachtingen voor het gebruik van EA voor u en uw organisatie?
Interviewvraag 1.3	Zou u kunnen uitleggen wat de voordelen van EA kunnen zijn voor uw organisatie?

Surveyvraag 1.1: *Op basis van de introductie, ziet u er voordelen in om EA te implementeren in uw organisatie?*



Uit de survey blijkt dat alle zes respondenten voordelen zien bij het implementeren van EA binnen de caseorganisatie.

Dit resultaat was verwachtbaar, omdat de organisatie bij de introductie al de indruk gaf open te staan voor continue verbetering.

Figuur 7 Voordelen EA-implementatie

Surveyvraag 1.2: *Welke top 5 voordelen zou u willen halen uit EA?*

Tabel 19 Top 5 voordelen EA

Respondent	Antwoord
R1	Gestroomlijnde doch flexibele processen
R2	Structuur, processen op papier, betere inzichten op de werkvloer, sneller kunnen werken, tijd winnen
R3	Alles op papier zetten, structuur hebben, digitaal bewaren, overzicht, opbouw structuur
R4	Opbouw van structuur, het bewaren van data, Digitaal verkoop beheer, digitaal verhuur beheer
R5	Processen vastgelegd, helikopterview, digitalisering.
R6	Bedrijfscontinuïteit, afstemming tussen business & IT, overzicht op processen.

Uit de survey blijkt dat de respondenten bewust zijn van de voordelen van EA voor de organisatie. De genoemde voordelen zijn deels terug te vinden in de literatuur in hoofdstuk 2.3.1. De respondenten zien vooral voordelen in overzicht op processen.

Interviewvraag 1.1: Wat zijn de business verwachtingen van IT?

Tabel 20 Antwoorden Interviewvraag 1.1

Respondent	Antwoord 1.1
R1	- Waarvan we nu meestal gebruik maken is Google Maps.. - GLIS-kantoor... ze hebben dus hun website waar we dus diverse informatie kunnen opvragen... zodat we ons onderzoek verder kunnen doen... - ..verder zijn we veel bezig met WhatsApp. Bepaalde documenten naar elkaar toe sturen... er is niet echt een apart systeem waarin je die data moet doen.
R2	Als ik de mogelijkheid zou hebben om een softwarepakket te bouwen voor mijn bedrijf, Asticon, dan zou ik dat zeker doen. Want dan zou ik een softwarepakket bouwen met een database aan objecten die ik allemaal ooit heb getaxeerd en waar ik een waardering aan heb gegeven. Dan heb ik een soort van bibliotheek of een soort vraagbaak. Maar ook software - want dat zie je in het buitenland - ze hebben software om taxatierapporten te maken. En je softwaresysteem kan je koppelen als je... stel Asticon zou in Nickerie een filiaal openen of stel in Den Haag zelfs, dan zou je gewoon met 1 softwarepakket op 1 netwerk kunnen werken waarbij alles toegankelijk is voor iedereen.
R3	Als ik overall goed zie in dit bedrijf - we zijn nog niet zo ver wat de allround technologie betreft - maar we zijn wel 50% daar bij. Maar als er nieuwe dingen komen, moeten we ook daarbij aanpassen.
R4	Ik denk als we beginnen bij de verkoop - we gebruiken meestal hardcopy, dat is wel een beetje onhandig voor de klanten. Stel, dat je op een beurs bent en je wilt je werk promoten, dan heb je alleen flyers die je kunt meenemen. Maar vooral hoe we nu nog bezig zijn met onze website, dat is nog niet in orde, misschien over een maand. Dus het is wel een beetje onhandig hoe we met hardcopy rondlopen.
R5	- ... digitaliseren zoals dat hoort. - Een stukje besparing.. een beeld schetst van hoe dingen efficiënter kunnen gebeuren binnen de onderneming.
R6	- ...dat te allen tijde ons netwerk zo veel mogelijk uptime moet zijn op kantoor maar ook als het offsite... en de softwarezijde... dat waar we onze documenten archiveren, als het in one drive is, in dropbox dat het on time up is. - Sowieso moet er internet zijn. - Dat ook Word en Excel, dus de Office programma's ook aanwezig zijn. Dus een goeie uptime van de hardware en software aspecten.
Conclusie interviewvraag 1.1	De respondenten geven aan behoefte te hebben aan digitalisering (digitale transformatie) en maakt gebruik van de basis IT tools in de bedrijfsvoering. De respondenten hebben vanuit hun rol en ervaring de EA voordelen genoemd die niet alleen is bekeken vanuit de interne organisatie, maar ook extern, zoals het GLIS (Management Instituut voor Grondregistratie en Land Informatie Systeem) waar hypothecaire uittreksels worden aangevraagd.

Interviewvraag 1.2: Wat zijn uw verwachtingen voor het gebruik van EA voor u en uw organisatie?

Tabel 21 Antwoorden Interviewvraag 1.2

Respondent	Antwoord 1.2
R1	... dan moet het eigenlijk een beetje voor versoepeling zorgen van de processen, dat is 1. En dat het - ik neem aan - de juiste structuren gaat. Asticon is een kleine organisatie dus de lijnen zijn kort.
R2	... gemak en duidelijkheid. Want dan hoeft niemand te vragen 'maar hoe moest dat weer?' maar dan is het gewoon op papier of het is gewoon ergens vastgelegd en dit is het proces en dit is zoals wij ermee omgaan.
R3	..automatische digitalisering van al je hard copy.
R4	.. het zou ons ook heel weinig tijd kosten...ook misschien voor de opslag van data, want hoe ik u uitlegde dat we gaan taxeren en voor het bezichtigen moeten schrijven en al, en soms zijn we dat zo kwijt. Want dan heb je dat niet digitaal...Ik denk dat zaken meer geordend zullen aflopen en makkelijker.
R5	...dingen efficiënter kunnen gebeuren binnen de onderneming. Vooral als je... ze noemen dat... het is geen blind spot.... ik weet niet of het helicopterview is, hou me even ten goede, want die begrippen die ik gebruik...
R6	EA op zich. Kijk er zijn EA als samenhang heb je processen, IT, er zijn wat assets daar. Harde en zachte assets. Strategisch. De menselijke kant. Dus onze verwachtingen zijn dat alles zo goed als mogelijk aligned is voor een efficiënte bedrijfsvoering maar ook een bedrijfsvoering waarbij de mensen zich gelukkig voelen. Zowel de interne als de externe klant.
Conclusie interviewvraag 1.2	De respondenten verwachten digitalisering, maar ook overzicht van processen en IT en efficiënte bedrijfsvoering.

Interviewvraag 1.3: Zou u kunnen uitleggen wat de voordelen van EA kunnen zijn voor uw organisatie?

Tabel 22 Antwoorden Interviewvraag 1.3

Respondent	Antwoord 1.3
R1	Enterprise architecture zoals je het uitlegt, zou eigenlijk gewoon een goede blijvende verbinding moeten zijn tussen al die kamertjes, om het zo te zeggen... als je kijkt naar de blueprint tussen de verschillende afdelingen.
R2	Ik denk dat het belangrijk is dat het een stukje duidelijkheid geeft en goede richtlijnen.
R3	...als er moderne dingen bijkomen dan passen we het toe daarbij om het makkelijker voor ons en het bedrijf.... zodat ons werk makkelijker wordt.
R4	Ik denk dat zaken meer geordend zullen aflopen en makkelijker. En ook misschien voor de opslag van data.
R5	Dus sowieso ja, het zal een voordeel opleveren en het zou dingen kunnen.... processen, procedures, noem maar op... handelingen... je zou dingen makkelijker kunnen doen. Dat bespaart tijd en als je tijd bespaart, bespaar je geld.
R6	We zijn in een bepaalde awareness fase zijn over EA dat het concept bestaat, maar de indirecte voordelen die we hebben voor EA voor Asticon is dat we heel flexibel onze bedrijfsvoering kunnen voeren in terms of als het nou van kantoor is of remote, we kunnen bijna overal te werk zijn als het nou in het binnenland is of in het buitenland. Dus qua verwachtingen voor EA is dat het vooral gemak biedt aan het werken voor de interne als de externe klant. Dat het gemak biedt. Het werken in de company maar het werken met de company moet makkelijk zijn en bijzaken dat additionele voordeel is dat we goede business continuity voorwaarden hebben en dat we best wel efficiënt kunnen werken met onze tijd.
Conclusie interviewvraag 1.3	De respondenten geven aan dat EA meer structuur kan brengen binnen de organisatie en daarmee processen inzichtelijk kan maken, maar ook efficiënter te werk kunnen gaan.

Antwoord stelling 1:

Tabel 23 Antwoorden stelling 1

Stelling 1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	
Surveyvraag 1.1	De respondenten zien voordelen in EA implementatie in de organisatie.	+
Surveyvraag 1.2	De respondenten zien overeenkomstige voordelen.	+
Interviewvraag 1.1	De business verwachtingen van IT zijn overeenkomstig.	+
Interviewvraag 1.2	De verwachtingen voor het gebruik van EA zijn overeenkomstig.	+
Interviewvraag 1.3	De respondenten noemen overeenkomstige voordelen.	+
	Conclusie	+

De stelling wordt bevestigd. Overall kan geconcludeerd worden dat voor alle respondenten de gemeenschappelijke voordelen vrijwel duidelijk zijn en de behoefte aan digitalisering ook kenbaar hebben gemaakt.

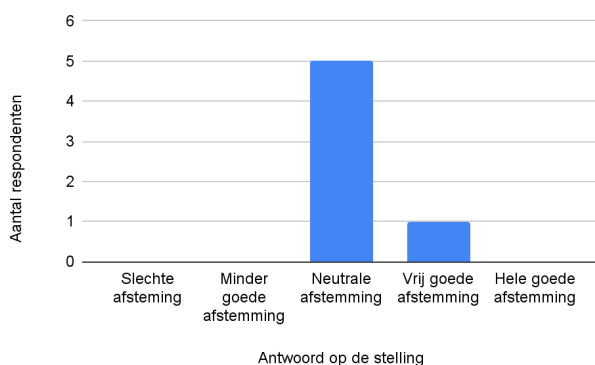
4.2.2 Resultaten stelling 2

In de onderstaande tabel staan de tweede stelling met de bijbehorende survey- en interviewvragen.

Tabel 24 Stelling 2 en bijbehorende vragen

Stelling 2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.
Surveyvraag 2.1	Welk cijfer zou u de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur op uw doelstellingen kunnen geven?
Surveyvraag 2.2	In welke mate heeft u de IT systemen van uw organisatie afgestemd op uw bedrijfsdoelstellingen?
Surveyvraag 2.3	Stelling 1: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn goed afgestemd op elkaar ten einde de bedrijfsdoelstellingen te behalen. Stelling 2: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn nog niet helemaal goed afgestemd op elkaar. We kunnen een deel van de bedrijfsdoelstellingen behalen. Stelling 3: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn niet afgestemd op elkaar. "
Interviewvraag 2.1	In welke mate is uw organisatie flexibel om veranderingen door te voeren?
Interviewvraag 2.2	Hoe ziet de afstemming tussen IT en business eruit binnen uw organisatie?
Interviewvraag 2.3	Hoe ondersteunt IT de bedrijfsprocessen binnen uw organisatie?

Surveyvraag 2.1: Welk cijfer zou u de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur op uw doelstellingen kunnen geven?

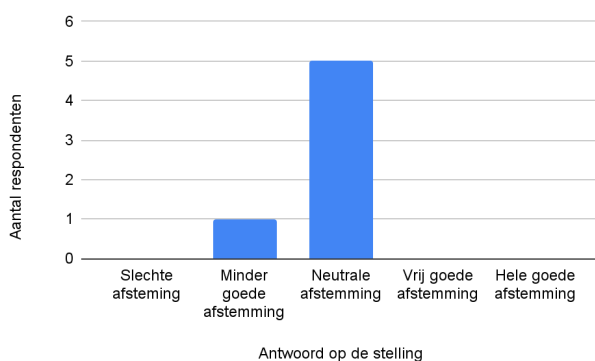


Uit de survey blijkt dat bijna alle respondenten de afstemming van IT-systemen op bedrijfsprocessen en organisatiestructuur neutraal beoordelen. Slechts 1 respondent geeft een vrij goede afstemming aan.

Dit resultaat was verwachtbaar, omdat het concept van EA vrij nieuw is voor de organisatie.

Figuur 8 Huidige afstemming IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur

Surveyvraag 2.2: In welke mate heeft u de IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van uw organisatie afgestemd op uw bedrijfsdoelstellingen?



Uit de survey blijkt dat bijna alle respondenten de afstemming van IT-systemen op bedrijfsprocessen en organisatiestructuur neutraal beoordelen. Slechts 1 respondent geeft een minder goede afstemming tussen deze factoren.

Dit resultaat is grotendeels gelijk aan het resultaat van vraag 2.1; ook weer verwachtbaar.

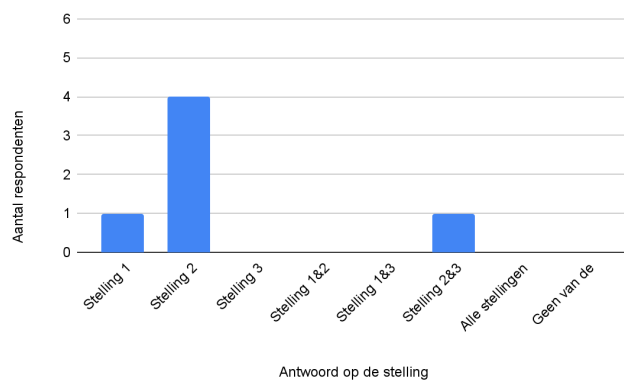
Figuur 9 Mate van afstemming IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur

Surveyvraag 2.3: Welke van de onderstaande stellingen past het best bij uw organisatie?

Stelling 1: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn goed afgestemd op elkaar ten einde de bedrijfsdoelstellingen te behalen.

Stelling 2: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn nog niet helemaal goed afgestemd op elkaar. We kunnen een deel van de bedrijfsdoelstellingen behalen.

Stelling 3: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur van mijn organisatie zijn niet afgestemd op elkaar.



Uit de enquête blijkt dat er meningsverschillen zijn in de afstemming tussen IT-systemen, bedrijfsprocessen en bedrijfsdoelen. Eén deelnemer ziet een goede afstemming en het bereiken van de bedrijfsdoelen. Een andere deelnemer is van mening dat de afstemming ontoereikend is. De overige vier respondenten geven aan dat de afstemming niet volledig optimaal is, maar dat ze met de huidige aanpak toch de doelstellingen kunnen behalen.

Figuur 10 Stelling die het best past bij de organisatie

Het resultaat van vraag 2.3 is nogal tegenstrijdig. In tegenstelling tot het resultaat van de vragen 2.1 en 2.2, was dit resultaat niet direct verwachtbaar. Echter is het een vrij goede weergave van de kennis van het begrip EA voor de organisatie.

Interviewvraag 2.1: In welke mate is uw organisatie flexibel om veranderingen door te voeren?

Tabel 25 Antwoorden Interviewvraag 2.1

Respondent	Antwoord 2.1
R1	Asticon is een kleine organisatie dus de lijnen zijn kort. Misschien wordt er niet altijd de juiste structuur gevolgd van een aanvraag doen die naar mij toe komt. Want dan kan het iets zijn van de directrice zelf of ik krijg het van de dames van de administratie.
R2	Wij hebben een goed systeem maar het kan beter want soms vergeten we zelf wat voor systemen... dus we zijn niet nauwkeurig en dat zijn dingen die je dan zou kunnen verbeteren.
R3	Nee, omdat als je al gewend bent om met dat soort werkjes - waarmee je dagelijks bezig bent - denk ik niet dat het moeilijk gaat zijn. Dus je moet alleen jezelf toepassen erin, als er iets nieuws komt.
R4	Eigenlijk was het voor mij persoonlijk niet zo moeilijk om het te accepteren want we hadden al te maken met de omzetbelasting. Dus het is misschien alleen een verandering. In het begin was het wel moeilijk voor de anderen, misschien ook voor mij want alles werd online in het portaal verwerkt etc. Maar we hebben het toch kunnen halen.
R5	...iemand die dus heel erg openstaat daarvoor en snel kan schakelen dat je dus moet waken - in zijn algemeen hoor - dat de werkvloer niet altijd op dat tempo kan fungeren. Ik zeg niet dat dat gebeurt hoor, voor alle duidelijkheid. Maar dat is wel een valkuil denk ik..., want soms wil je heel snel schakelen maar je moet wel even rekening houden met de werkvloer.
R6	Als het veranderingen zijn waarbij het gaat om upgrade van bestaande software en met een direct voordeel gaat het sneller. De organisatie is niet zo groot dat het langs zoveel lijnen moet gaan...maar we moeten niet met te ingewikkelde dingen komen op onze administratief personeel. Vooral het moet simpel zijn... Dus qua veranderingen doorvoeren hangt natuurlijk ook af van het competentieniveau van onze mensen, maar ik moet wel zeggen dat het management best wel flexibel is.
Conclusie interviewvraag 2.1	Niet alle respondenten begrepen echt goed in welke context de vraag werd gesteld en gaven verschillende antwoorden waarvan die niet helemaal relevant waren. Sommige probeerden het in relatie tot 'EA' te brengen en dat gebeurde vanuit hun eigen positie en perceptie van EA. Dit bewijst ook dat de organisatie geen ervaring heeft met EA en dus een lage EA-volwassenheid heeft.

Interviewvraag 2.2: Hoe ziet de afstemming tussen IT en business eruit binnen uw organisatie?

Tabel 26 Antwoorden Interviewvraag 2.2

Respondent	Antwoord 2.2
R1	Ja, dus nu vindt de afstemming veelal telefonisch plaats, via Whatsapp en voor bevestigingen meestal een e-mailtje. Ja, zo ziet het IT-gedeelte waarmee ik bezig ben eigenlijk eruit. Je hebt dan een laptop waar je informatie moet kunnen ophalen, wifi-verbinding enz. Dat is het zo een beetje.
R2	Ik denk dat ik het een beetje doe op de manier van huis-tuin-keuken stijl, en ik denk dat als je met EA goed te werk gaat en het goed implementeert in je bedrijf, dus in Asticon, dat ik er meer uit zou kunnen halen.
R3	Ja, Excel, Word, PowerPoint... al die soort... ook als we visitekaartjes moeten maken, we gebruiken formaat, we gaan naar meerdere opties... Op Google searchen, wat zijn de opties bij het bedrijf dat we nodig hebben. Dus zodoende vormen we ons werk. In Google mail, calendar en gewoon digitaal. Dat is de laptop. Daarin wordt het gearchiveerd. We hebben ook hardcopy, ordners, daarin wordt het gearchiveerd en ja that's all.
R4	Hoe we nu werken is wel goed, maar net hoe ik dat aanhaalde van dat ene systeem, dat het echt makkelijk gaat bijvoorbeeld als meerdere medewerkers moeten lezen en dan hebben we gewoon 1 systeem waar het geüpload wordt en dan kan iedereen werken. Ook misschien dat van de plattegrond wat ik aanhaalde.
R5	... er wordt gewerkt met shared files..En google drive e.d., dat is iets dat er vroeger niet was. Er was heel veel papierwerk, wat er nog steeds is hoor. Want de klant wil nog steeds dingen in hardcopy hebben. Dus er wordt nog steeds heel veel geprint, wat eigenlijk niet nodig is. Maar ook bij wet; een voorbeeld dat ik altijd geef is dat de wet eist dat er een rapport afgetekend wordt.
R6	De afstemming is vooral strategisch... ik moet eerlijk zijn, ik ben parttime als consultant verbonden, en we komen voor strategische set-ups bij elkaar. Maar vooral de day 2 day management ligt goed in handen, als er een nieuw IT product is, dat directe voordelen heeft voor de company wordt er direct op ingespeeld.
Conclusie interviewvraag 2.2	Deze vraag is eveneens beantwoord door de respondenten vanuit hun perceptie van EA. De respondenten hebben IT (hardware & software) voorbeelden kunnen noemen die gebruikt worden binnen de organisatie. Dit ondersteunt de meningsverschillen die zijn geïdentificeerd in de resultaten van de survey.

Interviewvraag 2.3: Hoe ondersteunt IT de bedrijfsprocessen binnen uw organisatie?

Tabel 27 Antwoorden Interviewvraag 2.3

Respondent	Antwoord 2.3
R1	Als het op IT aankomt voor Asticon en technologie. Waarvan we nu meestal gebruik maken is Google Maps en het GLIS-kantoor heeft ook zo een geweldige - ja, ik noem het geweldig - ze hebben dus hun website waar we dus diverse informatie kunnen opvragen voordat we de... zodat we ons onderzoek verder kunnen doen. En via de GLIS website kun je dus eigenlijk ook heel wat regelen - zelfs het aanvragen van de hypothecaire uittreksels en andere formaliteiten. Die moet je eigenlijk online doen bij het GLIS. Van die technologie maakt Asticon eigenlijk gebruik en verder zijn we veel bezig met WhatsApp. Bepaalde documenten naar elkaar toe sturen... er is niet echt een apart systeem waarin je die data moet doen. Dus dat gebeurt nu gewoon via WhatsApp, een beetje makkelijk en snel. En via het GLIS-kantoor en Google Maps om bepaalde objecten te lokaliseren.
R2	Ja inderdaad en daarna begon ik met m'n drone verhaal, want ook dat is een stuk makkelijker. Vroeger moest ik met laarzen op het veld gaan lopen en nu met de digitale ontwikkeling kan je drone beelden schieten en video's maken. En vele maken werken paperless, want als ik een rapport print en aan ze geef moeten zij het weer opleggen terwijl het nu allemaal digitaal verwerkt kan worden.
R3	Nieuwe IT-systemen? Ze zijn gekomen maar voor het bedrijf hebben we die niet nodig gevonden om erin te gaan...Als wij zo zien, dan hebben wij hier in dit bedrijf te maken met makelaardij en taxaties. Dat is onze bron. En daarbij ga je ook niet zomaar klanten binnen kunnen krijgen als je niet op social media staat. Dat is ook een vorm van technologie van IT. Dat platform gebruiken we om in de media te adverteren middels Facebook, website. Zo gebruiken we mailplatformen en dat gebruiken we meestal. Elk bedrijf gebruikt dat standaard en als er moderne dingen bijgesloten worden, passen we ons daarbij aan.
R4	Het maakt het een stuk makkelijker voor ons om gewoon... bijvoorbeeld taxatierapporten maken we gewoon in Word, toch? En het gaat een stuk makkelijker voor ons want het is eigenlijk alleen werken met je brain en invullen, alles wat je ziet. Maar als ik het moet hebben over de verkoop en verhuur - net hoe ik zei, of misschien heeft mijn collega dat eerder aangehaald dat toen ik er nog niet was, alleen de taxateur dus bezig was met social media m.n. Facebook. En waar ze misschien... ze had zoveel op zich misschien en ze poste misschien van een object 10 foto's, gewoon op facebook, met een hele korte omschrijving, bijvoorbeeld 'voor meer info bel op...' en dus wat ik gedaan heb, is dat ik geprobeerd heb om zoveel mogelijk flyers te maken. Daarvoor gebruikte ik Canva. Nog steeds gebruik ik het.

R5en natuurlijk probeer je interne processen en dingen te digitaliseren zoals dat hoort. Een stukje besparing... ik wil het bijna niet zo noemen want grotere bedrijven hebben een carbon footprint, maar ja, hoe klein je ook bent om te letten op het milieu e.d. Dat is het voor mij in een nutshell..
R6	Verkoop en verhuur worden de documenten, due diligence wordt gedaan, en dat alles gaat door documenten die we ontvangen en dat wordt opgeslagen in de cloud. De afspraken worden gemaakt. We hebben template documenten, allemaal digitaal als template. En als dat wordt ingevuld met technologie, de software is digitaal dus dan wordt het ingevuld door onze collega's en dat wordt voorbereid, gedeeld, gemaïld of gewhatsapped en vervolgens wordt dat getekend. Dat wordt weer gescand en gearchiveerd. En vervolgens kijken als er foto's zijn van het object. Dat wordt weer gearchiveerd, dat is weer een IT tool voor archivering dat wordt gebruikt en dat wordt gepubliceerd waar nodig. Het wordt gedeeld via Whatsapp binnen een bepaald netwerk en er wordt dan later besloten of er gepubliceerd wordt via de social media kanalen. Dus dat is even voor verkoop en verhuur.
Conclusie interviewvraag 2.3	De resultaten laten zien dat de perceptie over EA sterk op de business georiënteerd is; de organisatie is sterk gericht op de core business. De antwoorden zijn gericht op hoe IT (hardware & software) wordt ingezet en geeft goed antwoord op de vraag. Er kan geconcludeerd worden dat het management zich wel bewust is van de voordelen van EA .

Antwoord stelling 2:

Tabel 28 Antwoord stelling 2

Stelling 2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	
Surveyvraag 2.1	De respondenten waarderen de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur op uw doelstellingen overwegend neutraal.	+
Surveyvraag 2.2	De respondenten waarderen de IT systemen van uw organisatie, afgestemd op uw bedrijfsdoelstellingen, overwegend neutraal.	+
Surveyvraag 2.3	De keuze van de gepaste stellingen waren nogal tegenstrijdig.	=
Interviewvraag 2.1	Minder diepgang in de antwoorden; de antwoorden waren best vaag.	=
Interviewvraag 2.2	De respondenten hebben voorbeelden genoemd van hoe hardware en software ingezet worden voor hun dagelijkse werkzaamheden.	+
Interviewvraag 2.3	De respondenten hebben deze vraag in relatie gebracht met vraag 2.2 en hebben steeds met voorbeelden de vraag beantwoord.	+
	Conclusie	+

De stelling wordt bevestigd. De respondenten hebben een idee van de voordelen van EA, maar hebben een lage volwassenheid, dus weinig ervaring. Dit is terug te vinden in de meningsverschillen bij de enquêtevragen. Verder is bij het beantwoorden van de vragen, de benadering van de respondenten steeds geweest vanuit de core business van de organisatie.

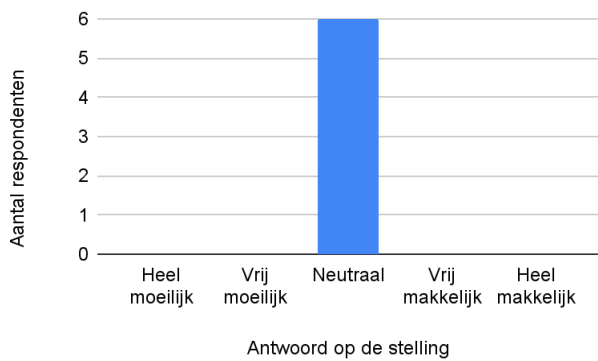
4.2.3 Resultaten stelling 3

In de onderstaande tabel staat de derde stelling met de bijbehorende survey-en interviewvragen.

Tabel 29 Stelling 3 en bijbehorende vragen

Stelling 3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.
Surveyvraag 3.1	Hoe moeilijk vind u het om uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur af te stemmen op uw bedrijfsdoelstellingen?
Surveyvraag 3.2	Is er iemand binnen uw organisatie die zich volledig (voltijds) richt op de Enterprise Architecture van uw organisatie?
Interviewvraag 3.1	Hoe ziet u de complexiteit van EA als onderdeel van uw bedrijfsvoering?
Interviewvraag 3.2	Wat is uw visie op de toepassing van IT op de business?
Interviewvraag 3.3	Hoe geschiedt de besluitvorming op het gebied van business en IT?

Surveyvraag 3.1: Hoe moeilijk vindt u het om uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur af te stemmen op uw bedrijfsdoelstellingen?

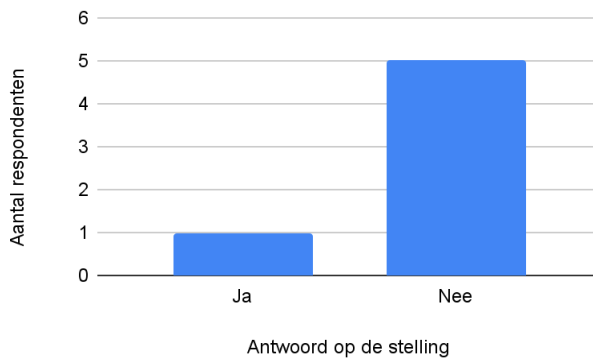


Uit de survey is gebleken dat alle zes respondenten neutraal zijn over de moeilijkheidsgraad van de afstemming van IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur op bedrijfsdoelstellingen.

Dit resultaat was verwachtbaar, omdat de respondenten geen ervaring hebben met EA. Dit is reeds bewezen in de resultaten van stelling 2.

Figuur 11 Moeilijkheidsgraad afstemming IT-systemen

Surveyvraag 3.2: Is er iemand binnen uw organisatie die zich volledig (voltijds) richt op de Enterprise Architecture van uw organisatie?



Uit de survey is gebleken dat slechts één respondent aangeeft dat er iemand is in de organisatie die zich volledig voltijds richt op EA, terwijl de overige vijf respondenten aangeven dat er niemand is die zich voltijds richt op EA.

Het 'Ja' antwoord was onverwacht, omdat de organisatie geen ervaring heeft met EA. Dit antwoord is mogelijk van de directeur.

Figuur 12 Personen in organisatie gericht op EA

Interviewvraag 3.1: Hoe ziet u de complexiteit van EA als onderdeel van uw bedrijfsvoering?

Tabel 30 Antwoorden Interviewvraag 3.1

Respondent	Antwoord 3.1
R1	Als je kijkt naar enterprise architecture, dan lijkt het een beetje ingewikkeld woord, maar als ik kijk naar hoe de structuur nu werkt, dan zeg ik dat het wel werkt. Dus ik heb er nu niet echt moeite mee zoals het gaat, misschien af en toe miscommunicatie, maar ik denk dat dat normaal is in elke bedrijfsvoering. Niet dat het oponthoud wekt voor de bedrijfsvoering of voor de klant. Natuurlijk kan je altijd een verbetering brengen in structuren of processen, maar het moet werken voor de bedrijfsvoering en de klanten natuurlijk.
R2	Ik denk dat hij... kijk, als je er niet bekend mee bent zou ik zeggen het is zeer complex. Maar als je inwerkt in de materie dan gaat de complexiteit minder worden. Dus ook daar heeft het te maken met een klein beetje investering in jezelf. Even kijken wat het allemaal inhoudt en dan denk ik dat de complexiteit echt wel zal meevallen.
R3	<Geen antwoord. De vraag werd op meerdere manieren gesteld, echter kon de respondent de vraag maar niet begrijpen.>
R4	Ik denk dat het toch voor makkelijkheid zorgt en ook voor de organisatie, binnen het bedrijf.
R5	Voor Asticon denk ik niet dat het complex is.

R6	We praten intern nog niet over EA, omdat we onze mind moeten opmaken over hoe dat precies is, hoe we dat volledig kunnen benutten in onze organisatie en daar plaats ik dan dit onderzoek ook waarin jij actief bent of de lead in hebt, als belangrijk onderdeel daarvan. Het kan heel complex zijn als het niet goed wordt uitgelegd, laat mij dat zo zeggen. Ik weet toevallig dat er verschillende modellen zijn. Maar in essentie gaat het om de processen die heel belangrijk zijn. De manier hoe we onder andere IT gebruiken om al deze processen invulling aan te geven, maar ook de factor mens, hoe we besluiten nemen en hoe dit zich vertaalt naar het hele bedrijf.
Conclusie interviewvraag 3.1	De respondenten hebben overall de perceptie dat EA niet complex is, dus een lage complexiteit. Deze gedachte komt ook voort uit het EA-volwassenheidsniveau van de organisatie. Ze hebben geen ervaring met EA, maar hebben wel te maken met aspecten van EA.

Interviewvraag 3.2: Wat is uw visie op de toepassing van IT op de business?

Tabel 31 Antwoorden Interviewvraag 3.2

Respondent	Antwoord 3.2
R1	Ja, dus wat GLIS heeft gedaan is heel geweldig. Je gaat eigenlijk maar 1 keer naar daar toe, alleen maar om het hypotheclair uittreksel op te halen. Vroeger moest je eerst naar daar toe gaan, je stukken indienen, betalen... maar nu kan je dat allemaal online doen en hoeft je eigenlijk alleen maar - zo lang je een confirmatie hebt gehad na 3 of 5 werkdagen - je opgevraagde stukken ophalen bij GLIS. En de betaling zelfs willen ze ook digitaal. Dus is er vanuit GLIS een heleboel al versoepeld, om het zo te zeggen, met de moderne technologie. Dus dat scheelt heel wat tijd voor Asticon. Dus alles kan online gebeuren, de betaling kan online gebeuren... en je hoeft eigenlijk alleen maar op te halen.
R2	Dus ik ben sowieso... dus technologie is ruim toch, en eigenlijk ben ik een digitaal persoon en technologie is ruim. Maar eigenlijk doe ik toch niet zo veel. Technologie in de zin van 1. simpel het gebruik van een mobiele telefoon is onderdeel van de technologie. Daar heb ik dus veel meer aan nu, want vroeger moest ik echt met een fototoestel rondlopen en een camera rondlopen en met een kabeltje... want dan was er niet eens wifi en dan moest je dat aansluiten op je laptop om alle foto's 1 voor 1 te gaan downloaden. Dat is de technologie. Nu gaat het makkelijker, alles [] - [] geluid spreker weggefallen.
R3	Als ik overall goed zie in dit bedrijf - we zijn nog niet zo ver wat de allround technologie betreft - maar we zijn wel 50% daar bij. Maar als er nieuwe dingen komen, moeten we ook daarbij aanpassen.
R4	Hoe we nu werken is wel goed, maar net hoe ik dat aanhaalde van dat ene systeem, dat het echt makkelijk gaat bijvoorbeeld als meerdere medewerkers moeten lezen en dan hebben we gewoon 1 systeem waar het geüpload wordt en dan kan iedereen werken. Ook misschien dat van de plattegrond wat ik aanhaalde.
R5	Dus sowieso ja, het zal een voordeel opleveren en het zou dingen kunnen.... processen, procedures, noem maar op... handelingen... je zou dingen makkelijker kunnen doen. Dat bespaart tijd en als je tijd bespaart, bespaar je geld.
R6	De business gaat dus samen met IT hand in hand. Maar we zijn ons ook ervan bewust dat er ook nog andere aspecten zijn van EA, dat we de samenhang daarvan, dat we nog niet goed benutten. Vandaar dat ik niet echt zeg dat we helemaal bewust zijn van EA. Het gebruik daarvan.
Conclusie interviewvraag 3.2	De respondenten beseffen wel dat de afstemming van IT op de organisatie (de business) nog meer voordelen kan opleveren. Echter wordt door een respondent het proces bij de GLIS genoemd die invloed heeft op processen binnen de case organisatie; het gemak van IT wordt daarbij onderstreept door de respondent.

Interviewvraag 3.3: Hoe geschiedt de besluitvorming op het gebied van business en IT?

Tabel 32 Antwoorden Interviewvraag 3.3

Respondent	Antwoord 3.3
R1	De besluitvorming ligt bij de directrice. Die neemt al de finale besluiten.
R2	Bij mij.
R3	Sowieso onze directrice, die neemt de primaire besluiten. Wij zijn dan tussen de mensen die alles uitpluizen en uitsluitend zij neemt de besluiten.
R4	Meestal komen wij met voorstellen. Ook de taxateur. En we kijken samen naar wat perfect uitkomt voor ons en dan nemen we samen een besluit.

R5	Laat me het goed zeggen. Aan de besluitvorming - doordat het een vrij platte organisatie is - kan het besluit natuurlijk snel genomen worden. Alleen zeg ik vanuit een financieel aspect: als je gaat investeren, maakt niet uit in wat, wat is je rendement? Hoe snel ga je dat geld terugverdienen? Maar goed, op zich doordat het een platte organisatie is kan het besluit snel genomen worden. Maar ik zeg altijd je moet kijken naar je budget en hoe snel je het geld terug kan verdienen.
R6	De meeste gevallen wordt ik voor simpele day 2 day dingen niet geconsulteerd, maar mocht het zaken zijn van strategische aard wordt ik wel geconsulteerd en dan geef ik m'n advies. Het zijn sowieso de financiële aspecten. Het moet duidelijk zijn wat het financieel aspect is en wat de impact is op de huidige bedrijfsvoering en of wie erin/eraan zou moeten werken en als die mensen daarvoor equipped zijn om ermee te werken en hoe snel, indien ze bijgeschoold moeten worden, hoeveel ze bijgeschoold zouden moeten worden en als ze dat aan zouden kunnen. Dat alles wordt meegenomen in een besluitvorming. De directeur neemt zelf d'r tijd om geconsulteerd te worden, maar zij neemt het finaal besluit. Naar mijn weten neemt zij het finaal besluit, laat mij dat correct zeggen.
Conclusie interviewvraag 3.3	Enkele respondenten geven aan dat besluiten in overleg worden genomen. Verder wordt ook het kostenaspect bij besluitvorming aangehaald en factor mens. Maar overall geven de respondenten aan dat besluiten met betrekking tot business en IT door de directeur worden genomen. Hiermee kan echter nog niet vastgesteld worden wat de mate van autoriteit van EA is.

Antwoord stelling 3:

Tabel 33 Antwoord stelling 3

Stelling 3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	
Surveyvraag 3.1	Alle 6 antwoorden waren neutraal.	+
Surveyvraag 3.2	De antwoorden op de vraag als er iemand binnen de organisatie zich volledig (voltijds) richt op de Enterprise Architecture van de organisatie zijn overwegend 'Nee'.	+
Interviewvraag 3.1	De respondenten hebben overwegend de perceptie dat EA niet complex is.	+
Interviewvraag 3.2	De respondenten beseffen dat IT (nog meer) voordelen kan opleveren voor de bedrijfsvoering.	+
Interviewvraag 3.3	Er is wat tegenstrijdigheid bij besluitvorming op het gebied van business & IT; een deel van de respondenten geeft aan dat de directeur de besluitvorming doet, terwijl een deel aangeeft dat het collectieve besluitvorming is.	-
	Conclusie	+

Stelling wordt bevestigd. De organisatie geeft weinig tot geen ervaring met EA maar zij hebben wel te maken met aspecten van EA zonder daar bewust van te zijn. Hun perceptie over de mate van complexiteit is gemiddeld tot laag. De respondenten beseffen wel dat de afstemming van IT op de organisatie nog meer voordelen kan opleveren voor de organisatie; ze geven aan behoefte te hebben aan digitalisering. Echter wordt door enkele respondenten ook wel externe factoren genoemd die invloed kunnen hebben op de EA van de organisatie.

4.2.4 Resultaten stelling 4

In de onderstaande tabel staat de vierde stelling met de bijbehorende survey-en interviewvragen.

Tabel 34 Stelling 4 en bijbehorende vragen

Stelling 4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.
Surveyvraag 4.1	Bij wie ligt de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen?
Surveyvraag 4.2	Bij strategische besluitvorming wordt rekening gehouden met mensen, IT systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur.
Interviewvraag 4.1	Hoe wordt de bedrijfsstrategie vertaald naar de IT strategie binnen de organisatie?
Interviewvraag 4.2	Hoe worden mensen en processen gepositioneerd bij het bepalen van organisatiestrategie?

Surveyvraag 4.1: *Bij wie ligt de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen?*

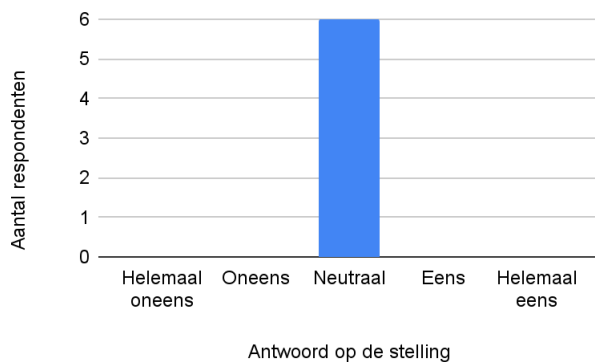


Uit de survey is te zien dat alle zes respondenten aangeven dat de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen bij de CEO ligt.

Dit is in vraag 3.3 reeds bevestigd.

Figuur 13 Besluitvorming over IT-systemen

Surveyvraag 4.2: *Bij strategische besluitvorming wordt rekening gehouden met mensen, IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur.*



Uit de survey is gebleken dat alle respondenten neutraal zijn over de stelling dat er bij strategische besluitvorming rekening gehouden wordt met mensen, IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur.

Dit antwoord kan voortgekomen zijn uit de weinige ervaring die de caseorganisatie heeft met EA.

Figuur 14 Stelling strategische besluitvorming

Interviewvraag 4.1: *Hoe wordt de bedrijfsstrategie vertaald naar de IT-strategie binnen de organisatie?*

Tabel 35 Antwoorden Interviewvraag 4.1

Respondent	Antwoord 4.1
R1	In mijn veld is het meer de aanvragen en de projecten die er komen, goed voorbereiden en uitvoeren. Daar heb ik niet zoveel beslissingsbevoegdheid voor nodig. Het is echt meer uitvoeren wat er gevraagd wordt en daarna worden de besluiten genomen in de taxatierapporten, de huurobjecten en de prijzen enz.
R2	Nou, nee, niet echt. Ik heb er niet echt aandacht aan besteed. Nu je het zegt, dan denk ik hardop na.
R3	<Geen antwoord. De vraag werd op meerdere manieren gesteld, echter kon de respondent de vraag maar niet begrijpen.>
R4	Meestal komen wij met voorstellen. Ook de taxateur. En we kijken samen naar wat perfect uitkomt voor ons en dan nemen we samen een besluit. Omdat we technologie eigenlijk overal nodig hebben binnen dit bedrijf: om te promoten, te adverteren, het opmaken van rapporten, financieel... dus wij zijn echt continu bezig.
R5	...in de grote wereld er staat, men deze sectoren, de diensten die aangeboden worden hier, men alles al heeft uitgedokterd in het buitenland. De vraag is alleen hoe snel gaat dat of kan dat geïmplementeerd worden? En ik denk dat als je die accreditatie en dat gedeelte met de wet aanpast en hoe zeg je dat... de juiste eisen hebt om mensen in die beroepsgroep toe te laten en het digitaliseren in z'n algemeen... van informatie tussen de instanties en in dit geval Asticon, dat je een heel grote inhaalslag kunt maken.

R6	Business continuity is nummer 1 prioriteit van Asticon en het tweede is efficiëntie en op basis van die bedrijfsdoelen moet dat zich vertalen naar de IT strategie en dat betekent de strategie dat we heel [inaudible] of zodanig kunnen werken dat we een backup hebben. Een digitale backup. Dus de alignment tussen business en IT is vooralsnog niet al te intens. Bijna alles is in place voor business continuity en de doelen zijn vooral duidelijk waarom dat van belang is. Dus die ingreep is lang terug gepleegd en het werpt haar vruchten af.
Conclusie interviewvraag 4.1	De antwoorden op deze vraag zijn nogal gemengd en verschillend, maar door de directeur wordt bevestigd dat er geen vertaalslag is van organisatiestrategie naar IT-strategie. Verder is wel duidelijk dat de strategische besluitvorming primair bij de directeur ligt; dit is ook in de enquête bevestigd. Ook hier kan geen uitspraak gedaan worden over de autoriteit van EA

Interviewvraag 4.2: Hoe worden mensen en processen gepositioneerd bij het bepalen van organisatiestrategie?

Tabel 36 Antwoorden Interviewvraag 4.2

Respondent	Antwoord 4.2
R1	Ik denk dat bij deze de mensen eerst moeten komen en daarna de processen daaromheen bouwen. Want ja, we werken met klanten, we hebben intern ook onze mensen, en dus aan de hand van de behoeften en de.... zou je eigenlijk die processen moeten bouwen met het oog op transparantie, integriteit en dat soort aspecten. Dus het moet voor iedereen duidelijk zijn, wat de verwachtingen zijn voor iedereen en van de processen gebruikmaken. Natuurlijk ook even weten in welke mate of wanneer er wel/niet afgeweken kan worden van bepaalde processen.
R2	Eigenlijk hebben ze 100% erin, want soms sta ik er ook niet bij stil en komen ze met 'hey, dit is heel erg goed'. Dus eigenlijk hebben ze altijd een mogelijkheid om hun bijdrage te leveren aan de processen. Dus als je praat over EA en de processen, zeker. Maar een bijdrage leveren is 100% en afhankelijk van het uitvoeren, ja, daar kan ik ertussen komen. Maar voor hetzelfde geldt dat het ook 100% is.
R3	<Geen antwoord. De vraag werd op meerdere manieren gesteld, echter kon de respondent de vraag maar niet begrijpen.>
R4	Ik denk mensen 30%, IT zou ik zeggen 50% en processen 20%.
R5	Mooie vraag. Het ligt aan het management, 1. Omdat er door de jaren heen een aantal dingen zijn bijgekomen en het is gegroeid. Dus bepaalde mensen hebben zich - ik wil niet zeggen gespecialiseerd - die zijn begonnen met A ooit omdat dat een standaard dienst was en inmiddels zijn ze gegroeid in een functie waarbij er meerdere dingen steeds erbij komen. Dus het is een ongoing learning process en daar heb je je mensen... je moet ze, je personeel, naar trainingen sturen, je moet ze laten upgraden, kennis opdoen en dergelijke. Anders kunnen ze het niet bijbenen en dat heeft men wel opgepakt, anders functioneert het geheel niet. Dus je moet investeren in je personeel om ervoor te zorgen dat wanneer je ze nieuwe dingen laat doen - in z'n algemeen praat ik nu - dat ze weten hoe ze het moeten doen, hoe het vastgelegd moet worden etc.
R6	Mensen en processen, als ik vanuit mijn optiek bekijk, zie ik het als een centrale unit. Ze gaan bijna hand in hand. Eigenlijk gaan ze hand in hand.
Conclusie interviewvraag 4.2	Wanneer het echter aankomt op het positioneren van mensen en processen bij het bepalen van de organisatiestrategie, blijkt uit de antwoorden van de respondenten dat mensen wel een belangrijke rol spelen. Echter verschilt wel de mate van de positionering, omdat de antwoorden komen vanuit de invalshoeken van de respondenten.

Antwoord stelling 4:

Tabel 37 Antwoord stelling 4

Stelling 4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	
Surveyvraag 4.1	Alle respondenten geven aan dat de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen bij de CEO ligt.	+
Surveyvraag 4.2	De respondenten zijn overwegend neutraal over de mate waarin rekening gehouden wordt met mensen, IT systemen, bedrijfsprocessen en organisatiestructuur bij strategische besluitvorming.	+
Interviewvraag 4.1	De antwoorden op de vraag hoe bedrijfsstrategie vertaald wordt naar IT-strategie, zijn verschillend .	=
Interviewvraag 4.2	Op de vraag hoe mensen en processen gepositioneerd worden bij het bepalen van organisatiestrategie zijn de antwoorden verschillend.	=
Conclusie		+/=

De stelling wordt deels bevestigd. Er kan geen uitspraak gedaan worden over de autoriteit van EA; de organisatie is klein, heeft korte lijnen en de strategische besluitvorming ligt bij de directeur. De organisatie heeft geen IT-strategie, maar de directeur begrijpt het belang daarvan wel.

4.2.5 Resultaten stelling 5

In de onderstaande tabel staat de vijfde stelling met de bijbehorende survey- en interviewvragen.

Tabel 38 Stelling 5 en bijbehorende vragen

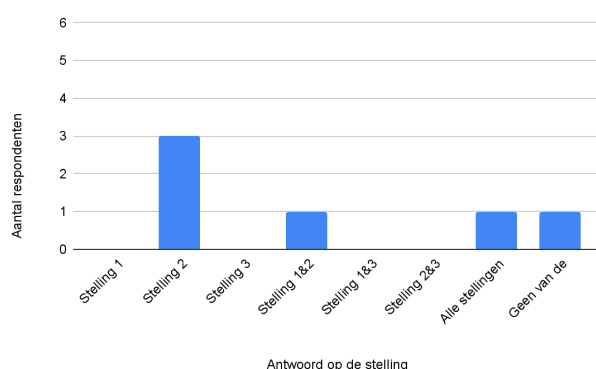
Stelling 5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformationeel leiderschap het lerend vermogen verhogen.
Surveyvraag 5.1	Stelling 1: Nieuwe IT projecten worden breedvoerig geïntroduceerd aan alle interne stakeholders en zijn daarbij voldoende trainingen gepland. Stelling 2: Nieuwe IT projecten worden geïntroduceerd aan interne stakeholders op het moment dat de implementatie gaat starten en is het leertraject meer gericht op 'on the job learning'. Stelling 3: Bij het introduceren van nieuwe IT projecten wordt rekening gehouden met de huidige IT-systemen.
Surveyvraag 5.2	De organisatie en haar medewerkers hebben voldoende kennis van EA.
Surveyvraag 5.3	Het type leiderschap binnen de organisatie kunt u het best omschrijven als: Transformationeel, Transactioneel, Coachend, Democratisch, Anders.....
Interviewvraag 5.1	Hoe worden nieuwe IT projecten geïntroduceerd aan medewerkers en hoe geschiedt het leertraject daarvan?
Interviewvraag 5.2	Gelet op de vaardigheid van uw medewerkers/collega's met betrekking tot het gebruik van technologie, hoe zou u dat beoordelen?

Surveyvraag 5.1: Met welke van de onderstaande stellingen bent u het eens?

Stelling 1: Nieuwe IT-projecten worden breedvoerig geïntroduceerd aan alle interne stakeholders en zijn daarbij voldoende trainingen gepland.

Stelling 2: Nieuwe IT-projecten worden geïntroduceerd aan interne stakeholders op het moment dat de implementatie gaat starten en is het leertraject meer gericht op 'on-the-job learning'.

Stelling 3: Bij het introduceren van nieuwe IT-projecten wordt rekening gehouden met de huidige IT-systemen.

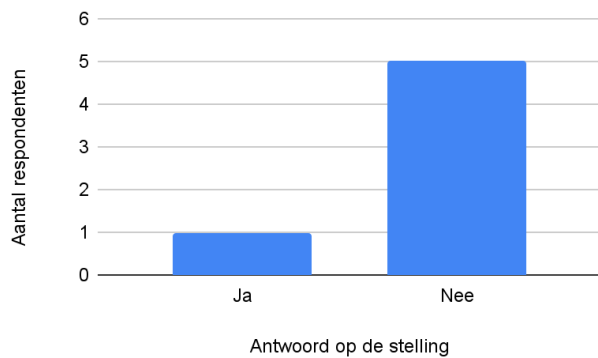


Uit de survey is gebleken dat twee respondenten aangeven dat bij introductie van nieuwe IT-projecten het leertraject on the job learning is, stelling 2. Terwijl 1 respondent aangeeft dat alle stellingen van toepassing zijn op de organisatie, in tegenstelling tot een andere respondent die aangeeft dat geen van de stellingen van toepassing zijn op de organisatie.

De antwoorden van deze vraag zijn nogal tegenstrijdig. Dit was verwachtbaar gezien de ervaring met EA.

Figuur 15 Introductie nieuwe IT-projecten

Surveyvraag 5.2: De organisatie en haar medewerkers hebben voldoende kennis van EA.

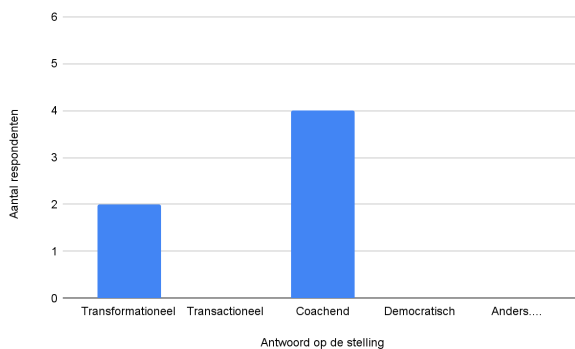


Uit de survey is gebleken dat vijf respondenten aangeven dat de organisatie niet genoeg kennis heeft van de EA, terwijl één respondent van mening is dat de organisatie wel genoeg kennis bezit.

Het was verwachtbaar dat alle respondenten 'Nee' zouden antwoorden; het enige 'Ja' antwoord was verrassend. Dit kan echter ook gezien worden als gebrek aan kennis en ervaring met EA.

Figuur 16 EA-kennisgraad personeel

Surveyvraag 5.3: Het type leiderschap binnen de organisatie kunt u het best omschrijven als:



Uit de survey is gebleken dat twee respondenten de leiderschapsstijl typeren als transformationeel en de overige vier respondenten typeren de leiderschapsstijl als coachend.

Deze antwoorden zijn gegeven vanuit het referentiekader van de respondenten; zoals zij het leiderschap zien.

Figuur 17 Type leiderschap

Interviewvraag 5.1: Hoe worden nieuwe IT-projecten geïntroduceerd aan medewerkers en hoe geschiedt het leertraject daarvan?

Tabel 39 Antwoorden Interviewvraag 5.1

Respondent	Antwoord 5.1
R1	Meestal zouden we geïnformeerd worden door de directie, 'ey, we gaan met iets nieuws starten' En dan verwachten we dat er eigenlijk iemand van buiten komt om ons te trainen of dat er een soort handleiding meegegeven wordt. Afhankelijk van hoe moeilijk of ingewikkeld dat proces gaat zijn hoor, maar er zou wel duidelijke kennis bijgebracht worden aan personeel. Dat verwacht ik wel van Asticon.
R2	We gaan meestal samen kijken naar hoe het project eruit ziet, hoe complex het lijkt en dan gaan we kijken als we het zelf kunnen aanleren of als we hulp moeten zoeken.. dat kan op Youtube of advies vragen aan experts. Het hangt er natuurlijk vanaf wat voor type IT project het is.
R3	In het begin gaat het moeilijk lijken, maar als je trainingen volgt en door communicatie of zelf info haalt ... je gaat niet blijven zitten, natuurlijk ga je google searchen, je gaat communiceren... en dan ga je later, nadat je een poosje hebt gewerkt, gaat het blijken dat het nu een beetje makkelijker is.
R4	Eigenlijk was het voor mij persoonlijk niet zo moeilijk om het te accepteren want we hadden al te maken met de omzetbelasting. Dus het is misschien alleen een verandering. In het begin was het wel moeilijk voor de anderen, misschien ook voor mij want alles werd online in het portaal verwerkt etc. Maar we hebben het toch kunnen halen.....Elke vrijdag bijvoorbeeld of elke zaterdag kijk ik ook naar tutorials op Youtube waar en hoe ik dit allemaal kan doen. Misschien ook naar andere vastgoedbedrijven, hoe zij het doen. Zo probeer ik het elke week een beetje te veranderen.

R5	Het laatste simpele voorbeeld wat ik kan geven is - maar dat heeft te maken met een ieder - is de implementatie van btw. Omdat het tenminste iets is dat raakvlak heeft met die afdeling waarbij ik betrokken ben. En er was heel veel ruis in eerste instantie, want men was gewend om met OB te werken en er moest plotseling, bij op stel en sprong, moest dat anders. Van het aanvragen van een btw-nummer tot dingen.... als je dat niet had... Het was wel eventjes een overgangperiode. Dingen die heel snel moesten gebeuren. Maar door de juiste mensen - extern - erbij te betrekken en die dan eigenlijk de kennis te laten overdragen aan de werkvloer, is dat redelijk goed opgepakt.
R6	Het leertraject is vooral on the job gericht. We sturen mensen niet per se naar een training voor een software. Dat is echt on the job. Tegenwoordig heb je youtube en al, maar indien men vastzit dan wordt er bijgestuurd. Kijk, we hadden bijvoorbeeld dropbox als archief. Maar we zijn bezig om een backup van een backup te hebben en het is met google drive, dus het is ook even wennen hoe dat plaatsvindt, maar op dat traject zijn we nog niet volledig bij de hele company bezig. We zijn nu in de experimentele fase dus het overstappen van harde archieven naar zachte archieven. Maar ook daar was er even gewenning, hoe je de juiste folders moet plaatsen. Hoe dat gedaan moet worden. De files onder welke folders geplaatst moeten worden in de juiste mappen, maar ook consistentie in de file namen. Dat was even gewenning in het begin. Maar vanuit directie wordt het gecontroleerd en daarop geattendeerd en er wordt bijgesteld.
Conclusie interviewvraag 5.1	Uit de interviews is gebleken dat de meningen over de introductie van IT systemen verschillend zijn van on-the-job training tot uitgezette trainingen. De respondenten hebben deze onderbouwd met voorbeelden waaruit te halen is dat ze eerst nagaan of ze die zelf kunnen aanleren en of ze externe hulp nodig hebben.

Interviewvraag 5.2: Gelet op de vaardigheid van uw medewerkers/collega's met betrekking tot het gebruik van technologie, hoe zou u dat beoordelen?

Tabel 40 Antwoorden Interviewvraag 5.2

Respondent	Antwoord 5.2
R1	Ik zou zeggen: iedereen weet met e-mail te werken, iedereen weet wat een computer is. Er worden niet zulke geweldige IT dingen nog gebruikt binnen Asticon en ik zie dat iedereen zich wel beheersen met wat ze nu hebben. Dus ik zou zeggen misschien een 5.
R2	We zijn vrij behendig met de technologie, hoor. We kunnen snel schakelen en dingen aanleren. Als ik het een cijfer moet geven dan is het een 4, want er valt nog altijd iets te leren.
R3	Nee, omdat als je al gewend bent om met dat soort werkjes - waarmee je dagelijks bezig bent - denk ik niet dat het moeilijk gaat zijn. Dus je moet alleen jezelf toepassen erin, als er iets nieuws komt. Ik moet daarvoor een cijfer geven? We zijn nog niet zo ver dus ik zou een 4 geven.
R4	Een 4.
R5	Asticon bestaat nu al 10 jaar en je hebt medewerkers die er al vanaf het begin waren, je hebt anderen die zich hebben aangesloten, je hebt ook te maken met een verhuizing. Dus dat je fysiek van een kantoor naar het andere gaat... al die dingen zie ik... anderen komen erbij, anderen zijn er tijdelijk, er zijn nieuwe werkzaamheden bij gekomen... dus ik zie dat allemaal als een change en dat mensen, althans medewerkers, partners die er vanaf het begin bij zijn, nog steeds zaken doen of nog steeds werkzaam zijn.. denk ik wel dat het wat zegt van die organisatie.
R6	Het is verschillend. Je hebt een jonge generatie en een oudere generatie. De oudere generatie gaan ietsje langzamer met de technologie om, maar de nieuwe generatie gaat sneller gaat zelfs instant als er bijvoorbeeld een foto wordt gemaakt in het veld van een taxatieopdracht, wordt het al, en stel het is een taxatie van 20-50 km ver van de office. De foto's worden opgestuurd via whatsapp en waar nodig via de mail naar de backoffice. En wanneer de directeur/makelaar op kantoor is, is het rapport eigenlijk als vooraf ingevuld en dat komt door de collega's die behendig zijn met de technologie. En dan is het alleen controleren en wegsturen.
Conclusie interviewvraag 5.1	Het leertraject van de respondenten is verder goed te noemen met de juiste ondersteuning en het gebruik van technologie is goed te noemen. Dit wordt verder ook ondersteund door de antwoorden die zijn gegeven bij vraag 5.1: de organisatie gaat eerst na in hoeverre zij zelf nieuwe dingen kunnen aanleren of als zij assistentie nodig hebben.

Antwoord stelling 5:

Tabel 41 Antwoord stelling 5

Stelling 5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformationeel leiderschap het lerend vermogen verhogen.	
Surveyvraag 5.1	De antwoorden met betrekking tot de introductie van nieuwe IT-projecten zijn tegenstrijdig.	—
Surveyvraag 5.2	De antwoorden met betrekking tot de kennis van de organisatie en haar medewerkers over EA is overwegend 'Nee'.	+
Surveyvraag 5.3	Het type leiderschap binnen de organisatie is overwegend beschreven als Coachend. Slechts twee respondenten beschreven het leiderschap als transformationeel.	+
Interviewvraag 5.1	Alhoewel de meningen met betrekking tot de introductie van IT systemen gemengd zijn, zijn de respondenten er overall mee eens dat ze zelf eerst nagaan of ze nieuwe IT-systemen zelf on the job kunnen leren.	+
Interviewvraag 5.2	Alle respondenten geven aan dat hun collega's vrij behendig zijn in het omgaan met technologie.	+
Conclusie		+

De stelling wordt bevestigd. Het lerend vermogen van de organisatie is vrij goed te noemen, dus niet uitdagend. In de survey is ook te zien dat slechts 2 respondenten het leiderschap hebben getypeerd als te zijn transformationeel, terwijl de overige 4 respondenten het leiderschap typeerden als coachend.

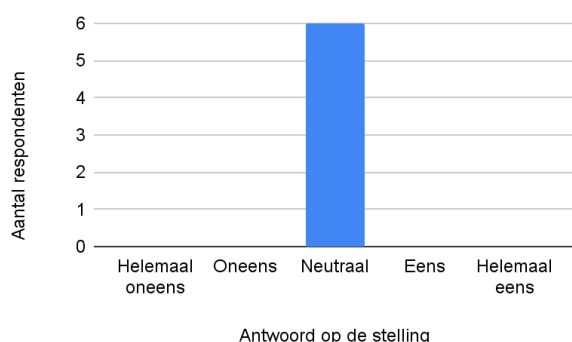
4.2.6 Resultaten stelling 6

In de onderstaande tabel staan de zesde stelling met de bijbehorende survey-en interviewvragen.

Tabel 42 Stelling 6 en bijbehorende vragen

Stelling 6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.
Surveyvraag 6.1	Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie is de druk op de medewerkers groot.
Surveyvraag 6.2	De organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen, zowel intern als extern.
Interviewvraag 6.1	Wat is het vermogen van uw medewerkers om veranderingen te accepteren en uit te voeren?
Interviewvraag 6.2	Hoe snel kan uw organisatie anticiperen op veranderingen (omgevingsveranderingen)?

Surveyvraag 6.1: *Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie is de druk op de medewerkers groot.*

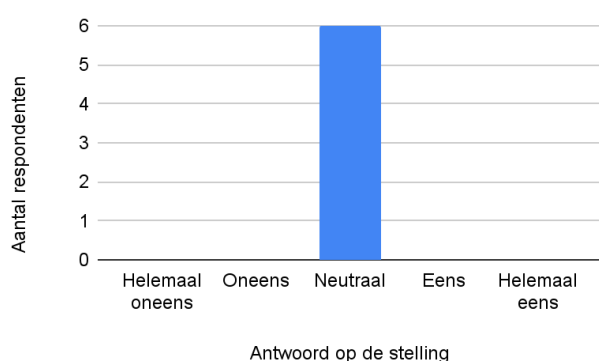


Uit de survey is gebleken dat alle respondenten neutraal zijn over de werkdruk bij het doorvoeren van veranderingen.

Het overwegend neutraal antwoord kan mogelijk komen, doordat er bij het doorvoeren van veranderingen in combinatie met de organisatie druk, situatie gebonden is.

Figuur 18 Mate van druk bij organisatieveranderingen

Surveyvraag 6.2: De organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen, zowel intern als extern.



Uit de survey is gebleken dat alle respondenten neutraal zijn over de werkdruk bij het anticiperen op veranderingen.

Hier kan eveneens geconcludeerd worden dat het resultaat overwegend neutraal is, omdat het anticiperen op omgevingsveranderingen ook situatie gebonden is.

Figuur 19 Stelling werkdruk bij anticipatie op veranderingen

Interviewvraag 6.1: Wat is het vermogen van uw medewerkers om veranderingen te accepteren en uit te voeren?

Tabel 43 Antwoorden Interviewvraag 6.1

Respondent	Antwoord 6.1
R1	Ik kan misschien wat makkelijker meegaan met veranderingen maar ik kan niet spreken voor anderen... Iedereen heeft zijn eigen ontwikkelingsniveau, maar ik denk wel dat de directie zou kiezen voor een architectuur of een systeem of proces dat werkbaar is voor elk personeelslid,, belangrijk is dat het moet werken en dat het moet passen in de bedrijfsvoering van Asticon en wat ze doen. Dus de taxaties, de objecten verhuur, het bijhouden van de administratie.
R2	...een 3, misschien een 4 want we zijn best wel flexibel. We zijn best wel flexibel in het doorvoeren van dingen - dat sowieso - en iedereen past zich ook aan. Maar soms is flexibiliteit gekoppeld aan tijd, moet ik zeggen. Dus dat is wel even wat je in mind moet hebben.
R3	Ik ben stapsgewijs verder gegaan in dit bedrijf door training te volgen, door cursus te volgen en mij dan nog meer in te verdiepen in het financieel gedeelte.
R4	...wel heel snel hoor.
R5	Dan ben ik weer bescheiden. Dan kom ik weer op een 3... het besluit nemen om iets op een bepaalde manier te doen en de implementatie ervan, daar zitten verschillen in. En ik denk niet dat je... vaak genoeg ligt het - ik praat gewoon in z'n algemeen hoor - aan de executie ervan. Maar dat moet je in zo een kleine organisatie in teamverband doen.
R6	Nou, het hangt echt af van wat voor type verandering het is. Als het een verandering is buiten de comfort zone van de personen. Dan praat ik even over het algemeen, dan kan het best wel langer duren. Omdat er andere factoren spelen om de persoon eerst over te halen. Maar als het past binnen de comfortzone van de persoon dan is het binnen een mum van tijd gedaan.
Conclusie interviewvraag 6.1	De respondenten geven aan vrij flexibel te zijn in het accepteren en uitvoeren van veranderingen binnen de organisatie. Twee respondenten geven wel aan dat bij veranderingen doorvoeren het er vanaf hangt wat voor veranderingen dat zijn en hoe de executie eruit ziet. Echter kan de flexibiliteit van de organisatie gezien worden als een positief aandachtspunt.

Interviewvraag 6.2: Hoe snel kan uw organisatie anticiperen op (omgevings)veranderingen ?

Tabel 44 Antwoorden Interviewvraag 6.2

Respondent	Antwoord 6.2
R1	Wat ik weet is dat de directie zich eigenlijk ook begeeft in de taxatie organisatie, dus vandaar uit zou je al weten welke veranderingen komen en vandaar uit al aanpassingen kunnen plegen. Of in die hoedanigheid zelf ook veranderingen teweeg kunnen brengen in het hele taxatie gebeuren in Suriname. Dus ik denk wel dat Asticon zich goed kan bewegen en aanpassen bij veranderingen van buiten. BTW was misschien een klein ding van belastingwege en administratief. Maar van rechtswege en dat soort dingen worden wel de laatste updates gevolgd en dan is het wel redelijk makkelijk voor Asticon om zich aan te passen. Vanuit mijn optiek hoor.

R2	Ik moet zeggen heel snel... Het team is best zelfstandig, snel met implementeren, researchen...
R3	Als ik het goed heb zijn we in die maand zelf voor trainingen geweest. Want dan wisten bepaalde mensen niet en dan gaven ze op bepaalde tijdstippen trainingen en hebben wij ons ingeschreven middels digitaal doorgeven. We moesten mailen dat we voor de training aanwezig zouden zijn voor die dag. En als we die training hadden gevolgd in die maand, keken we 'zo moet de administratie, het financiële gedeelte, gedaan worden, zo gezet, zo ingevoerd. Want je moet dan aan het einde van de maand een overzicht eruit kunnen halen wat je inkomsten en je uitgaven zijn, en wat je aan btw afstaat. Dat alles was binnen een maand al goed op schema.
R4	... we gaan dan afspreken, we houden een vergadering en dan kijken we wat te doen is. Maar niet dat het invloed moet hebben op ons, ten minste geen negatieve invloed, maar we proberen ons wel aan te passen. Eigenlijk zijn veranderingen van buiten... ze hebben niet zoveel effect op ons en we proberen het ook zo positief mee te nemen.
R5	Het was wel eventjes een overgangperiode. Dingen die heel snel moesten gebeuren. Maar door de juiste mensen - extern - erbij te betrekken en die dan eigenlijk de kennis te laten overdragen aan de werkvloer, is dat redelijk goed opgepakt... maar als je de juiste mensen hebt die informatie hebben en dat door kunnen implementeren in jouw systeem - laat me het even zo zeggen - dan kan het wel. En dat is redelijk goed gegaan.
R6	Wat dat betreft is het wel tricky. Bijvoorbeeld Covid was best wel even wennen hoor. Niet alle regels waren duidelijk. Maar ook nu hoe we waren verhuisd van pand 1 naar pand 2, heb ik me ook laten vertellen want ik was er net niet bij, zijn er wel kleine fouten die worden gemaakt. Dus verandering, het accepteren van verandering is er wel, maar het mee kunnen lopen met die verandering kan wel tricky zijn omdat je jezelf opnieuw gaat moeten programmeren en niet een ieder kan dat altijd goed bijbenen. Ik moet zeggen dat het een hele klus kan zijn om dat goed in de organisatie door te voeren hoor. Kleine veranderingen kunnen makkelijk gaan. Grote veranderingen niet. Grote macro-economische veranderingen gaan echt moeilijk. Een verandering van macro aard daar is het moeilijk bij te benen.
Conclusie interviewvraag 6.2	De respondenten geven aan vrij snel te kunnen anticiperen op (omgevings)veranderingen. Ze hebben verder ook aangegeven externe ondersteuning in te roepen als die nodig is in de vorm van advies en/of trainingen. Twee respondenten lichten ook twee voorbeelden toe waarbij de organisatie in een bepaalde mate van druk moest anticiperen op veranderingen. Ook hier is te concluderen dat de organisatie onder druk veranderingen kan accepteren en doorvoeren.

Antwoord stelling 6:

Tabel 45 Antwoord stelling 6

Stelling 6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	
Surveyvraag 6.1	Alle respondenten hebben 'Neutraal' geantwoord op de vraag of de organisatie druk hoog is bij het doorvoeren van veranderingen.	+
Surveyvraag 6.2	Alle respondenten hebben 'Neutraal' geantwoord op de vraag of de organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen.	+
Interviewvraag 6.1	De respondenten zijn allemaal van mening dat ze vrij flexibel zijn in het accepteren en uitvoeren van veranderingen.	+
Interviewvraag 6.2	De respondenten zijn allemaal van mening dat ze vrij snel kunnen anticiperen op omgevingsveranderingen.	+
	Conclusie	+

De stelling wordt bevestigd. Uit de voorbeelden die de respondenten hebben gegeven tijdens de interviews, is gebleken dat bij een bepaalde organisatorische druk veranderingen sneller worden geaccepteerd en doorgevoerd, alsook het anticiperen op (omgevings)veranderingen.

4.3 Samenvatting resultaten

In de vorige subparagrafen zijn de survey- en interviewresultaten uitgewerkt. In de navolgende tabellen zijn de resultaten van de stellingen samengevat en de eindconclusie: bevestigd of afgewezen. Hiermee wordt verder antwoord gegeven op de onderzoeksvraag.

Tabel 46 Samenvatting resultaten stelling 1

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)
S1	Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie, legt de gemeenschappelijke EA voordelen uit.
Resultaat	Overall kan geconcludeerd worden dat voor alle respondenten de gemeenschappelijke voordelen vrijwel duidelijk zijn.	+
Conclusie	De stelling wordt bevestigd.	

Tabel 47 Samenvatting resultaten stelling 2

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)
S2	In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de kijk op EA meer business georiënteerd is; - de organisatie een lage EA volwassenheid heeft; - de ervaring met EA laag is, leg de overeenkomstige voordelen uit.
Resultaat	De respondenten hebben een idee van de voordelen van EA, maar hebben een lage volwassenheid, dus weinig ervaring. Dit is terug te vinden in de meningsverschillen bij de enquêtevragen. Verder is de benadering van de respondenten steeds geweest vanuit de core business van de organisatie.	+
Conclusie	De stelling wordt bevestigd.	

Tabel 48 Samenvatting resultaten stelling 3

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)
S3	In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij: - de ervaring met EA hoog is, - de perceptie over de complexiteit van EA laag is, - de huidige autoriteit van EA laag is, leg de voordelen van de geplande visie uit.
Resultaat	De organisatie geeft weinig tot geen ervaring met EA en hun perceptie over de mate van complexiteit is gemiddeld tot laag. De respondenten beseffen wel dat de afstemming van IT op de organisatie nog meer voordelen kan opleveren voor de organisatie. Echter wordt door enkele respondenten ook wel externe factoren genoemd die invloed kunnen hebben op de EA van de organisatie.	+
Conclusie	Stelling wordt bevestigd.	

Tabel 49 Samenvatting resultaten stelling 4

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)
S4	In organisaties waar de EA autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.	Als je mandaat wilt krijgen van top management voor EA adoptie waarbij de EA autoriteit hoog is, leg de voordelen uit van strategische besluitvorming.
Resultaat	Er kan geen uitspraak gedaan worden over de autoriteit van EA; de organisatie is klein, heeft korte lijnen en de strategische besluitvorming ligt bij de directeur. De directeur begrijpt wel het belang van het hebben van een IT strategie.	+/-
Conclusie	De stelling wordt deels bevestigd.	

Tabel 50 Samenvatting resultaten stelling 5

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)	
S5	In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.	Als je het lerend vermogen van de organisatie wilt verhogen tijdens EA adoptie waarbij EA het huidige lerend vermogen uitdaagt, pas de transformatieve leiderschapsstijl toe. Pas anderzijds de transactionele leiderschapsstijl toe.	
Resultaat	Het lerend vermogen van de organisatie is vrij goed, dus niet uitdagend. In de survey is ook te zien dat slechts 2 respondenten het leiderschap hebben getypeerd als te zijn transformationeel, terwijl de overige 4 respondenten het leiderschap typeerden als coachend.		+
Conclusie	De stelling wordt bevestigd.		

Tabel 51 Samenvatting resultaten stelling 6

#	Stelling	Toelichting (Syynimaa, 2015)	
S6	Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.	Als je EA adoptie wilt verhogen, pas dwingende organisatorische druk toe.	
Resultaat	Uit de voorbeelden die de respondenten hebben gegeven tijdens de interviews, is gebleken dat bij een bepaalde organisatorische druk veranderingen sneller worden geaccepteerd en doorgevoerd, alsook het anticiperen op (omgevings)veranderingen.		+
Conclusie	De stelling wordt bevestigd.		

5. Discussie, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt het resultaat van dit onderzoek bediscussieerd en gereflecteerd. De centrale vraag: *Wat betekent de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein?* wordt beantwoord in dit hoofdstuk. Daarna volgt de conclusie van het onderzoek en de aanbevelingen voor de praktijk en verder onderzoek.

5.1. Discussie - reflectie

EA kan voor organisaties vele voordelen opleveren op verschillende niveaus: operationeel, management, strategisch, IT-infrastructuur en organisatorisch (Jusuf, 2017). Om deze voordelen te kunnen ervaren, moeten organisaties EA eerst adopteren (Syynimaa, 2015). Factoren die van invloed zijn op de adoptie van EA zijn:

1. Mandaat van topmanagement.
2. Het leerproces van de individuen.
3. En het leerproces van de organisatie.

Echter is de adoptie in de praktijk nog een uitdaging. Syynimaa (2015) heeft eerst het Resistance in Enterprise Architecture Adoption Process (REAP) ontwikkeld om weerstandsfactoren te identificeren waarna het EA-adoptie Model (EAAM) is ontwikkeld die het succes voor EA-adoptie kan verhogen. Dit model is verder als basis gebruikt voor het conceptueel model in hoofdstuk 2.4 van dit onderzoek en zijn de factoren die invloed hebben op EA-adoptie geïdentificeerd. Bij de operationalisering van de data is gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews ondersteund door een survey.

5.1.1 Interne validiteit

Voor de interne validiteit zijn de interviews met toestemming van de deelnemers opgenomen. Het interview met de deelnemer dat persoonlijk (face-to-face) plaatsvond, is vastgelegd met een mobiele telefoon, terwijl de interviews met andere deelnemers zijn uitgevoerd via Zoom, waarbij de Record-optie is gebruikt voor geluidsopname. De interviews zijn getranscribeerd en gedeeld met de deelnemers voor validatie.

Triangulatie door middel van documentanalyse zoals aangegeven in hoofdstuk 3.2.2 kon niet toegepast worden. De organisatie kon geen documenten aanleveren die relevant zouden zijn voor dit onderzoek, zoals omschreven in hoofdstuk 3.7.1, omdat dergelijke documenten niet beschikbaar waren.

5.1.2 Externe validiteit

De externe validiteit van dit onderzoek was moeilijk te bereiken, omdat het is uitgevoerd binnen een single casestudy. Met de stakeholder selectie van Mitchell et al. (1997) is getracht de belangrijkste stakeholders te identificeren als de doelgerichte steekproef en daarmee de externe validiteit te verhogen.

5.1.3. Constructvaliditeit

Om de constructvaliditeit te verhogen is het onderzoeksmodel van dit onderzoek gebaseerd op het conceptueel model van Syynimaa (2015) en is het onderzoeksmodel ook voorgelegd aan een EA-expert. Door middel van verschillende feedbackrondes is het onderzoeksmodel bijgesteld. Verder is getracht triangulatie toe te passen met behulp van documentanalyse, maar relevante documenten

konden niet overlegd worden. Maar de surveyresultaten hebben kunnen bijdragen aan het verhogen van de constructvaliditeit.

5.1.4. Indruksvaliditeit

De stakeholders waren niet allen bekend met Enterprise Architecture. Daarom is voorafgaand aan de interviews een presentatie gehouden over de EA. Daarna hebben zij een enquête ingevuld waarin de kennis over EA weer getoetst werd; dit werd tevens gebruikt door de onderzoeker als voorbereiding op de interviews. Uit de enquêteresultaten bleken de respondenten voldoende kennis te hebben, echter bleek dat tijdens de interviews toch anders te zijn.

5.1.5. Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van het onderzoek verwijst naar de replicatie en consistentie die hetzelfde resultaat oplevert. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te verhogen zijn de volgende maatregelen getroffen:

1. De interviews zijn afzonderlijk afgenomen.
2. Er is rekening gehouden met de privacy bij het verwerken van de data.
3. De onderzoeksstrategie en data-analyse zijn tot in detail beschreven.
4. De respondenten hebben allemaal dezelfde enquêtevragen gehad. Echter moesten bij de diepte-interviews sommige vragen geparafraseerd worden.

5.1.6. Ethische aspecten

De ethische aspecten die in dit onderzoek zijn meegenomen:

1. De persoonlijke gegevens zijn geanonimiseerd.
2. De verzamelde data zijn vertrouwelijk behandeld.
3. De participanten hadden het recht om hun deelname aan dit onderzoek elk moment in te trekken. Echter heeft geen van de participanten van dit recht gebruik gemaakt.

5.2. Conclusies

De resultaten van de stellingen in hoofdstuk 4 zullen de onderzoeksvraag beantwoorden:

Wat betekent de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein?

Tabel 52 Resultaten van de stellingen

<i>Stelling 1: Duidelijkheid in de gemeenschappelijke EA voordelen vergroot de kans op mandaat van top management.</i>	+
De gemeenschappelijke voordelen van EA zijn duidelijk bij zowel de medewerkers als bij top management, die verder open staan voor positieve veranderingen en verbeteringen van de interne organisatie.	
<i>Stelling 2: In organisaties met een lage EA volwassenheid en de kijk op EA meer business georiënteerd is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de overeenkomstige voordelen van EA duidelijk zijn.</i>	+
De organisatie is heel gefocust op de core business en heeft weinig ervaring met EA; de volwassenheid van EA kan dus laag worden beoordeeld. Zoals in de eerste stelling reeds is vastgelegd, zijn de voordelen van EA duidelijk bij alle respondenten.	
<i>Stelling 3: In organisaties die ervaring hebben met EA, maar de perceptie over de complexiteit daarvan en de autoriteit laag is, kan mandaat verkregen worden van top management wanneer de geplande visie voordelen van EA duidelijk zijn.</i>	+
De perceptie van de complexiteit van EA bij de respondenten was laag; zij waren dus van mening dat EA niet complex is. Zoals in de tweede stelling reeds is vastgelegd, heeft de organisatie weinig ervaring met EA, maar de respondenten hebben wel te maken met aspecten van EA zonder daar bewust van te zijn. Echter komt de visie over de voordelen van EA overeen.	
<i>Stelling 4: In organisaties waar de EA-autoriteit hoog is, verhoogt duidelijkheid in de voordelen van strategische besluitvorming bij de adoptie van EA de kans op mandaat van top management.</i>	+/-
Uit het onderzoek kon niet vastgesteld worden of er sprake is van hoge of lage EA-autoriteit. Het was wel duidelijk dat er geen IT strategie was.	
<i>Stelling 5: In organisaties waar het lerend vermogen uitdagend is bij de adoptie van EA, zal transformatief leiderschap het lerend vermogen verhogen.</i>	+
Uit het onderzoek blijkt dat het lerend vermogen van de organisatie vrij goed te noemen is, dus niet uitdagend. Echter moet ook rekening gehouden worden met het feit dat het een kleine, platte organisatie is met korte lijnen. De leiderschapsstijl wordt overall getypeerd als coachend.	
<i>Stelling 6: Dwingende organisatorische druk verhoogt de EA adoptie.</i>	+
Tijdens de interviews is gebleken dat de organisatie inderdaad bij een bepaalde organisatorische druk sneller in staat is veranderingen te accepteren en door te voeren. Een recent voorbeeld dat veel werd aangehaald is de invoer van de BTW (belasting op de toegevoegde waarde); daarbij was de organisatie binnen een bepaalde tijd genoodzaakt de implementatie te hebben gedaan.	

Op grond van de resultaten in tabel 63 kan de onderzoeksvraag: **Wat kan de adoptie van Enterprise Architecture betekenen voor het vastgoed domein?** als volgt beantwoord worden:

Uit de literatuur zijn zestal EA-adoptieregels in tabel 6 geïdentificeerd: EA voordelen, invloed van leidinggevenden, verwachte prestaties van individuen, het lerend vermogen van zowel de individuen binnen de organisatie als de organisatie zelf (Syynimaa, 2015). Deze regels zijn in dit onderzoek getoetst binnen het vastgoed domein.

1. Het kwalitatief onderzoek wijst uit dat de caseorganisatie geen ervaring heeft met EA, maar begrijpt echter wel de voordelen van EA. Voordelen die tijdens de interviews genoemd zijn,

zijn vooral te categoriseren als operationele -, organisatie - (Jusuf, 2017) en strategische voordelen (Tamm et al., 2011).

2. Verder staat het topmanagement open voor nieuwe innovatieve ontwikkelingen. Volgens het EAAM-model (Syynimaa, 2015), is het mandaat van topmanagement een belangrijke factor bij succesvolle EA-adoptie.
3. Verder is gebleken dat er in de caseorganisatie een behoefte is aan digitale transformatie en het gebruik en de investeringen in IT zijn niet gebaseerd zijn op een IT-strategie; de organisatie is sterk gefocust op de core business. De caseorganisatie ontbreekt in de vertaling van bedrijfsstrategie naar IT-strategie en ontbreekt daarmee ook de business en IT-alignment. Volgens Drus et al. (2018) is EA-adoptie een vrij intensief traject dat goede overeenstemming eist tussen business- en IT-leidinggevenden ten behoeve van goede besluitvorming. De goede overeenstemming tussen business- en IT zal voor de caseorganisatie dus eerst bewerkstelligd moeten worden.
4. In de literatuur wordt ook het lerend vermogen van zowel de organisatie als de individuen in de organisatie aangemerkt als belangrijke factoren voor EA-adoptie (Syynimaa, 2015). Zij hebben het voordeel vrij flexibel te zijn in de adoptie en aanpassingsvermogen bij organisatie- en externe veranderingen; dit wordt ondersteund door een goed leervermogen van zowel de individuen als de organisatie in zijn geheel. Deze vaardigheden kunnen in het voordeel zijn van de organisatie bij de adoptie van EA.

De stellingen in dit onderzoek zijn overwegend bevestigd en tot slot kan geconcludeerd worden dat het EA-adoptie model (EAAM) van Syynimaa (2015) toegepast kan worden binnen het vastgoed domein, zodat organisaties binnen het vastgoed ook de voordelen van EA kunnen ervaren. Met de adoptie van EA in het vastgoed domein, zullen organisaties in staat zijn de EA-voordelen te ervaren.

5.3. Aanbevelingen voor de praktijk

De caseorganisatie heeft enkele voordelen die reeds goed ingezet kunnen worden voor succesvolle EA-adoptie: het goed lerend vermogen van zowel de organisatie als de individuen binnen de organisatie en de ondersteuning van topmanagement in innovatieve ontwikkelingen. Echter zal eerst de IT-strategie ontwikkeld moeten worden vanuit de organisatiestrategie, zodat het gebruik en de investeringen in IT en IT-projecten gestructureerder kunnen plaatsvinden en daarmee ook makkelijker de AS-IS en TO-BE situaties vastgelegd en gemeten kunnen worden.

De caseorganisatie heeft geen ervaring met EA en is erg gefocust op de core business. Het is daarom sterk aanbevolen een externe partner aan te trekken die hulp kan bieden bij het opzetten en adopteren van EA.

5.4. Aanbevelingen voor verder onderzoek

Met dit onderzoek is de eerste stap gezet naar onderzoek van adoptie van EA binnen het vastgoed domein. Dit onderzoek is uitgevoerd met een single casestudy en kan de generaliseerbaarheid moeilijk te beoordelen zijn. Voor de caseorganisatie was EA een nieuw begrip; dit betekent dat de organisatie geen ervaring heeft met EA. Op basis hiervan wordt aanbevolen dit onderzoek wederom uit te voeren in soortgelijke organisaties binnen het vastgoed domein. Enkele aspecten waar meer aandacht besteed kan worden:

- Organisaties met een hoger EA-volwassenheidsniveau.
- Organisaties waar de EA-autoriteit beter te beoordelen is.
- Organisaties met een uitdagend lerend vermogen.

6. Reflectie

Dit onderzoek richt zich op de adoptie van Enterprise Architecture binnen het vastgoed domein. Mijn interesse in Enterprise Architecture werd gewekt tijdens een opleidingsmodule. In mijn rol als Business Analyst in softwareontwikkeling merkte ik dat veel klanten onvoldoende aandacht schonken aan EA, wat me motiveerde voor nader onderzoek. De nieuwsgierigheid naar EA in het vastgoed domein ontstond toen ik mijn eigen vastgoed aankocht en de complexe processen doorliep. Tegelijkertijd lanceerde de Associatie van Makelaars in Onroerende Goederen (AMOG) diverse initiatieven, wat ik zag als een kans om diepgaander onderzoek binnen dit domein uit te voeren.

Het onderzoek is uitgevoerd over een periode van 13 maanden, waarvan 10 daadwerkelijk effectief waren voor empirisch onderzoek. Dit duurde langer dan gepland vanwege onvoorziene vertragingen. De beoogde caseorganisatie trok zich terug op het moment dat het empirisch onderzoek zou beginnen. Het proces van benaderen van potentiële caseorganisaties werd hervat, totdat een bereidwillige organisatie werd gevonden. Voor deze caseorganisatie was EA een nieuw begrip. Echter beseften zij lang vooraf het belang van de alignment van business en IT en hebben zij eind vorig jaar een IT-consultant aangetrokken die de organisatie zal helpen met diverse IT-projecten. Met dit onderzoek heeft de organisatie meer inzicht gekregen in de belangrijkheid van EA en de belangrijke factoren voor EA-adoptie.

Reflecterend op de opzet en uitvoering van het onderzoek was het ten eerste een intensief proces. Het creëren van een goede samenhang en aansluiting tussen de verschillende onderdelen was op bepaalde momenten uitdagend. Aangezien de organisatie weinig bekend was met het concept EA, moesten de vragen soms herschreven worden om ze begrijpelijk te maken voor de geïnterviewden. Dit kan mogelijk hebben geleid tot minder diepgaande antwoorden. Sommige vragen moesten worden geparafraseerd en andere respondenten gaven uitgebreide antwoorden, waardoor het voor mij soms best uitdagend was om de focus te behouden.

Naar mijn mening zou de enquête ook beter kunnen worden opgezet; de antwoorden op de enquêtevragen waren uiteenlopend. Een consistente toepassing van de Likertschaal voor alle vragen in plaats van een combinatie van verschillende antwoordtypen zou wenselijk zijn.

Verder is de stakeholderanalyse in hoofdstuk 2.3.4 en 3.3.1 onvolledig; dit begreep ik pas op het moment dat ik het verslag aan het finaliseren was. Ik stond er eerder niet bij stil dat ik eerst uit de theorie de relevante stakeholders binnen Enterprise Architecture moest identificeren (business- en IT stakeholders) en daarna de ranking van Mitchell et al. (1997) daarop toepassen. De stakeholderanalyse had dus veel beter uitgevoerd kunnen worden.

Desalniettemin was dit afstudeertraject leerzaam en heeft het mijn begrip van zowel het vakgebied als het vastgoed domein aanzienlijk vergroot.

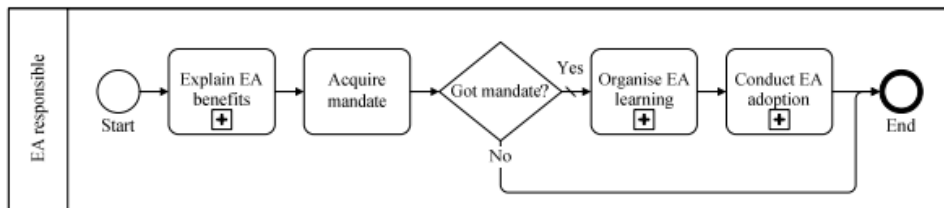
Referenties

- Ahlemann, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M. & Legner, C. (2012). *Strategic Enterprise Architecture Management: Challenges, Best Practices, and Future Developments*. Springer Publishing.
- AMOG alv notulen . 17 november 2021 - 29 april 2022 bezoek NVM AMOG bestuur op 7 mei 2021 en aug 2021.
- AVV gaat internationaal. (2021, 7 december). Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://academievoorvastgoed.nl/nieuws/avv-gaat-internationaal>
- Boucharas, V., van Steenberg, M., Jansen, S. & Brinkkemper, S. (2010). *The Contribution of Enterprise Architecture to the Achievement of Organizational Goals: Establishing the Enterprise Architecture Benefits Framework* [Technical Report UU-CS-2010-014]. Utrecht Universiteit.
- Doorten, J. J. H. (2020, 23 april). *Analyse van de invloed van de economische omstandigheden op de waardering van hotelvastgoed*. Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/2528/1/Analyse_van_de_economische_oms_1.pdf College slides van AVV aan AMOG leden. 16 november 2021
- Drus, S. M., Abu Bakar, N. A. & Othman, M. M. (2018). A Systematic Review of Enterprise Architecture Adoption Models. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(4.35), 369. <https://doi.org/10.14419/ijet.v7i4.35.22763>
- Foorthuis, R., van Steenberg, M., Brinkkemper, S. & Bruls, W. A. G. (2015). A theory building study of enterprise architecture practices and benefits. *Information Systems Frontiers*, 18(3), 541–564. <https://doi.org/10.1007/s10796-014-9542-1>
- Gilliland, S., Kotze, P., & van der Merwe, A. (2015). Work Level Related Human Factors for Enterprise Architecture as Organisational Strategy. *2015 International Conference on Enterprise Systems (ES)*. <https://doi.org/10.1109/es.2015.12>
- Gompers, R. (2019, 28 augustus). *PTC geeft info over opleiding Vastgoed en Makelaardij*. Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://www.starnieuws.com/index.php/welcome/index/nieuwsitem/54298>
- Jusuf, M. B. (2017, 4 januari). *Understanding the Benefits and Success Factors of Enterprise Architecture*. <https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/items/8b958a3e-450e-4d1b-b818-8f3cb237c23e>
- Lange, M. (z.d.). *REALIZING BENEFITS FROM ENTERPRISE ARCHITECTURE: A MEASUREMENT MODEL*. AIS Electronic Library (AISeL). <https://aisel.aisnet.org/ecis2012/10/>
- Legner, C. (2012). New Avenues for Theoretical Contributions in Enterprise Architecture Principles - A Literature Review. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 182–197. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34163-2_11
- Liu, G., Li, K., Shrestha, A., Martek, I. & Zhou, Y. (2018). STRATEGIC BUSINESS MODEL TYPOLOGIES EVIDENT IN THE CHINESE REAL-ESTATE INDUSTRY. *International Journal of Strategic Property Management*, 22(6), 501–515. <https://doi.org/10.3846/ijspm.2018.6275>
- Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.5465/amr.1997.9711022105>

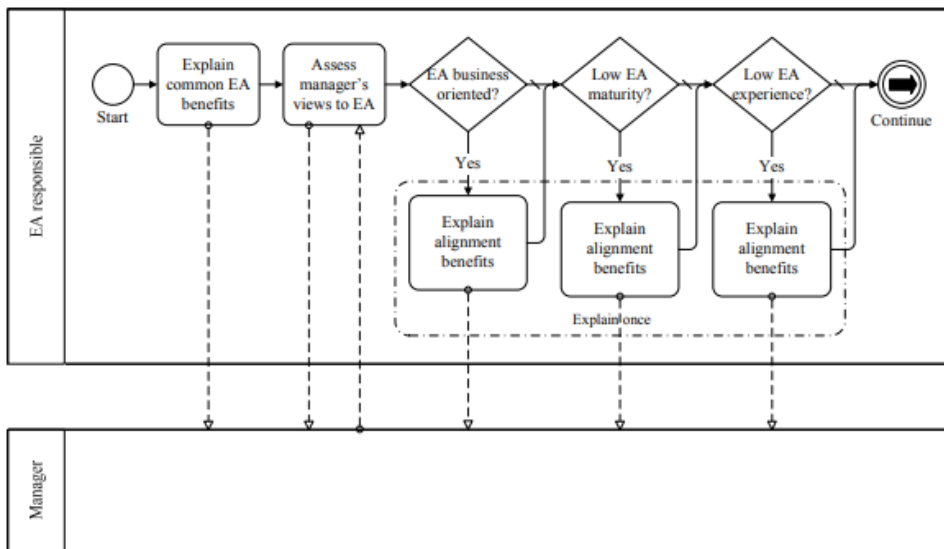
- Niemi, E. (2019, 19 juni). *The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation*. SpringerLink. https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-019-00605-3?error=cookies_not_supported&code=2ef15ad6-30ee-423e-b3a1-ac6e610ef3be
- Niemi, E. & Pekkola, S. (2019). The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation. *Business & Information Systems Engineering*, 62(6), 585–597. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>
- Plessius, H., Slot, R. & Pruijt, L. (2012). On the Categorization and Measurability of Enterprise Architecture Benefits with the Enterprise Architecture Value Framework. *Lecture Notes in Business Information Processing*, 79–92. https://doi.org/10.1007/978-3-642-34163-2_5
- Vastgoed en Makelaardij - Polytechnic College Suriname* (z.d.). Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://www.ptc.edu.sr/nieuws-2/vastgoed-en-makelaardij/>
- Rouhani, B. D., Mahrin, M. N., Nikpay, F., Ahmad, R. B. & Nikfard, P. (2015). A systematic literature review on Enterprise Architecture Implementation Methodologies. *Information and Software Technology*, 62, 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2015.01.012>
- Real Estate Predictions 2022*. (2020, 9 mei). Deloitte. Geraadpleegd op 12 maart 2023, van <https://www.deloitte.com/global/en/Industries/real-estate/perspectives/real-estate-predictions.html>
- Saint-Louis, P., Morency, M. C. & Lapalme, J. (2019). Examination of explicit definitions of enterprise architecture. *International Journal of Engineering Business Management*, 11, 184797901986633. <https://doi.org/10.1177/1847979019866337>
- Saunders, M. N. K., Lewis, P. & Thornhill, A. (2019). *Research Methods For Business Students* (8th edition). Pearson Education Limited.
- Starnieuws - PTC geeft info over opleiding Vastgoed en Makelaardij*. (z.d.). Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://www.starnieuws.com/index.php/welcome/index/nieuwsitem/54298>
- Taxateurs in Suriname worden getraind*. (2021, 20 december). Suriname Herald. Geraadpleegd op 3 oktober 2022, van <https://www.srherald.com/suriname/2021/12/15/taxateurs-in-suriname-worden-getraind/>
- Wang, G., Suroso, J. S., Sanusi, D., Tanuwijaya, J. A., & Theodora, T. F. I. (2022). Applying Internet of Things Framework in Real estate Business with Enterprise Architecture approach. 2022 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech). <https://doi.org/10.1109/icimtech55957.2022.9915151>
- Wood, D. J., Mitchell, R. K., Agle, B. R. & Bryan, L. M. (2018). Stakeholder Identification and Salience After 20 Years: Progress, Problems, and Prospects. *Business & Society*, 60(1), 196–245. <https://doi.org/10.1177/0007650318816522>

Bijlage 1: EAAM-model

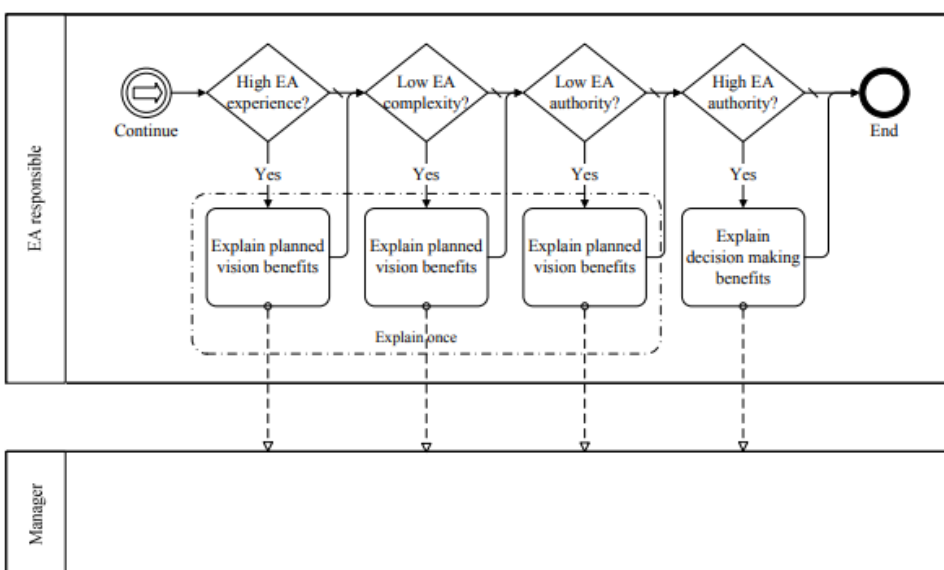
Op basis van de EA-adoptieregels in tabel 6 wordt het EAAM-model (Syynimaa, 2015) op de volgende manier toegepast :



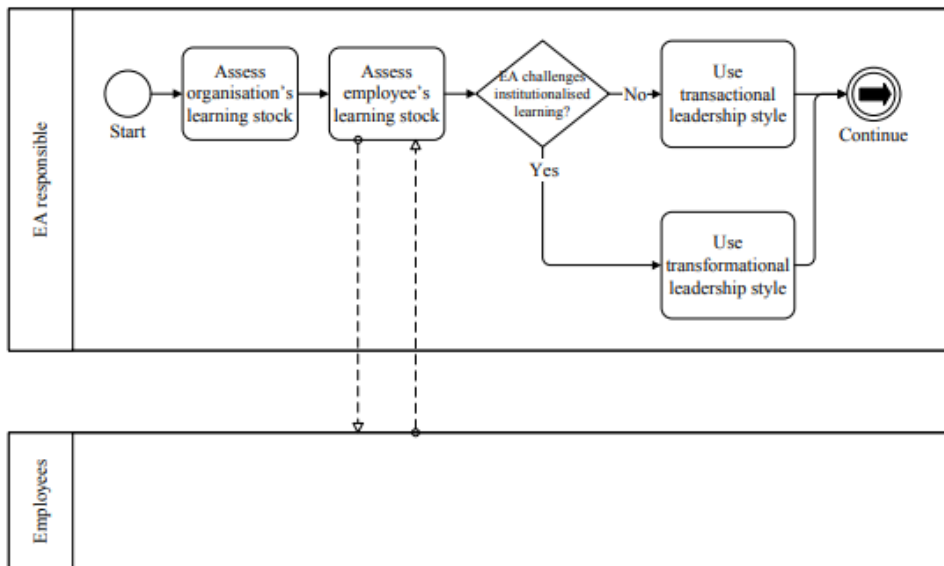
Proces van EA-adoptie



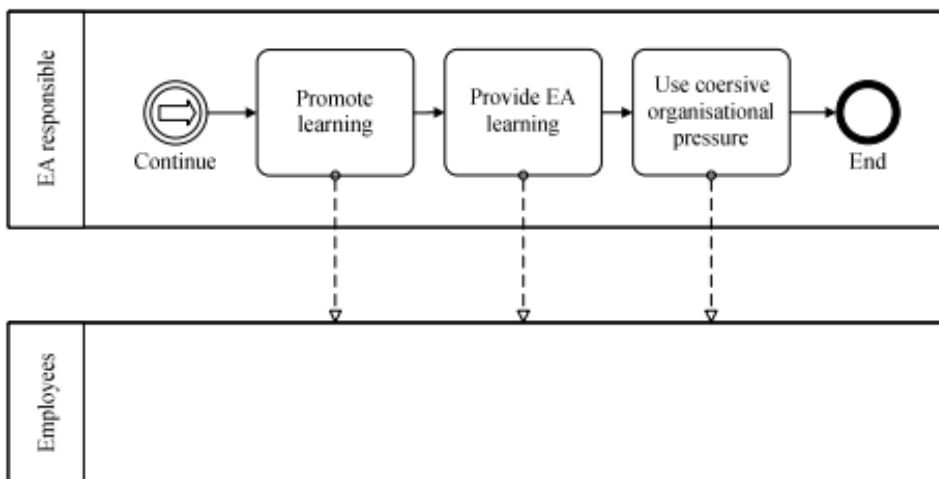
Proces van de uitleg van EA-voordelen deel 1



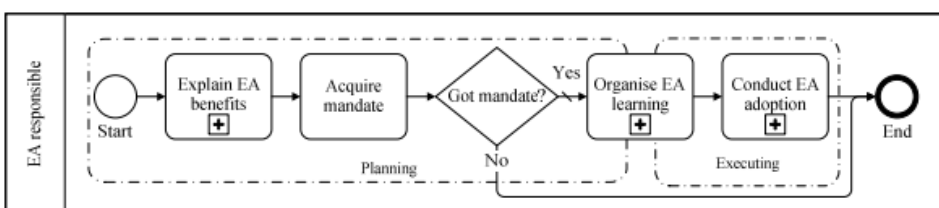
Proces van de uitleg van EA-voordelen deel 2



Proces van EA kennis bijbrengen deel 1



Proces van EA kennis bijbrengen deel 2

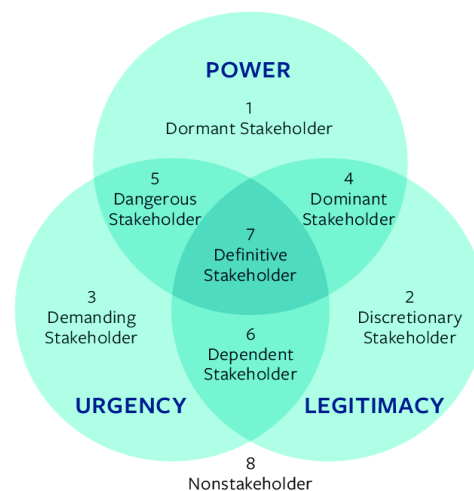


Het opvangen van weerstand bij EAAM

Bijlage 2: Stakeholder analyse

Het Saliency model van Mitchell et al. (1997), onderscheidt acht type stakeholders die verdeeld zijn in twee categorieën op basis van de attributen: macht, urgentie en legitimiteit:

1. **Latent stakeholders** bezitten slechts één der attributen en worden gerekend tot de passieve stakeholders. Ze hebben verder weinig tijd, energie en andere middelen om de relatie met andere stakeholders te onderhouden.
2. **Expectant Stakeholders** bezitten minimaal twee attributen en worden gerekend tot de actieve stakeholders. Ze hebben een actieve rol in het onderhouden van relaties met overige stakeholders.



Stakeholderanalyse Saliency model

In de onderstaande tabel zijn de acht type stakeholders nader uitgelegd.

Kenmerken van de verschillende stakeholders

#	Type stakeholder	Kenmerken
<u>Latent stakeholders</u>		
1	Dormant stakeholder	De dormant stakeholder bezit slechts macht, die ongebruikt blijft omdat hij legitimiteit en urgentie ontbreekt.
2	Discretionary stakeholder	De discretionary stakeholder bezit slechts legitimiteit. Doordat macht en urgentie ontbreken, is er geen druk op managers om een actieve relatie aan te gaan met een dit type stakeholder.
3	Demanding stakeholder	De demanding stakeholder is de veeleisende stakeholder die slechts urgentie bezit en macht of legitimiteit ontbreekt. Dit type stakeholders worden als vervelend ervaren, maar vormen geen gevaar.
<u>Expectant Stakeholders</u>		
4	Dominant stakeholder	De dominante stakeholder bezit macht en legitimiteit, maar ontbreekt urgentie. Dit type stakeholder heeft de neiging om bepaalde verwachtingen te hebben waaraan moet worden voldaan.
5	Dangerous stakeholder	De dangerous stakeholder is de gevaarlijke stakeholder en bezit macht en urgentie, maar ontbreekt legitimiteit. Dit type stakeholder heeft een dwingend karakter en wordt daarom als gevaarlijk gezien.
6	Dependent stakeholder	De dependant stakeholder is de afhankelijke stakeholder en bezit legitimiteit en urgentie, maar ontbreekt macht. Dit type stakeholder is afhankelijk van de macht van anderen om zijn wil uit te voeren.
7	Definitive stakeholder	De definitive stakeholder is de definitieve stakeholder en bezit macht, legitimiteit en urgentie waardoor deze stakeholder het meest opvallend is.
8	Nonstakeholder	De nonstakeholder heeft noch macht, legitimiteit of urgentie.

Bijlage 3: Transcripties

Transcript R1

Interviewer: We gaan even kijken naar Asticon intern. Welke type klanten bedient Asticon? En dan kijken we dus naar bijvoorbeeld klanten met alleen woonhuizen of zijn het ook overheidspanden, zijn het commerciële panden, noem maar op.

R1: Asticon richt zich ook op vragen van de klant en dus daarnaar gaat Asticon dan op zoek. Dus het kan zijn van overheidswege, het kan zijn persoonlijk of business to business, in het bijzonder ook dat van de expats die nu eigenlijk ook naar huizen hier zoeken.

Interviewer: Welke type diensten biedt Asticon aan?

R1: Dus Asticon biedt naast het zoeken van huurobjecten en het verkopen van percelen en ander onroerend goed, ook het zorgen voor onderhoud van panden en de huurobjecten. Het is bijna een all-in-one bij Asticon. Ook de taxaties en het echt bekijken van de objecten, dat doet Asticon allemaal.

Interviewer: In welke markt is... Ja, Asticon is een bedrijf dat gevestigd is in Suriname, maar als we dus kijken naar in welke markt Asticon actief is - is er ook een markt buiten Suriname die Asticon bedient?

R1: Nee, daarover heb ik nog niet zo veel zicht want ik hou me meer bezig met het Surinaams gedeelte eigenlijk. En dat is de objecten hier, lokaal, zoeken, identificeren en gereedmaken voor huurder of verhuurders. Maar sowieso... als je het bekijkt... Asticon werkt hier in Suriname maar de markt, de vraag komt vanuit het buitenland soms. En als ik het heb over expats, dan kunnen het mensen zijn van elk land. Zo lang ze naar Suriname komen, probeert Asticon ze accommodatie te bieden.

Interviewer: Ik ga even terug naar de producten en diensten. Welke van de type diensten is de belangrijkste inkomstenbron voor Asticon?

R1: Voor nu zijn het de taxaties - die krijgen we heel veel binnen - en daarna het verhuren en dan het verkopen van objecten.

Interviewer: Als we dus kijken naar de verhandeling van objecten, heb je een idee hoe eigenlijk de primaire financiering geschiedt? Ik ga even een voorbeeld geven... je hebt verzekeringsmaatschappijen die tegenwoordig ook vastgoed financieren, je hebt banken via wie de financiering kan gaan en je hebt ook mensen die in staat zijn om gewoon cash te betalen.

R1: Voor zover ik weet - want ja, ik ben een beetje meer op het veld bezig met de projecten - kan Asticon eigenlijk al deze financieringsmogelijkheden...

Interviewer: Accepteren?

R1: Ja, dus accepteren ja. Maar het liefst zo veel als mogelijk via de bank en zo veel mogelijk transparant natuurlijk, want je weet hoe dat allemaal gaat met contanten nu. Dus dat is een beetje... dat probeert elk bedrijf een beetje te vermijden.

Interviewer: Als je dus kijkt naar de bedrijfsvoering van Asticon, welke primaire vaardigheden zijn nodig binnen de organisatie? En dan kunnen we het bekijken op individueel niveau, maar ook over de gehele organisatie.

R1: Dus welke primaire vaardigheden belangrijk zijn? Ik denk dat in deze de kennis van het recht heel belangrijk is en goeie inschattingen kunnen maken van de waarde - dus calculaties, dat is heel belangrijk. Want als je bezig bent met objecten moet je goed weten wat voor type grond het is, als het domeingrond is, als er geen hypotheek op is gevestigd - dus al dat vooronderzoek moet goed gedaan worden en bij alle partijen. Dus de notariaten, GLIS-kantoor... dat allemaal moet goed

opgepakt worden. De core is eigenlijk goeie en duidelijke informatie geven aan de klant die het object gaat kopen en weten waarvoor die staat. Dus dat hij een grondhuur object koopt of een domeingrond of noem maar op.

Interviewer: We gaan nu even kijken naar Enterprise Architecture. Als we even kijken naar technologie en IT binnen de organisatie, wat zijn de business verwachtingen als het aankomt op technologie en IT bij Asticon?

R1: Als het op IT aankomt voor Asticon en technologie. Waarvan we nu meestal gebruikmaken is Google Maps en het GLIS-kantoor heeft ook zo een geweldige - ja, ik noem het geweldig - ze hebben dus hun website waar we dus diverse informatie kunnen opvragen voordat we de... zodat we ons onderzoek verder kunnen doen. En via de GLIS website kun je dus eigenlijk ook heel wat regelen - zelfs het aanvragen van de hypothecaire uittreksels en andere formaliteiten. Die moet je eigenlijk online doen bij het GLIS. Van die technologie maakt Asticon eigenlijk gebruik en verder zijn we veel bezig met WhatsApp. Bepaalde documenten naar elkaar toe sturen... er is niet echt een apart systeem waarin je die data moet doen. Dus dat gebeurt nu gewoon via WhatsApp, een beetje makkelijk en snel. En via het GLIS-kantoor en Google Maps om bepaalde objecten te lokaliseren.

Interviewer: Zou je even kunnen uitleggen wat het gebruik van deze tool betekent voor de business overall? Misschien zou je een vergelijking kunnen maken met een poos geleden en ook een beetje kijken naar de toekomst met technologie en IT dat zich ontwikkelt...

R1: Ja, dus wat GLIS heeft gedaan is heel geweldig. Je gaat eigenlijk maar 1 keer naar daar toe, alleen maar om het hypothecair uittreksel op te halen. Vroeger moest je eerst naar daar toe gaan, je stukken indienen, betalen... maar nu kan je dat allemaal online doen en hoef je eigenlijk alleen maar - zo lang je een confirmatie hebt gehad na 3 of 5 werkdagen - je opgevraagde stukken ophalen bij GLIS. En de betaling zelfs willen ze ook digitaal. Dus is er vanuit GLIS een heleboel al versoepeld, om het zo te zeggen, met de moderne technologie. Dus dat scheelt heel wat tijd voor Asticon. Dus alles kan online gebeuren, de betaling kan online gebeuren... en je hoeft eigenlijk alleen maar op te halen.

Interviewer: Als we dus even kijken naar Asticon intern en het gebruik van Enterprise Architecture - even voor de duidelijkheid, Enterprise Architecture kun je zien net een blueprint of plattegrond van je huis. Het is een plattegrond die verschillende... dat eigenlijk een weergave van je huis is waarbij verschillende kamers aan elkaar verbonden zijn en dat alles [overspraak 00:11:27] - Enterprise Architecture is dus eigenlijk dat geheel van mensen, systemen, processen en technologie die allemaal bij elkaar horen om 1 geheel te vormen. Wat zijn de verwachtingen van het gebruik van enterprise architecture binnen Asticon?

R1: Als je de enterprise architecture, zoals je me het uitlegt,..... dan moet het eigenlijk een beetje voor versoepeling zorgen van de processen, dat is 1. En dat het - ik neem aan - de juiste structuren gaat. Asticon is een kleine organisatie dus de lijnen zijn kort. Misschien wordt er niet altijd de juiste structuur gevolgd van een aanvraag doen die naar mij toe komt. Want dan kan het iets zijn van de directrice zelf of ik krijg het van de dames van de administratie. Enterprise architecture zoals je het uitlegt, zou eigenlijk gewoon een goeie blijvende verbinding moeten zijn tussen al die kamertjes, om het zo te zeggen... als je kijkt naar de blueprint tussen de verschillende afdelingen.

Interviewer: In welke mate is de organisatie flexibel om veranderingen door te voeren? Als je het een cijfer zou moeten geven tussen 1 en 5, 1 is het laagst en 5 is het hoogst. Hoe zou je dat beoordelen?

R1: Dus 1 is het laagst en 5 is het hoogst?

Interviewer: Ja.

R1: Oke en om veranderingen teweeg te brengen binnen company?

Interviewer: Ja. Een voorbeeld dat ik in de afgelopen interviews hebt gehoord is de btw, maar ik begrijp dat je daar niet bij betrokken bent want je werkt op het veld dus als je overall zou moeten kijken naar de mate waarin de organisatie heel snel mee kan met veranderingen, hoe zou je dat beoordelen?

R1: Ik zou het beoordelen met bijna een 4 naar een 5 toe. Want als ik kijk naar wat directrice allemaal teweeg brengt en hoe ze zich beweegt tussen bepaalde organisaties binnen het hele taxatie gebeuren, dan denk ik dat de

aanpassingsnelheid van Asticon eigenlijk heel groot is t.o.v. andere bedrijven. Want daar probeert ze dus toch wel alles volgens de juiste kaders te doen, dus volgens de juiste processen. En sommige taxatiekantoren bijvoorbeeld, maken gewoon een taxatie op vanuit hun kantoortje maar Asticon... wij gaan allemaal echt zelf naar de objecten toe. We hebben een drone om zelf die objecten goed in kaart te brengen vanuit de lucht en we maken onze eigen foto's, Het is niet van een website gegrepen die eigenlijk al online is. Dus ik zie de adaptability, als je het zo moet noemen, behalve technologie - technologie is 1, maar de kennis omtrent het taxatie gebeuren wordt heel goed bijgebeend hoor. Eigenlijk is het een 5.

Interviewer: Hoe ziet de afstemming eruit tussen IT, technologie en de business? Je hebt eerder wel wat tools genoemd, ik hoorde Google Maps, WhatsApp, het platform van GLIS, maar als je dus intern kijkt, hoe ziet de afstemming eruit en hoe ondersteunt het eigenlijk de rest van de bedrijfsprocessen?

R1: Hoe ziet de afstemming eruit? Ja, dus nu vindt de afstemming veelal telefonisch plaats, via Whatsapp en voor bevestigingen meestal een e-mailtje. Ja, zo ziet het IT-gedeelte waarmee ik bezig ben eigenlijk eruit. Je hebt dan een laptop waar je informatie moet kunnen ophalen, wifi-verbinding enz. Dat is het zo een beetje.

Interviewer: We gaan even kijken naar de complexiteit van enterprise architecture. Wat is jouw visie m.b.t. de complexiteit van enterprise architecture voor de bedrijfsvoering? En dan heb ik het over - als je zou moeten beoordelen dat je het moeilijk vindt of juist makkelijk - je mag het beoordelen met een cijfer van 1 tot 5.

R1: Als je kijkt naar enterprise architecture, dan lijkt het een beetje ingewikkeld woord, maar als ik kijk naar hoe de structuur nu werkt, dan zeg ik dat het wel werkt. Dus ik heb er nu niet echt moeite mee zoals het gaat, misschien af en toe miscommunicatie, maar ik denk dat dat normaal is in elke bedrijfsvoering. Niet dat het oponthoud wekt voor de bedrijfsvoering of voor de klant. Natuurlijk kan je altijd een verbetering brengen in structuren of processen, maar het moet werken voor de bedrijfsvoering en de klanten natuurlijk.

Interviewer: Als het aankomt op IT, technologie en business. De besluitvorming over die 2 zaken die samengaan, wie gaat over de besluitvorming?

R1: De besluitvorming ligt bij de directrice. Die neemt al de finale besluiten. In mijn veld is het meer de aanvragen en de projecten die er komen, goed voorbereiden en uitvoeren. Daar heb ik niet zoveel beslissingsbevoegdheid voor nodig. Het is echt meer uitvoeren wat er gevraagd wordt en daarna worden de besluiten genomen in de taxatierapporten, de huurobjecten en de prijzen enz.

Interviewer: Weet je misschien hoe de bedrijfsstrategie wordt vertaald naar de IT-strategie? En dan heb ik het dus over dat er bewust gekeken wordt naar welke richting gaan we op met IT en technologie om die te kunnen laten bijdragen aan de bedrijfsstrategie.

R1

Ja, ik denk wel dat Asticon daarmee bezig is. Asticon heeft ook een website waarop bepaalde objecten gepromoot worden, maar dat is een klein gedeelte van IT. Het e-mailgebeuren... voor mij lijkt het een beetje normaal maar ik weet niet hoe je dat moet zetten in enterprise architecture of hoe dat allemaal precies werkt. Dus vanuit mijn perspectief hoor. Voor mij is belangrijk dat het moet werken en het moet ... maar als er nieuwe technologie bijgebracht wordt in het bedrijf of in de bedrijfsvoering, dan zullen we ons daarover educaten en gewoon meegaan met de technologie. Voor mij is belangrijk dat het moet werken voor mij, voor het bedrijf en de klanten.

Interviewer: Oke, ik heb een andere vraag. Als we dus kijken naar mensen en processen, hoe worden die gepositioneerd bij het bepalen van de organisatiestrategie? Ik heb het eerder een beetje uitgelegd - als een pie chart zou je kunnen zeggen - en als je dus mensen, processen en eigenlijk nog de rest een percentage zou moeten geven in die pie chart. Hoe zou dan eruitzien?

R1: Ik denk dat bij deze de mensen eerst moeten komen en daarna de processen daaromheen bouwen. Want ja, we werken met klanten, we hebben intern ook onze mensen, en dus aan de hand van de behoeftes en de.... zou je eigenlijk die processen moeten bouwen met het oog op transparantie, integriteit en dat soort aspecten. Dus het moet voor iedereen duidelijk zijn, wat de verwachtingen zijn voor iedereen en van de processen gebruikmaken. Natuurlijk ook even weten in welke mate of wanneer er wel/niet afgeweken kan worden van bepaalde processen.

Interviewer: We gaan even terug naar IT. IT-projecten - als nieuwe projecten geïntroduceerd worden, heb je enig idee hoe het leertraject daarvan geschiedt?

R1: Meestal zouden we geïnformeerd worden door de directie, 'ey, we gaan met iets nieuws starten' En dan verwachten we dat er eigenlijk iemand van buiten komt om ons te trainen of dat er een soort handleiding meegegeven wordt. Afhankelijk van hoe moeilijk of ingewikkeld dat proces gaat zijn hoor, maar er zou wel duidelijke kennis bijgebracht worden aan personeel. Dat verwacht ik wel van Asticon.

Interviewer: Als je dus zou letten op de vaardigheid van collega's m.b.t. het gebruik van technologie, hoe zou je dat beoordelen? En dan mag je ook weer gebruikmaken van de schaal 1 tot 5. How tech savvy are they?

R1: Ik zou zeggen: iedereen weet met e-mail te werken, iedereen weet wat een computer is. Er worden niet zulke geweldige IT dingen nog gebruikt binnen Asticon en ik zie dat iedereen zich wel beheersen met wat ze nu hebben. Dus ik zou zeggen misschien een 5.

Interviewer: Als we nu kijken naar het vermogen van het team om veranderingen binnen de organisatie te accepteren en uit te voeren. Hoe zou je dat beoordelen? Of wat zou je daarover kunnen vertellen?

R1: Ik kan misschien wat makkelijker meegaan met veranderingen maar ik kan niet spreken voor anderen, hoe zij zouden omgaan met de veranderingen die er zijn. Iedereen heeft zijn eigen ontwikkelingsniveau, maar ik denk wel dat de directie zou kiezen voor een architecture of een systeem of proces dat werkbaar is voor elk personeelslid. Het is niet dat ze iets gaan aanschaffen omdat het geweldig is, of omdat iedereen het doet. Maar belangrijk is dat het moet werken en dat het moet passen in de bedrijfsvoering van Asticon en wat ze doen. Dus de taxaties, de objecten verhuur, het bijhouden van de administratie.

Interviewer: En zou je iets kunnen zeggen over hoe snel de organisatie kan anticiperen op veranderingen van buiten?

R1: Veranderingen van buiten?

Interviewer: Ja, als je dus stelt dat er veranderingen op de markt zijn e.d., als je zou moeten beoordelen hoe snel de organisatie kan anticiperen op die veranderingen om eigenlijk de organisatie te beschermen van negatieve invloeden of iets dergelijks. Of als er juist opportuniteiten zijn, hoe jullie daarop anticiperen.

R1: Wat ik weet is dat de directie zich eigenlijk ook begeeft in de taxatie organisatie, dus vandaar uit zou je al weten welke veranderingen komen en vandaar uit al aanpassingen kunnen plegen. Of in die hoedanigheid zelf ook veranderingen teweeg kunnen brengen in het hele taxatie gebeuren in Suriname. Dus ik denk wel dat Asticon zich goed kan bewegen en aanpassen bij veranderingen van buiten. BTW was misschien een klein ding van belastingwege en administratief. Maar van rechtswege en dat soort dingen worden wel de laatste updates gevolgd en dan is het wel redelijk makkelijk voor Asticon om zich aan te passen. Vanuit mijn optiek hoor.

Interviewer: We zijn intussen gekomen... ja, ik heb je net de laatste vraag gesteld dus het ging heel soepel. Ik wil je bedanken voor je tijd en je medewerking aan dit interview.

Transcript R2

Interviewer: We gaan even kijken naar Asticon, welke type klanten bedienen jullie? Zijn het klanten met woonhuizen, commerciële klanten...kan je daar meer over vertellen?

R2: Ja, de klanten zijn... je hebt verschillende typen klanten bij mij. Je hebt klanten die gewoon - als het gaat om taxaties, dan heb ik het even over taxaties - dan heb ik klanten die gewoon binnenlopen omdat ze de marktwaarde van hun woning willen weten, dat is gewoon simpel. Alle mensen kunnen dan doen. Dan heb ik type 2, de groep commerciële bedrijven die hun panden willen taxeren. Dat zijn bedrijven die dus sowieso taxatierapporten nodig hebben voor hetzij de herschikking voor de financiering voor het bedrijf, hetzij voor [onverstaanbaar 00:02:03] van hun financiering, hetzij voor een financieringsaanvraag. Maar ook als zij ook voor hun jaarrekening aan het eind van het jaar een rapport nodig hebben.

Dan heb ik ook de groep met advocaten. Dat zijn dus ook echt vaste klanten want als er bij iedere zaak waarbij er vastgoed mee gepaard is, met boedel en scheiding delingen met name, dan heb je dus dat er een taxatierapport nodig is om de waarde te bepalen op grond waarvan de verdeling zal plaatsvinden. En dan heb ik nog 1 grote groep, dat zijn de notariaten. In Suriname hebben we een systeem voor... je taxatierapport moet geaccordeerd worden door het hypotheekkantoor bij ons en op grond daarvan betaal je de overdrachtsbelastingen. Dus dat is weer een andere doelgroep. Dan heb ik het puur alleen over taxaties.

Interviewer: Oke. Want m'n volgende vraag is dan welke andere diensten biedt Asticon behalve taxaties?

R2: Wij doen ook aan verkoopbemiddeling, aan- en verkoop van woningen. En dat is dan een andere doelgroep. Daar heb ik dus mensen die gewoon hun huis willen verkopen en het te koop aanbieden. Ik heb mensen die naar een huis zoeken of een perceel, en die vragen dan 'Hey, ik zoek iets in de buurt van... kan je me helpen?' Dat is 1 groep. Dan heb ik dus de huur- en verhuurbemiddeling. Mensen die een woning hebben en dit willen verhuren, daar ben ik dan de tussenpersoon voor. En als mensen of bedrijven, vooral, een pand nodig hebben voor hun commerciële activiteiten maar ook voor hun personeel of expats, dan vragen ze ook van... dan heb je dus de huur- en verhuur.

Daarbij pak ik nog een stukje verzekeringen. Asticon NV is ook verzekeringsagent. Dat is een service die we bieden als we commerciële klanten hebben, om voor hun bedrijf allerlei verzekeringen te regelen, van brandverzekering met eigen pand tot personeelsverzekering, tot ongevallen verzekeringen, autoverzekering, everything. Dat is wat ik doe. Wat wij ook doen als bedrijf is de merkenregistratie. We hebben een samenwerking met een internationaal bedrijf dat dan de opdrachten voor registratie in Suriname naar ons doorstuurt. En dat is dus een ander proces.

Wat doen wij nog meer? Ik denk dat dat het is, zo een beetje.

Interviewer: Oke. Ik hoor een klein beetje meer dan alleen vastgoed, maar dat is oke. In welke markt zijn jullie actief? Sowieso Suriname, maar zijn jullie ook buiten Suriname actief?

R2: In Nederland ben ik wel... ik ben verbonden aan een makelaarskantoor in Nederland, in Den Haag. Die stuurt dan alles... die ontvangt daar de Surinaamse klanten die vastgoed hebben in Suriname en willen verkopen, verhuren... die vangt dan alles op en stuurt door naar Suriname. Dus dat is een samenwerking die we al jaren hebben, sinds we bestaan eigenlijk. Dus dat loopt gewoon door. Verder hebben wij een samenwerking - omdat ik deels van m'n opleiding heb gedaan via de Academie voor vastgoed in Nederland, in Utrecht - Ben ik ook via de makelaarsvereniging daar eigenlijk in contact waardoor ik qua vastgoedobjecten ook veel dingen krijg van hun. En dat is koop, verkoop en taxatie opdrachten.

Interviewer: Je hebt het net gehad over taxatie opdrachten, maar je hebt eerder ook een aantal diensten opgenoemd die je ook biedt aan je klanten. Welke van die type diensten is voor Asticon de grootste inkomstenbron?

R2: Taxaties. Eigenlijk kan je ook verkoop zeggen hoor. Ja, ik kan niet als ik moest kiezen voor een nummer 1 en nummer 2, dan zou het taxaties zijn. Maar verkoop is pal erachter.

Interviewer: Oke. En hoe worden die verkopen, die je meestal doet, hoe worden die gefinancierd? Want we hebben verschillende mogelijkheden, je kan bijvoorbeeld via de verzekeringsmaatschappij of via de bank of je hebt mensen die dat cash kunnen... Als je kijkt naar je klantenbestand en verkoop, heb je een idee hoe de meeste financiering geschiedt?

R2: Doorgaans was het altijd via de bank. Altijd alleen via de bank. En ik heb wel gehad dat mensen dus bij een derde persoon, een interne financiering doen. Maar nu merk je de trend verschuiven naar - je hebt grotere verzekeringsmaatschappijen op de markt, die een beetje de markt overnemen, dat is 1 en 2 de pensioenfondsen. Zij financieren zeker de mensen die bij hun in dienst zijn veel. En daar heb ik ook veel aanvragen van.

Interviewer: Als je de waardeketen van Asticon zou moeten beschrijven, hoe zou dat eruit zien? Of hoe ziet dat eruit?

R2: Kan je het even herhalen?

Interviewer: De waardeketen. Dan heb je dus een laag van de primaire activiteiten en dan de secundaire activiteiten om de bedrijfsvoering te ondersteunen.

R2: Ja, maar toch begrijp ik je niet zo goed. Dus we hebben primaire activiteiten en daarmee bedoel ik eigenlijk taxatie, verkoop, verhuur. En daarnaast zijn de verzekeringen, merkenregistraties en [onverstaanbaar 00:09:21] komen dan eronder. En wat wil je precies weten ervan?

Interviewer: Even kijken hoor...

R2: Dus wat wil je dat ik uitleg? Wat wil je eigenlijk weten van die waardeketen?

Interviewer: Als ik even de huur en verkoop pak, dan zit daar een stukje sales in. Volgens mij kun je de taxaties ook onder sales schuiven, dan heb je dus logistiek dat aan te pas komt omdat je uiteraard moet uitrijden om de taxaties te doen. Even kijken, komt er een stukje aftersales aan te pas? Volgens mij kunnen we verzekeringen daaronder passen?

R2: Aftersale heb je eigenlijk... ik geef maar een voorbeeld, als ik 1 stukje mag pakken uit verhuur. Verhuur kan je simpelweg zeggen, persoon A heeft een huis en wil het verhuren via Asticon. Asticon bemiddelt, sluit een huurcontract en is klaar. Er is een stuk aftersales erna, wat ik ook heb - en misschien heb ik dat niet vermeld - en dat is een stukje beheer. En beheer heeft dan... Asticon is dan eigenlijk degene die het vastgoedobject dat verhuurd moet worden, afneemt bij de eigenaar. De eigenaar wil alleen geld zien op de rekening iedere maand, maar alles wat erbij komt kijken doet Asticon dan. Dat is gelijk - niet aftersales, maar door sales, toch? Dat is 1 van de dingen.

Maar bijvoorbeeld bij taxatierapporten heb je het ook, omdat een klant soms terugbelt of dat de bank terugkoppelt met je van waarom of hoe. Dus eigenlijk heb je het op alle gebieden, dat je.. de ene meer en de andere minder, maar in principe zou het wel gewoon aanwezig kunnen zijn.

Interviewer: Als we dus kijken naar het HR gedeelte, de finance, inkoop, research & development, hoe heb je dat georganiseerd binnen Asticon?

R2: Dat is een challenge, want ik heb geen aparte HR afdeling, dus eigenlijk [overspraak 12:09]

Interviewer: Ben jij ook de HR...

R2: Ja. Dat doe ik ook en waar ik vastzit met bepaalde dingen dan vraag ik advies en zo doe ik dat eigenlijk.

Interviewer: Oke. Als we dus kijken naar de primaire vaardigheden die nodig zijn binnen de bedrijfsvoering, zou je daar enkele van kunnen opnoemen?

R2: Finance! Je finance moet wel super op orde zijn, omdat er bij al deze processen er een stukje facturatie aan gekoppeld is. Dat doet dan de finance afdeling, ons tarief bijvoorbeeld, wij hebben geen vaste tarieven. We hebben een tariefstructuur op maat, zo noem ik het. En daarvoor heb je een goeie backoffice nodig om dan 1-2 met je te kunnen schakelen en ook verder bij te houden. Want tegenwoordig is het rapport maken, afgeven, soms toch wel... weet je wel? Dus voor dat soort dingen moet je finance wel goed op orde zijn, je financiële afdeling. Ik heb eigenlijk bij de verzekeringen ook geen aparte persoon die gewoon alles doet qua verzekeringen, want [onverstaanbaar 13:54] alles weten en die is ook de contactpersoon met de verzekeringsmaatschappij. En dan heb ik dus een backoffice voor het uitwerken van de

taxatierapporten, want ik ga dan in het veld. Dan wordt er geschakeld naar kantoor en daar beginnen ze te werken, dus dat is zeker een essentieel deel van Asticon.

Interviewer: Ik weet dat bij vastgoed ook wat kennis - over... Ik denk wetten en dergelijke - aan te pas komt. Zou je dat ook zien als een primaire vaardigheid? Is dat ook belangrijk voor de bedrijfsvoering?

R2: Dat is sowieso belangrijk. En dat is een main thing, maar dat neem je eigenlijk mee als je... je moet gewoon [onverstaanbaar 15:06] daarom zie je dat de opleiding Vastgoed & Makelaardij sowieso bestaat uit models recht, [onverstaanbaar 15:14], privaatrecht. Het is een must, omdat als jij je diensten niet goed kan aanbieden of je doet verkeerde interpretaties die te maken hebben met dit [onverstaanbaar 15:30] dan kom je er verder niet meer in. Want het zijn... je kan het niet permitteren om fouten te maken op grond van recht. Je moet echt wel de kennis hebben om dat goed te kunnen doen.

Interviewer: Dat is duidelijk. Ik denk dat we nu dan wel over gaan stappen naar het gedeelte van enterprise architecture. Ik ben eigenlijk benieuwd naar jouw visie en jouw verwachtingen als het aankomt op technologie binnen de bedrijfsvoering.

R2: Dus ik ben sowieso... dus technologie is ruim toch, en eigenlijk ben ik een digitaal persoon en technologie is ruim. Maar eigenlijk doe ik toch niet zo veel. Technologie in de zin van 1. simpel het gebruik van een mobiele telefoon is onderdeel van de technologie. Daar heb ik dus veel meer aan nu, want vroeger moest ik echt met een fototoestel rondlopen en een camera rondlopen en met een kabeltje... want dan was er niet eens wifi en dan moest je dat aansluiten op je laptop om alle foto's 1 voor 1 te gaan downloaden. Dat is de technologie. Nu gaat het makkelijker, alles [00:17:02] - [00:17:17] geluid spreker weggefallen.

Interviewer: Yes. Het laatste dat ik begreep is dat je tegenwoordig met je mobiele telefoon alles kan doen.

R2: Ja inderdaad en daarna begon ik met m'n drone verhaal, want ook dat is een stuk makkelijker. Vroeger moest ik met laarzen op het veld gaan lopen en nu met de digitale ontwikkeling kan je drone beelden schieten en video's maken. En vele maken werken paperless, want als ik een rapport print en aan ze geef moeten zij het weer opleggen terwijl het nu allemaal digitaal verwerkt kan worden. Ik weet niet als je daar genoeg mee hebt of als je nog iets wou weten?

Interviewer: Nee, dat is heel duidelijk en ik heb bewust technologie opengelaten, omdat je enterprise architecture eigenlijk kunt zien als de blueprint van je organisatie. Net als hoe je een blueprint van een huis hebt, het is een plattegrond met verschillende ruimtes die aan elkaar gekoppeld zijn en eigenlijk een geheel vormen. Zo kun je enterprise ook zien als een samenhang van verschillende onderdelen binnen een organisatie die er eigenlijk in the end ervoor moeten zorgen dat je organisatie flexibel genoeg is om met zowel interne als externe veranderingen mee te kunnen gaan. Wat zijn de verwachtingen die jij hebt over enterprise architecture voor Asticon? Wat zou dat jullie moeten opleveren en welke voordelen haal je er zo uit?

R2: Ik denk dat ik het een beetje doe op de manier van huis-tuin-keuken stijl, en ik denk dat als je met EA goed te werk gaat en het goed implementeert in je bedrijf, dus in Asticon, dat ik er meer uit zou kunnen halen. En dat het ook overzichtelijker zou zijn en misschien ook gemak en duidelijkheid. Want dan hoeft niemand te vragen 'maar hoe moest dat weer?' maar dan is het gewoon op papier of het is gewoon ergens vastgelegd en dit is het proces en dit is zoals wij ermee omgaan. Dus dat zou echt je blueprint moeten worden van je bedrijf. [00:20:01] - [00:20:13] spreker valt weg. Ik denk dat het belangrijk is dat het een stukje duidelijkheid geeft en goeie richtlijnen.

Interviewer: Oke. Je hebt eerder aangegeven hoe technologie je eigenlijk helpt om dingen een beetje makkelijker voor te maken in vergelijking met het verleden. Maar als we nu even specifiek gaan naar informatietechnologie; het gebruik van IT en dan heb ik het over software en hardware. Wat is voor jou de business output die je daarvan verwacht? Wat moet het voor je business betekenen? Laat me dat even zo zetten.

R2: Als ik de mogelijkheid zou hebben om een softwarepakket te bouwen voor mijn bedrijf, Asticon, dan zou ik dat zeker doen. Want dan zou ik een softwarepakket bouwen met een database aan objecten die ik allemaal ooit heb getaxeerd en waar ik een waardering aan heb gegeven. Dan heb ik een soort van bibliotheek of een soort vraagbaak. Maar ook software - want dat zie je in het buitenland - ze hebben software om taxatierapporten te maken. Dat is allemaal al ingevoerd en jij moet alleen de standaard dingen invullen en dan komt je rapport er zo uitrollen. Op dit moment doen wij dit praktisch nog

handmatig, maar het kan ook helemaal modern met een heel goed softwaresysteem. En je softwaresysteem kan je koppelen als je... stel Asticon zou in Nickerie een filiaal openen of stel in Den Haag zelfs, dan zou je gewoon met 1 softwarepakket op 1 netwerk kunnen werken waarbij alles toegankelijk is voor iedereen. En dan maakt het niet uit op welke locatie het is.

Interviewer: Je zei net, jullie doen dat nog handmatig. Maar ik denk dat we daar even duidelijkheid in moeten brengen. Ik begreep van de dames dat jullie wel de standaard office pakketten gebruiken. Dus het is wel digitaal bedoel je, maar jullie voeren dat in.

R2: Ja, we voeren dat in. Nee, ze hebben inderdaad een pakket [onverstaanbaar 00:23:28], vaste licenties die nodig zijn en dat wordt ieder jaar geüpdatet. Dus iedereen heeft z'n eigen laptop, iedereen heeft de softwarepakketten die we nodig hebben, we gebruiken veel Excel, we gebruiken Word, we gebruiken Powerpoint, we gebruiken veel programma's ...dat is gewoon een paid version, ieder jaar een update. En met handmatig bedoel ik inderdaad dat we het moeten invoeren.

Interviewer: Oke. Maar je hebt dus wel de basis dingen om de digitale zaken op orde te brengen.

Als je dus kijkt naar de afstemming van de IT en de business. Wat voor cijfer zou je dat momenteel geven? Je hebt het net gehad over een software en een database die je graag zou willen hebben. Maar als je de huidige afstemming een cijfer zou moeten geven tussen 1 en 5, waarbij 1 het laagste cijfer is en 5 het hoogste cijfer, welk cijfer zou je dat geven?

R2: Zeker een 3.

Interviewer: En waarom?

R2: Omdat ik vind dat ik het op mijn manier niet bad doe. Ik doe het al goed genoeg en onze processen en systemen zoals wij die hebben, dat werkt. Wij hebben een goed systeem maar het kan beter want soms vergeten we zelf wat voor systemen... dus we zijn niet nauwkeurig en dat zijn dingen die je dan zou kunnen verbeteren.

Interviewer: En als we dus even kijken naar de mate van flexibiliteit wanneer jullie binnen de organisatie veranderingen doorvoeren. Als je het weer een cijfer moet geven tussen 1 en 5, wat zou dat cijfer zijn?

R2: Qua flexibiliteit bedoel je van wie of wat?

Interviewer: Van de organisatie in z'n totaliteit, de individuen, maar ook Asticon in general.

R2: Ook een 3, misschien een 4 want we zijn best wel flexibel. We zijn best wel flexibel in het doorvoeren van dingen - dat sowieso - en iedereen past zich ook aan. Maar soms is flexibiliteit gekoppeld aan tijd, moet ik zeggen. Dus dat is wel even wat je in mind moet hebben.

Interviewer: Als we dus nu kijken naar de complexiteit van EA, wat is jouw perceptie daarover? Als je zou moeten beoordelen of je het complex vindt of als je het makkelijk vindt, ergens in die trend, hoe zie jij dat?

R2: Ik denk dat hij... kijk, als je er niet bekend mee bent zou ik zeggen het is zeer complex. Maar als je erin werkt in de materie dan gaat de complexiteit minder worden. Dus ook daar heeft het te maken met een klein beetje investering in jezelf. Even kijken wat het allemaal inhoudt en dan denk ik dat de complexiteit echt wel zal meevallen.

Interviewer: Als we kijken naar de besluitvorming op het gebied van EA, business en IT van Asticon. Bij wie ligt de besluitvorming?

R2: Bij mij.

Interviewer: Oke, bij jou. En besteed je daarbij ook aandacht aan het vertalen van de bedrijfsstrategie naar de IT strategie binnen het bedrijf?

R2: Nou, nee, niet echt. Ik heb er niet echt aandacht aan besteed. Nu je het zegt, dan denk ik hardop na.

Interviewer: Als je dus je bedrijfsstrategie aan het opzetten bent, aan het bepalen bent - welke positie nemen mensen en processen in binnen het bepalen van de bedrijfsstrategie?

R2: Bepalen? Bepalen of adviseren?

Interviewer: Bij het bepalen van... Ik zie het als een.. ik heb het aan de andere dames uitgelegd als een beetje een pie chart. Een pie chart is je bedrijfsstrategie, dat is 100%, en waar in de pie chart en hoeveel % geef je de mensen en processen?

R2: Eigenlijk hebben ze 100% erin, want soms sta ik er ook niet bij stil en komen ze met 'hey, dit is heel erg goed'. Dus eigenlijk hebben ze altijd een mogelijkheid om hun bijdrage te leveren aan de processen. Dus als je praat over EA en de processen, zeker. Maar een bijdrage leveren is 100% en afhankelijk van het uitvoeren, ja, daar kan ik ertussen komen. Maar voor hetzelfde geldt dat het ook 100% is.

Interviewer: Oke, we gaan even kijken naar nieuwe IT-projecten. Ik weet niet in hoeverre je dat intussen...hoeveel keer je dat hebt kunnen doen. Maar als we kijken naar het leertraject daarvan. Ik heb begrepen dat recent Canva 1 van de tools is waarmee jullie werken. Wat kan je overall zeggen over het leertraject?

[30:12] einde audio.

Transcript R3

Interviewer: Als je dus kijkt naar hoe IT gebruikt wordt binnen de organisatie, wat zou je daarover kunnen zeggen?

R3: De ICT is automatische digitalisering van al je hard copy, dat je digitaal kan verwerken. En als de tijd zo nadert, als er moderne dingen bijkomen dan passen we het toe daarbij om het makkelijker voor ons en het bedrijf.... zodat ons werk makkelijker wordt.

Interviewer: Wat is de verwachting dat je hebt van IT, van technologie, voor Asticon?

R3: Als ik overall goed zie in dit bedrijf - we zijn nog niet zo ver wat de allround technologie betreft - maar we zijn wel 50% daar bij. Maar als er nieuwe dingen komen, moeten we ook daarbij aanpassen.

Interviewer: Enterprise architecture heeft o.a. te maken met hoe technologie aansluit op de bedrijfsstrategie, de bedrijfsvoering, etc.

R3: Als wij zo zien, dan hebben wij hier in dit bedrijf te maken met makelaardij en taxaties. Dat is onze bron. En daarbij ga je ook niet zomaar klanten binnen kunnen krijgen als je niet in social media staat. Dat is ook een vorm van technologie van IT. Dat platform gebruiken we om in de media te adverteren middels Facebook, website. Zo gebruiken we mailplatformen en dat gebruiken we meestal. Elk bedrijf gebruikt dat standaard en als er moderne dingen bijgesloten worden, passen we ons daarbij aan.

Interviewer: Hoe denk jij dat Asticon gaat helpen om verder vooruit te komen en groter te worden? Meer opdrachten te krijgen of zo...

R3: Als we meer klanten willen, proberen we zo veel mogelijk meer op social media te staan. We zijn dan op insta, facebook, tiktok, gewoon ook de Google website. Dus we zijn bezig ons op de mediaplatformen te introduceren, wat we eigenlijk doen en zodoende krijgen we dan klanten binnen.

Interviewer: Je hebt het net gehad over dat als er dus nieuwe dingen over technologie etc. binnenkomt - dan zou je eigenlijk wel willen dat Asticon dat ook meeneemt.

R3: Juist. En we zijn een stap verder en we maken onze move naar modernisering.

Interviewer: Oke. Hoe flexibel kunnen jullie meegaan met modernisering? Wat voor invloed heeft het bijvoorbeeld op de manier hoe jullie werken en - kijk soms, als je dus van de ene manier van werken overschakelt naar een andere manier... voor sommige bedrijven en voor sommige mensen kan het heel lang duren, maar voor anderen gaat het weer heel snel. Dus ik ben eigenlijk benieuwd naar hoe het bij jullie gaat.

R3: We gaan dan even kijken en op papier zetten... sowieso vergaderen, in een bedrijf ga je vergaderen, toch? En communiceren over wat voor het bedrijf makkelijker is en voor de klant niet zo moeilijk is. En als het makkelijker voor de klant is, hebben we dan sowieso klanten binnen. Dus in die processen kijken we hoe we dat voor ons bedrijf makkelijker voor de klant... De klant is koning dus we denken richting de klant toe. Als het voor de klant makkelijker is dan is voor Asticon het proces ook zo.

Interviewer: En als je dus kijkt naar de technologie die jullie hier binnen gebruiken voor jullie bedrijfsprocessen - nu heb je dus aangegeven dat jullie meer social media gebruiken om jullie marketing te doen, om meer klanten aan te trekken - maar als je dus gaat kijken naar wat je intern doet, wat voor technologie gebruiken jullie onder andere?

R3: Kijk, je hebt ook je vriendenkring, bijvoorbeeld [onverstaanbaar 00:05:18] heeft z'n vriendenkring... zodoende krijgen we ook mensen binnen en zo heb je verdere connecties. Die andere maakt reclame, je hebt mondeling reclame en zo gaan we verder.

Interviewer: Je hebt net aangegeven dat jullie ook e-mail gebruiken om te communiceren met klanten...

R3: En ook telefonisch, Whatsapp ook. Dat is ook een digitalisering.

Interviewer: ... WhatsApp ja, en als je dus kijkt naar hoe je documenten moet verwerken, moet je het in een speciaal systeem invoeren of ...

R3: Ja, voor ons is het dan in Word invoeren en voor klanten is het in PDF verwerken en dan verstuur je het in een nette vorm.

Interviewer: En zijn er nog andere systemen die je gebruikt waarbij je bedrijfsinformatie in opslaat?

R3: In Google mail, kalender en gewoon digitaal. Dat is de laptop. Daarin wordt het gearchiveerd. We hebben ook hardcopy, ordners, daarin wordt het gearchiveerd en ja that's all.

Interviewer: Gebruik je misschien ook Excel?

R3: Ja, Excel, Word, PowerPoint... al die soort... ook als we visitekaartjes moeten maken, we gebruiken formaat, we gaan naar meerdere opties... Op Google searchen, wat zijn de opties bij het bedrijf dat we nodig hebben. Dus zodoende vormen we ons werk.

Interviewer: Ik heb al een beetje een beeld hoe technologie binnen Asticon gebruikt wordt.

R3: Ja, technologie is heel belangrijk. Dus elke dag zijn er nieuwe technologieën en dan moet je ook bij jezelf toepassen.

Interviewer: Ik denk dat je misschien daarmee al een vraag van me hebt beantwoord, want je gaf net aan - je vindt technologie belangrijk voor de organisatie - en hoe ervaar je het als je het moet aangeven: moeilijk, matig, makkelijk om steeds ervoor te zorgen dat je een bepaalde technologie of een bepaald proces of bepaalde manier van werken moet bijstellen... [overspraak 00:07:56]

R3: In het ICT proces bedoelt u?

Interviewer: Onder andere. Kijk, je gaf me net aan dat je documenten in Word en daarna sla je het op in een PDF en dan mail je een klant, toch? Stel dat er daarin een verandering zou komen: je moet het in een ander systeem invoeren en ook weer andere handelingen plegen. Hoe...

R3: Meestal werken we in Word - PDF, PDF - Word, toch? Als het in PDF is, zetten we in Word en dan kunnen we daar invoeren.

Interviewer: En als je dus nadenkt over... stel dat jullie op een bepaald moment zeggen dat we meer op social media gaan promoten. Het werk dat we doen, waar we naar toe gaan om te taxeren etc. Wie neemt primaire besluiten over dit soort zaken?

R3: Sowieso onze directrice, die neemt de primaire besluiten. Wij zijn dan tussen de mensen die alles uitpluizen en uitsluitend zij neemt de besluiten.

Interviewer: Zij neemt dan het finale besluit...

R3: Ja, finale of dit goed is om te posten of hoe het overkomt bij de klant. Het moet er netjes uitzien en het moet goed uitzien in de media.

Interviewer: En wie komt meestal met de ideeën over - in het geval van social media - "laten we meer sales binnenhalen via social media" Wie is met dat idee gekomen?

R3: Over adverteren enz... mijn collega houdt zich daarmee bezig, ik hou me meer met financiële dingen bezig, dus ik ken wel een beetje maar niet zoveel. Misschien kan zij dan meer erover vertellen.

Interviewer: Je gaf net aan dat je het financiële gedeelte doet binnen de organisatie. Hoe verwerk je de financiële informatie? Heb je een speciaal systeem waarin je dat doet of doe je het op een andere manier?

R3: Wij werken op onze eigen manier en het meest werk ik in Excel, omdat je daar kan berekenen. Ik doe alles, bank, kas, in Excel. En als we brieven enz. hebben... standaard brievenhoofden enz. van Asticon... maken we brieven. Laten we zeggen, het financiële is standaard in Excel.

Interviewer: Als jullie bijvoorbeeld een besluit moeten nemen over, zeg maar, we gaan meer promoten op social media. - ik hou dat voorbeeld even aan, omdat ik merk dat dat ook een positieve... ik zal het even upgrade noemen... voor jullie is - hoe worden dus jullie als personen, dus als medewerkers van Asticon, eigenlijk erbij betrokken? Want je moet je bedenken als de directeur nu zegt van 'we gaan meer promoten op social media' wil dat zeggen, iemand moet het uitvoeren.

R3: Ja, dan is mijn collega daarbij betrokken. Zij haalt contactgegevens van het object, grootte en dergelijke. En als dat in orde is, maakt ze dan flyers en die flyers worden dan ... Want we krijgen niet 1 object, er zijn een aantal objecten van klanten die we moeten promoten. En we moeten blijven promoten zolang we geen klanten binnenhalen.

Interviewer: Oke, dan gaan we even een stapje terug naar toen het besluit is genomen, dat jullie meer gaan promoten. Hoe hebben jullie eigenlijk bepaald dat je collega die taak op zich krijgt en niet jij?

R3: Kijk, we waren nog niet in dienst... m'n directrice was alleen al bezig op facebook om te promoten. En toen we binnen zijn gekomen om samen te werken, dan hebben wij de taak overgenomen. Laten we zeggen, ik deed een post maar toen zij is gekomen hebben we taakverdeling gedaan. Zij doet makelaardij, ik doe het financiële. Bij de makelaardij gaat ze dan verder vertellen.

Interviewer: Nee, prima. Dankjewel, dan heb ik ook een beter beeld nu. Naarmate we in het interview gaan krijg ik ook een steeds beter beeld. Even een vraag over nieuwe IT projecten. Heb je recent, sinds je in dienst bent, met nieuwe IT-systemen gewerkt?

R3: Nieuwe IT-systemen? Ze zijn gekomen maar voor het bedrijf hebben we die niet nodig gevonden om erin te gaan.

Interviewer: En heb je bijvoorbeeld een introductie gekregen over hoe het systeem eruit ziet of is het jullie gewoon verteld dat er mogelijk nieuwe systemen zijn?

R3: Er zijn mogelijk nieuwe systemen... kijk, je hebt digitale boekhouding nu maar je moet ervoor zorgen dat je geen fouten erin maakt. Maar dat systeem is voor grotere bedrijven en ons bedrijf is niet van toepassing. Die boekhouding is geldig voor mensen van - laten we zeggen, mensen die met de concurrentie bezig zijn... veel producten zoals winkels enz. - die zijn dagelijks bezig met de boekhouding. Terwijl wij niet dagelijks bezig zijn met de boekhouding. Wij houden de financiële structuur als we klanten binnen krijgen en dagelijkse in- en uitgaven van het bedrijf zelf.

Interviewer: Ik ga simpelweg even die ... je werkt nu met Word, PDF, Excel en Powerpoint... als je dus kijkt naar hoe jij zelf [\[overspraak 00:14:57\]](#)

R3: Zij werkt ook in... om flyers te maken heeft ze ook een site die ze gebruikt. Dus zij gaat je verder vertellen daarover.

Interviewer: Als je dus kijkt naar hoe jij zelf omgaat met de programma's waarmee je werkt, wat voor cijfer zou je jezelf geven in het gebruik? Dus als ik je bijvoorbeeld zou zeggen: 'ik heb zo een template van een Excelsheet nodig' Zou je het een makkelijke of een moeilijke taak vinden?

R3: Nee, omdat als je al gewend bent om met dat soort werkjes - waarmee je dagelijks bezig bent - denk ik niet dat het moeilijk gaat zijn. Dus je moet alleen jezelf toepassen erin, als er iets nieuws komt. Ik moet daarvoor een cijfer geven?

Interviewer: Geef jezelf een cijfer tussen 0 en 5. 5 is het hoogste dat je kunt scoren.

R3: We zijn nog niet zo ver dus ik zou een 4 geven.

Interviewer: 4, oke. 4 is goed! Als je... hoe lang ben je al hier werkzaam?

R3: 8 jaren.

Interviewer: 8 jaren is mooi lang. Ik denk dat je dan in 8 jaren wel aardig wat veranderingen hebt meegemaakt binnen Asticon?

R3: Ja, wat betreft digitalisering? Waren we ook [overspraak 00:16:35]

Interviewer: Ook gewoon de manier van werken, eigenlijk alles.

R3: Elk jaar hebben we wat veranderingen. Ik neem een voorbeeld van belasting. Belasting was toen anders maar nu is er BTW gekomen. Dus je moet jezelf ook mee laten wennen. Want het werk is nu meer geworden, je moet dan btw apart berekenen, je moet het financieel gedeelte apart berekenen en je moet ontvangsten die binnenkomen ook apart verwerken. Dus er is meer werk. Je moet Kas apart hebben, btw apart hebben... dus het is veel meer werk.

Interviewer: Ik ben blij dat je dat zo specificeert voor me... Als je kijkt naar het traject dat jij hebt moeten doen van die hele btw-verandering - ik denk dat het vanaf vorig [overspraak 00:17:25] jaar laatste kwartaal [overspraak 00:17:28]

R3: Ik moest ook trainingen gaan volgen daarvoor want het was nieuw en niemand begreep wat dat inhield. M'n directrice is ook voor trainingen gegaan, voor info... ik moest ook gaan. En zodoende zijn er dingen die we niet begrepen, zijn er bedrijven die... laten we zeggen je hebt een deadline van 1 miljoen en als je daar beneden valt hoef je geen btw te betalen. Maar als je erboven bent moet je wel btw betalen. Dus dat soort dingen wisten we niet, maar door trainingen te volgen kom je erachter. Kijk, een website zet je ook niet zomaar op want je moet ook ermee kunnen omgaan. Daarvoor heb je ook een training nodig, hoe je die dingen moet uploaden, hoe je moet schrijven, wat er nodig is om je frontpage via Google goed te kunnen zien. Zodat jij als klant het gelijk ziet. Alle info die jij nodig hebt, dat we die info al hebben geplaatst.

Interviewer: Dus wat je nu zegt is: je hebt trainingen gevolgd om eigenlijk die kennis op te doen, zodat je het hier intern kan toepassen. Hoe is dat proces gegaan van die kennis die je hebt opgedaan intern, hier bij Asticon, tot die verandering te doen.

R3: Juist. Ik ben stapsgewijs verder gegaan in dit bedrijf door training te volgen, door cursus te volgen en mij dan nog meer in te verdiepen in het financieel gedeelte. Maar niet alleen financieel, er zijn ook andere kleine dingen die meehelpen bij het bedrijf.

Interviewer: Dus als je kijkt naar bijvoorbeeld: je gaf aan dat je je kasboek moet gaan aanpassen, je moet btw apart berekenen...

R3: Dus ik moet ervoor zorgen dat ik eind van de maand al m'n kas, bank, btw, alles afgerond staat. Want dan moet je btw afstaan.

Interviewer: Hoe moeilijk of makkelijk vond jij het om die verandering met die btw te maken?

R3: In het begin gaat het moeilijk lijken, maar als je trainingen volgt en door communicatie of zelf info haalt ... je gaat niet blijven zitten, natuurlijk ga je google searchen, je gaat communiceren... en dan ga je later, nadat je een poosje hebt gewerkt, gaat het blijken dat het nu een beetje makkelijker is.

Interviewer: Hoe lang heeft het voor jou geduurd om die verandering te brengen vanaf het moment dat je dus trainingen enz. bent gaan volgen tot...

R3: Een maand.

Interviewer: Dus binnen een maand heb je dan alles dat je hebt geleerd erover kunnen implementeren?

R3: Opgepakt ja.

Interviewer: Dat is heel snel. En wat doen jullie eigenlijk om ervoor te zorgen dat jullie up-to-date zijn met dingen die gebeuren? Kijk, we hebben het net over btw gehad... btw ging in op 1 januari 2023... Hoe lang van tevoren zijn jullie eigenlijk overgegaan tot trainingen en al dat soort dingen?

R3: Als ik het goed heb zijn we in die maand zelf voor trainingen geweest. Want dan wisten bepaalde mensen niet en dan gaven ze op bepaalde tijdstippen trainingen en hebben wij ons ingeschreven middels digitaal doorgeven. We moesten mailen dat we voor de training aanwezig zouden zijn voor die dag. En als we die training hadden gevolgd in die maand, keken we 'zo moet de administratie, het financieel gedeelte, gedaan worden, zo gezet, zo ingevoerd. Want je moet dan aan het einde van de maand een overzicht eruit kunnen halen wat je inkomsten en je uitgaven zijn, en wat je aan btw afstaat. Dat alles was binnen een maand al goed op schema.

Interviewer: Nee is goed. We gaan dan even over naar specifieke vragen over Asticon zelf. Je bent al 8 jaren hier dus ik denk dat je sowieso veel informatie over deze vragen hebt.

Welk type klanten bedienen jullie? En dan gaan we kijken naar bijvoorbeeld 'hebben jullie alleen woonhuizen, alleen bedrijfspanden of dingen zoals malls of iets dergelijks'?

R3: Overall. Alles wat je hebt opgenoemd, zijn we bereid ervoor.

Interviewer: En wat voor type diensten biedt Asticon aan?

R3: De voornaamste diensten die wij bieden zijn Taxatie & Makelaardij. Ja, bij Makelaardij hoort verkoop en verhuur, en taxatie. Dus die 2 diensten en we geven ook adviezen.

Interviewer: Als je dus kijkt naar jullie klanten - vanwaar zijn jullie klanten, zijn ze uit Suriname, uit het buitenland, uit het Caraïbisch gebied?

R3: We krijgen van alle kanten. Door connecties krijgen we van alle kanten. Soms zijn er mensen in het buitenland maar ze hebben objecten hier. Dan krijgen we door familieleden of door contactpersonen de opdracht binnen.

Interviewer: Dus het gaat er eigenlijk om dat jullie klanten overal ter wereld zijn, maar met vastgoed in Suriname.

R3: Ja.

Interviewer: Oke, duidelijk.

Als je bijvoorbeeld kijkt naar hoe jullie... jullie hebben als dienst ook makelaardij, dat wil dus zeggen dat er ook percelen verkocht worden, onder andere. Als je kijkt naar hoe de financiering geschiedt van die objecten, wat zou je daarover kunnen zeggen? [overspraak 00:24:09]

Je hebt verschillende manieren van financiering.

R3: Juist, voor de banken geschiedt een ander proces voor de lening en voor overdracht is er een ander proces, dat is bij de notaris. Dus je hebt verschillende manieren en wat de klant zelf wilt. Het hangt van de klant af. Als het alleen voor taxatie is of is het alleen voor overdracht, of is het voor de lening, dan zijn de waarden dan verschillend.

Interviewer: Goed. Als je dus kijkt naar... stel dat je een nieuwe collega zou krijgen... wat zijn de belangrijke vaardigheden die je nieuwe collega zou moeten hebben?

R3: Dat ze flexibel is en heel binnen tijd al het werk kan beheersen.

Interviewer: Oke. En heeft ze specialistische kennis nodig als ze hier komt werken?

R3: Sowieso, bedrijfsadministratie achtergrond, qua scholing. Want tegenwoordig - vooral als je op imeao zit - dan leer je daar op bedrijfsniveau: bedrijfsadministratie, accountant. Maar het meeste... ja je hebt verschillende mensen, je gaat kijken hoe flexibel de persoon is en of die werkervaring heeft in soortgelijke branches. Na het gesprek wordt besloten of die persoon geschikt is voor het bedrijf of niet.

Interviewer: En als we dus... ik ga even terug naar de eerdere vraag die ik stelde over wat voor type objecten jullie verkopen - je gaf aan, allemaal die ik heb opgenoemd - welke van die type objecten is eigenlijk de grootste of belangrijkste inkomstenbron voor jullie?

R3: Taxatie. We nemen bijna dagelijks taxaties. Daarmee houden we ons veel bezig.

Interviewer: Dat is jullie belangrijkste dienst op dit moment.

R3: Juist.

Interviewer: Ik denk dat we alle vragen hebben gehad. Ik heb je feedback opgenomen. Ik wil je in ieder geval bedanken voor je medewerking aan dit onderzoek. En ja, als ik klaar ben met mijn onderzoeksrapport, dan krijgt Asticon ook een versie en dan kunnen jullie daarin kijken en eventueel nagaan als jullie dat advies willen meenemen.

R3: Oke, graag. We kijken ernaar uit.

Transcript R4

Interviewer: Ik zal dan alvast beginnen met de primaire taken. Welke type klanten bedient Asticon? Als we dus kijken naar mensen met bijvoorbeeld een woonhuis, een bedrijfspand of mensen die een huurhuis zoeken, noem maar op. Zou je daar wat details over kunnen geven? Niet details, maar voorbeelden van het type klanten die jullie bedienen?

R4: De meeste zijn voor het opmaken van taxatierapporten en het zijn... bijvoorbeeld elke week hebben we ongeveer 4-5 rapporten voor de overdracht van leegstaande percelen en daarnaast hebben we ook heel veel commercieel vastgoed.

Interviewer: Commercieel vastgoed zei je en taxaties, dat zijn de 2 dingen die jullie het meest doen. Oke, goed. Welke producten en diensten biedt Asticon aan?

R4: Hypotheek vastgoed, het verkopen en verhuren van panden/percelen, juridisch advies en vastgoedbeheer.

Interviewer: En als je dus kijkt naar de markt waarin jullie actief zijn, is het alleen in Suriname of is het in het buitenland - ik noem maar wat - het Caraïbisch gebied. Kun je daar meer over vertellen?

R4: Ook in het buitenland, bijv. Nederland. We hebben ook klanten daar. Maar het meest is voor de verkoop, want ze hebben dan een pand hier die ze willen verkopen of verhuren, of gewoon meer voor de taxatie.

Interviewer: Dus Suriname en Nederland kan je zeggen.

R4: Het meest, ja.

Interviewer: Als je dus kijkt naar het type objecten dat jullie verkopen, verhuren, etc. hoe geschiedt de financiering daarvan? Hoe betalen de meeste klanten de opdrachten of de objecten die ze bij jullie kopen?

R4: De meeste maken het gewoon over, dus per bank. Maar dan heb je wel een heel klein deel, dat is misschien wel de eerdere of latere generatie, misschien de hele oude die het gewoon cash doen.

Interviewer: Oke. Jullie maken niet gebruik van een tussen financierder?

R4: Wij doen het wel maar niet zo vaak.

Interviewer: Dan gaan we naar de volgende vraag. Als je kijkt naar het team bij Asticon, wat zijn de...

Ja, sorry. Ik ga even terug naar de producten en diensten hoor. Als je kijkt naar het type vastgoed dat jullie aanbieden, welke zijn de belangrijkste inkomstenbron of welke zorgen voor de grootste inkomsten voor jullie organisatie?

R4: Taxatierapporten maken. Dus taxaties.

Interviewer: En als je nu even kijkt naar het team van Asticon, wat zijn voor jou de primaire vaardigheden die binnen de organisatie nodig zijn om de bedrijfsvoering voort te zetten?

R4: Misschien als je een voorbeeld aanhaalt?

Interviewer: Stel dat je een nieuwe collega binnen krijgt, wat zijn de vaardigheden die die collega zou moeten hebben. Als je denkt aan vakkennis en sociale vaardigheden en dat soort dingen eigenlijk.

R4: Misschien als samenwerken ook eronder valt? En een beetje juridische kennis. Ja, ik denk deze 2.

Interviewer: Oke, juridische kennis en samenwerken.

Goed, dan hebben we het even gehad over Asticon zelf in terms of jullie bedrijfsvoering, jullie type klanten, diensten en producten.

Nu gaan we over naar het gedeelte waar we dus meer gaan inzoomen op enterprise architecture. Jullie maken gebruik van bepaalde technologie binnen de organisatie, wat is de verwachting dat het gebruik van die technische tools moet opleveren voor de business?

R4: Ik denk als we beginnen bij de verkoop - we gebruiken meestal hardcopy, dat is wel een beetje onhandig voor de klanten. Stel, dat je op een beurs bent en je wilt je werk promoten, dan heb je alleen flyers die je kunt meenemen. Maar vooral hoe we nu nog bezig zijn met onze website, dat is nog niet in orde, misschien over een maand. Dus het is wel een beetje onhandig hoe we met hardcopy rondlopen. Maar het zou wel wat zijn als er speciaal voor de mensen die binnen het vastgoed zijn, een systeem of een app wordt gemaakt waarbij we dus alles kunnen zetten. Gewoon voor het vastgoed hoor. En als we kijken naar taxaties, als we gaan bezichtigen - stel: we hebben een spoedtaxatie en de taxateur is onderweg, en klanten bellen haar op en het is een spoedtaxatie. Dat is binnen 24 uur - stel je hebt geen papier of een pennetje, dan moet je bijvoorbeeld gaan taxeren, dan is het niet handig dat we niet echt een systeem hebben. Bijvoorbeeld: je moet een plattegrond hebben voor het taxeren en de klant heeft dat niet, dus moeten wij als taxateur gewoon een plattegrond maken. Dat is niet zo handig als je het snel moet tekenen. Dus ik zou wel... tenminste wat ik in gedachten had, is als er misschien een systeem wordt gemaakt waarbij je misschien in een ruimte loopt en hij kan het scannen. Of je noemt de delen op, de keuken en het toilet, bijvoorbeeld. En dan maakt het een soort plattegrond.

Interviewer: Oke, van het huis of het gebouw, bedoel je.

R4: Yes.

Interviewer: Oke. Stel dat je dat systeem nu zou hebben, wat zou dat voor jullie betekenen?

R4: Het zou heel makkelijk voor ons zijn. We zouden dan misschien een beetje minder struggelen met de afmetingen. En het zou ons ook heel weinig tijd kosten, want alleen om een plattegrond gewoon perfect in orde te maken - een schets - dat kost heel wat tijd. En ook misschien voor de opslag van data, want hoe ik u uitlegde dat we gaan taxeren en voor het bezichtigen moeten schrijven en al, en soms zijn we dat zo kwijt. Want dan heb je dat niet digitaal.

Interviewer: En even heel kort over enterprise architecture weer; dat kun je eigenlijk zien net als hoe jij het nu hebt over een plattegrond van een huis of een gebouw dat je mee moet nemen in je taxatierapport, zo zou je enterprise architecture ook kunnen zien. Maar dan is dat voor een bedrijf waarbij je dus rekening houdt met IT, technologie, met de mensen, processen die er allemaal bij horen. Dus het is eigenlijk een blueprint.

Als jullie enterprise architecture in place hebben, wat denk je dat dat zou betekenen? Wat zou dat volgens jou betekenen voor Asticon?

R4: Ik denk dat zaken meer geordend zullen aflopen en makkelijker.

Interviewer: Oke, zou je voorbeelden kunnen opnoemen? Je geeft nu aan dat zaken nu makkelijker en geordend kunnen aflopen, zou je daar wat voorbeelden van kunnen geven waar je denkt van 'dat kan beter'?

R4: Misschien dat van het bezichtigen van huizen. Dat zou beter kunnen. Dat van de plattegrond.

Interviewer: En je noemde net ook iets over data.

R4: Ja, de opslag.

Interviewer: Oke. Ik ga het nu even hebben over hoe de organisatie omgaat met veranderingen. Hoe lang zit je al bij Asticon?

R4: Pas een jaartje.

Interviewer: Oke, een jaartje. En als je een jaartje daar zit wil dat zeggen dat jij ook de verandering met de btw vooral hebt meegemaakt. Ik weet dat dat niet jouw vakgebied is op dit moment, maar ik ga ervan uit dat dat ook wel ergens impact heeft gehad op het werk dat jij doet. Hoe flexibel ging het allemaal om dat van de btw op te nemen, door te voeren binnen je processen en uiteindelijk te komen tot iets dat dagelijks deel is van hetgeen dat jullie doen?

R4: Eigenlijk was het voor mij persoonlijk niet zo moeilijk om het te accepteren want we hadden al te maken met de omzetbelasting. Dus het is misschien alleen een verandering. In het begin was het wel moeilijk voor de anderen, misschien ook voor mij want alles werd online in het portaal verwerkt etc. Maar we hebben het toch kunnen halen.

Interviewer: En als je de moeilijkheidsgraad van... of ja, de snelheid en flexibiliteit waarmee jullie de btw hebben kunnen adopteren, een cijfer moet geven tussen 1 en 5? 1 is het laagst en 5 is het hoogst, welk cijfer zou je het proces geven?

R4: Een 4.

Interviewer: Dus jullie hebben vrij flexibel die btw kunnen adopteren?

R4: Yes.

Interviewer: Als je nu kijkt naar het gebruik van technologie binnen Asticon, hoe ziet de afstemming eruit als je kijkt naar wat het voor de business moet doen? Ik noem maar even een voorbeeld: je werkt op een laptop en die laptop zorgt ervoor dat je rapporten kan maken etc. etc. Als je kijkt naar andere technologie tools en software en apparaten die jullie gebruiken - en dan bedoel ik dus telefoons, tablets, ik weet niet wat jullie allemaal hebben. Misschien hebben jullie servers - hoe goed is dat alles afgestemd op datgene dat Asticon doet?

R4: Het maakt het een stuk makkelijker voor ons om gewoon... bijvoorbeeld taxatierapporten maken we gewoon in Word, toch? En het gaat een stuk makkelijker voor ons want het is eigenlijk alleen werken met je brain en invullen, alles wat je ziet.

Maar als ik het moet hebben over de verkoop en verhuur - net hoe ik zei, of misschien heeft mijn collega dat eerder aangehaald dat toen ik er nog niet was, alleen de taxateur dus bezig was met social media m.n. Facebook. En waar ze misschien... ze had zoveel op zich misschien en ze postte misschien van een object 10 foto's, gewoon op facebook, met een hele korte omschrijving, bijvoorbeeld 'voor meer info bel op...' en dus wat ik gedaan heb, is dat ik geprobeerd heb om zoveel mogelijk flyers te maken. Daarvoor gebruikte ik Canva. Nog steeds gebruik ik het.

Interviewer: Oke, en hoe heeft Canva jullie eigenlijk geholpen? In terms of bedrijfsresultaten?

R4: Ik heb geprobeerd om alles zo aantrekkelijk mogelijk te maken in Canva. Bijvoorbeeld onze kleur, Asticon, rood en grijs of zwart, ons logo kleur. Wat er vroeger binnen Asticon gedaan werd... m'n collega die... of eerdere collega die hier werkzaam was, ze maakte gewoon foto's van objecten en postte het zo op facebook. Gewoon een normale foto. En ik vond dat niet zo aantrekkelijk want het trekt geen klanten aan. Maar wanneer je een flyer zet met echt kleuren erin en je bewerkt het een beetje met alle mooie designs, en je zet ook gelijk bepaalde info op je flyer, dan trekt dat de klanten meer aan.

Interviewer: En heb je intussen resultaat gemerkt over datgene dat jij intussen hebt gepost of ben je die resultaten nog even aan het observeren?

R4: Het enige dat ik heb opgemerkt is dat klanten continu bellen. Ze zien het op facebook want we promoten het ook op bepaalde... bijvoorbeeld op Tiktok en op Instagram en bepaalde online groepen. En het enige wat ik heel veel heb opgemerkt is dat klanten ons nu veel meer bellen om te bezichtigen. Maar vroeger toen je gewoon een foto had gepost was het niet zo. Waar je bijvoorbeeld vroeger maar 3 klanten kreeg, heb je nu 10 tot 20 die per week bellen.

Interviewer: Dat klinkt goed. We hebben het dus net even gehad over hoe je gebruikmaakt van technologische tools om eigenlijk naar buiten te treden, toch? Eigenlijk klanten zoeken en jullie objecten promoten. Als je nu kijkt naar Asticon intern, wat zou je daarover kunnen vertellen als het aankomt op het gebruik van tools en andere technologische dingetjes?

R4: Ik denk dat de communicatie heel soepel gaat.

Interviewer: En hoe communiceren jullie?

R4: Bijvoorbeeld de taxateur en ik. Dus wat doen we, wij gaan bezichtigen, ik maak een conceptrapport en dan leest zij. Het enige wat wij misschien missen is hoe we samen naar 1 rapport moeten kijken. Bijvoorbeeld, je kan het ook uploaden naar Google Drive maar als ik het moet downloaden heb je misschien 1 letter die weg is of 1 streep die niet daar hoort, het schuift op. Wat doen wij, we proberen het alsnog op google drive te doen, maar zoals ik zei, misschien een systeem speciaal voor de vastgoedsector, dat er gewoon een app of iets komt waar we dus gewoon een rapport uploaden en misschien de taxateur en de overige medewerkers ook samen kunnen kijken. Maar vooralsnog is de communicatie gewoon op google drive voor het maken van rapporten en overige is WhatsApp.

Interviewer: Google drive, dus je gebruikt google docs en de andere tools die google aanbiedt? Ze hebben ook google sheets, forms, etc.

R4: Dat is voor de [onverstaanbaar 00:22:11]

Interviewer: Zijn er andere systemen waarvan jullie gebruikmaken? Ik heb intussen gehoord van Google Drive en Canva.

R4: Ik denk ook dat mijn collega gebruikmaakt van Excel, dat is financieel. Maar wat ik ook doe is dat ik gebruikmaak van powerpoint, wanneer we een...

Interviewer: Dus jullie gebruiken dan Microsoft tools?

R4: Yes.

Interviewer: Alright. Dan gaan we even terugkijken naar enterprise architecture zelf. Als je het zo hoort van me - ik vertelde eerder ook al wat het eigenlijk is en wat het zou moeten voorstellen - wat is voor jou de mate van complexiteit van enterprise architecture? Ik moet eerlijk zijn, het is eigenlijk nog een onderwerp waar veel bedrijven, zelfs grote bedrijven, nog niet helemaal uit zijn hoor. Maar even een sideline, ik geloof wel dat het makkelijker is voor kleinere bedrijven om enterprise architecture op te zetten. Als je zou moeten oordelen over de complexiteit daarvan, wat is jouw perceptie daarover?

R4: Ik denk dat het toch voor makkelijkheid zorgt en ook voor de organisatie, binnen het bedrijf.

Interviewer: En als je zou moeten oordelen over de toepassing van technologie binnen Asticon. We kijken dan even naar wat jullie nu hebben en hoe technologie eventueel de business nog meer zou kunnen helpen om uit te breiden of iets dergelijks. Wat is jouw visie daarover? Of als je ook gewoon zegt van 'hey zoals we nu werken, that is fine' Hoe zie jij dat eigenlijk?

R4: Hoe we nu werken is wel goed, maar net hoe ik dat aanhaalde van dat ene systeem, dat het echt makkelijk gaat bijvoorbeeld als meerdere medewerkers moeten lezen en dan hebben we gewoon 1 systeem waar het geüpload wordt en dan kan iedereen werken. Ook misschien dat van de plattegrond wat ik aanhaalde.

Interviewer: Oke. Dus die dingen zijn echt tools die jullie werk zou vergemakkelijken?

R4: Yes.

Interviewer: Je noemde dus 2 voorbeelden en ik ga er even van uit dat een database of een systeem waarin data wordt opgeslagen ook onderdeel is van 1 van de twee. Als er besluiten genomen worden op het gebied van bijvoorbeeld software tools of andere technologische zaken, bij wie gebeurt de besluitvorming en hoe ziet het besluitvormingsproces eruit?

R4: Meestal komen wij met voorstellen. Ook de taxateur. En we kijken samen naar wat perfect uitkomt voor ons en dan nemen we samen een besluit.

Interviewer: En als je kijkt naar de bedrijfsstrategie van Asticon, waar past technologie in dat plaatje? Stel je maakt een pie chart en je bedrijfsstrategie is verdeeld in verschillende onderdelen in die pie chart, waar zou je IT en IT-strategie kunnen plaatsen? Technologie strategie... hoeveel % van die hele strategie is dat, denk je?

R4: Ik denk 60%.

Interviewer: Zou je daar meer over kunnen vertellen?

R4: Omdat we technologie eigenlijk overal nodig hebben binnen dit bedrijf: om te promoten, te adverteren, het opmaken van rapporten, financieel... dus wij zijn echt continu bezig.

Interviewer: En als je dus nu kijkt naar mensen - en dan heb ik het over jullie als team - en jullie werkprocessen, hoe zou je die plaatsen in die pie chart?

R4: Hoeveel % bedoelt u?

Interviewer: Ja.

R4: 70%.

Interviewer: 70. Maar dan ben je over die 100%, right? 70+60...

R4: Wat was uw vraag?

Interviewer: Oke, je bedrijfsstrategie is een pie chart van 100% en nu moet je IT, mensen en processen erin plaatsen. Drie dingen om 100% te bereiken, hoe je de verdeling daarvan? Hoeveel % mensen, hoeveel % processen, hoeveel % IT en technologie.

R4: Ik denk mensen 30%, IT zou ik zeggen 50% en processen 20%.

Interviewer: Oke. Weet je misschien hoe de bedrijfsstrategie vertaald wordt naar IT-strategie? Zou je daar al antwoord op kunnen geven of moet ik verder uitleggen?

R4: Een voorbeeld misschien of een uitleg?

Interviewer: Eigenlijk heb je al voorbeelden gegeven van als we deze systemen in place zouden hebben zou het ons werk vergemakkelijken. Maar eigenlijk ga je vanuit je bedrijfsstrategie een IT-strategie maken. Eigenlijk ga je dat plaatje omkeren, toch? Je zegt bijvoorbeeld: ik wil zoveel tijd besparen in het maken van taxatierapporten. En dan ga je dus kijken 'oké, wat heb ik nodig aan IT-systemen om dat te kunnen doen?' Maar je hebt eigenlijk aangegeven dat je zo een systeem nodig hebt omdat het je werk gaat vergemakkelijken. Snap je me een beetje?

R4: Yes.

Interviewer: Oke. Als jullie bezig zijn met bedrijfsstrategie is de IT-strategie een bewuste gedachte die jullie meenemen of zijn jullie echt meer gefocused op het vakgebied, zeg maar, dus de makelaardij en taxatie?

R4: We nemen het ook mee. Vooral om het te promoten.

Interviewer: Oke, ik zie dat we niet heel erg veel tijd meer hebben. Ik ga even door naar het volgende. Als we dus kijken naar - ik ga een heel simpel voorbeeld geven: dat is het gebruik van Canva, daar werk jij mee - Was je eerder bekend met Canva?

R4: Niet echt, maar ik zag het wel op social media. Dus ik dacht 'misschien moet ik een test doen'

Interviewer: En de introductie van Canva binnen Asticon en binnen jouw werkzaamheden, hoe is dat allemaal gegaan?

R4: Net toen ik aangaf dat ze vroeger alleen maar foto's plaatsten van het object en ik vond het niet leuk. Dus ik ben met dit voorstel samen met de taxateur gekomen, want zij was wel al op de hoogte maar ze had niet echt zoveel tijd om dat te

doen - om flyers te maken enz. omdat ze toch nog veel op haar heeft. Dus we zaten samen om te kijken hoe we dit konden verbeteren. En andere collega's waren niet echt zo into dit, misschien speelt de generatie ook een rol, en ik ben nog jong. Misschien daarom is dat op mijn bord. Toen hebben we samen besloten om gewoon Canva te gebruiken.

Interviewer: Oke, en hoe is dat leertraject voor jou geweest om je vaardigheden met Canva te verbeteren?

R4: Elke vrijdag bijvoorbeeld of elke zaterdag kijk ik ook naar tutorials op Youtube waar en hoe ik dit allemaal kan doen. Misschien ook naar andere vastgoedbedrijven, hoe zij het doen. Zo probeer ik het elke week een beetje te veranderen.

Interviewer: Je kan dus op jezelf leren, zeg maar.

R4: Yes.

Interviewer: Als je kijkt naar iedereen binnen Asticon - in general - welke zou je hun vaardigheden geven m.b.t. het gebruik van technologie? En dan heb ik het over de tools die jullie gebruiken, Google Drive, Microsoft, ook Canva. Als je het een cijfer zou moeten geven tussen 1 en 5?

R4: Een 4.

Interviewer: Dat is goed om te weten.

En als we kijken naar veranderingen binnen de organisatie, hoe snel kunnen jullie dus meegaan met omgevingsveranderingen? Ik noem maar wat, de introductie van btw, hoe snel hebben jullie dat kunnen adopteren?

R4: Binnen een maand? Het was wel heel snel hoor.

Interviewer: Oke, en als jullie bijvoorbeeld letten op veranderingen die buiten de organisatie gebeuren maar wel invloed hebben op jullie organisatie - dan ga ik weer naar het btw voorbeeld - hoe snel kunnen jullie je voorbereiden op veranderingen die gaan komen en mogelijk invloed hebben op jullie organisatie?

R4: Ik denk ook zo een maand. Misschien wat er allemaal gebeurt... we gaan dan afspreken, we houden een vergadering en dan kijken we wat te doen is. Maar niet dat het invloed moet hebben op ons, ten minste geen negatieve invloed, maar we proberen ons wel aan te passen. Eigenlijk zijn veranderingen van buiten... ze hebben niet zoveel effect op ons en we proberen het ook zo positief mee te nemen.

Interviewer: Dat klinkt goed. Ik denk dat we nu alle vragen hebben gehad. Ik heb sowieso meer informatie in vergelijking met het interview van gister, omdat jij het vanuit een ander oogpunt ook aanvult. Dus dankjewel daarvoor.

R4: Graag gedaan.

Interviewer: Ik denk dat dat het was voor nu. Als ik nog andere vragen heb, misschien wanneer ik de data ga verwerken, dan laat ik je wel even weten.

R4 : Yes, prima.

Interviewer: Dankjewel voor je tijd en prettig werken.

R4: Graag gedaan.

Transcript R5

Interviewer: Welke type klanten bedient Asticon en dan heb ik het over - als we kijken naar mensen die echt hun huizen willen verkopen of zijn er ook commerciële panden die jullie meenemen in de werkzaamheden die jullie uitvoeren of overheidspanden, noem maar op.

R5: In principe is het vrij recht toe recht aan, in de zin van de diensten eigenlijk. Je hebt een stukje verhuur, je hebt verkoop en verder moet je kijken naar huur- en verhuurbemiddeling, een stukje vastgoedbeheer - en om even daarop in te gaan - bij vastgoedbeheer komt dan eigenlijk het innen van de huur, het administreren van de huur, het overdragen van de huurgelden e.d. Dus het is de verantwoordelijk voor het object in principe, voor een derde. Meestal zijn dat de partijen die dat hebben uitbesteed of niet in Suriname wonen. Dat is dus het vastgoedbeheer gedeelte. En dan heb je, zoals ik zei, huur- en verhuurbemiddeling, dat heeft te maken met het commercieel gedeelte en het particulier gedeelte. Dat zijn dus de woningen en je hebt natuurlijk kantoren. In dit geval is dat het commercieel gedeelte. En aan- en verkoopbemiddeling in de ruimste zin. Dat is dus het verkopen, het ter verkoop aanbieden, van een objecten. Ook daar heb je het onderscheid tussen commerciële panden en woningen. Het hangt er van af voor welke partij... ben je voor de verkopende partij of voor de aankopende partij, daar heb je dus eigenlijk ook een verschil in.

En dan heeft Asticon nog een andere tak, dat is het verzekeringsgedeelte waarbij alle verzekeringen... verzekeringsproducten, sorry die in de markt zijn. Van een SOR-verzekering tot een autoverzekering, brandverzekering, levensverzekering... dat wordt eigenlijk dus ook verkocht. Dan heb je dat gedeelte van het financieel intermediair zijn. Is eigenlijk een financieel tussenpersoon voor partijen, individuen, bedrijven die dus financieringen zoeken en dan treedt Asticon daar eigenlijk als tussenpersoon ook op. [overspraak 00:04:35]

Interviewer: Ik heb gelijk een vraagje over de financiële intermediaire rol die jullie vervullen. Als je kijkt naar de verhandeling van het vastgoed, hoe ziet de financiering er voornamelijk uit? Ik weet dat je tegenwoordig ook financieringen kan aanvragen bij verzekeringsmaatschappijen, maar ook bij de bank of... ik weet niet of er meer mogelijkheden zijn, maar hoe ziet dat er bij jullie voornamelijk uit?

R5: Het hangt er van af. Het is eigenlijk aanvullend. Soms heb je partijen die financiering nodig hebben wanneer ze een aankoop willen doen, maar soms heb je gewoon externe partijen die op zoek zijn naar een financiering. Als tussenpersoon mag en kan je, als je dat statutair hebt vastgelegd in de statuten van het bedrijf - dat is bij ons wel zo - optreden als tussenpersoon, als agent. Het is eigenlijk in het verlengde van, maar in principe heb je ook stand alone financieringen waarbij men niet speciaal voor de aankoop van vastgoed, maar voor werkkapitaal of voor een investering in hun bedrijf of voor een hypotheek waarvoor men financiering zoekt. En terecht, er zijn dus een aantal financiële instellingen in Suriname, waaronder de banken en verzekeraars, en de pensioenfondsen niet te vergeten, die dus bij wet financieringen mogen uitzetten. De kunst is natuurlijk, zoals dat is, om de aanvraag of het verzoek van de klant zo goed mogelijk te begeleiden bij de desbetreffende instellingen. En daarvoor heb je dus eigenlijk een agent of tussenpersoon. Die neemt eigenlijk de hassle weg van de klant, het is vrij intensief tegenwoordig met alle compliance regels om stukken in te leveren e.d. om in aanmerking te komen voor een financiering. Dus in die hoedanigheid moet je het zien en de partijen die ik net heb genoemd, daar doen we zaken mee - in principe voor de klant. Het kan een particulier zijn, maar het kan ook een bedrijf zijn.

Interviewer: Je hebt net een aantal diensten genoemd die Asticon aanbiedt. Gelet op de verschillende type diensten, welke is de grootste inkomstenbron voor de organisatie?

R5: Sorry, ik was taxaties vergeten. My apologies for that. Dan weet je het.

Interviewer: Nee, ik kan het begrijpen vanuit jouw rol dus is niet erg.

R5: In ieder geval, dat is in principe qua cashflow de grootste valuation, dus taxaties. Omdat dat eigenlijk dagelijks is, dat andere is niet iets dat dagelijks gebeurt. Dan heb je op gezette tijden dat je dus diverse aanvragen krijgt en natuurlijk assurantie, dat is de tweede. Asticon is al 10 jaar verzekeringsagent en ze hebben inmiddels ook al een portfolio opgebouwd, een assurantieportefeuille.

Interviewer: Asticon is gevestigd in Suriname maar in welke markten opereren jullie eventueel nog meer?

R5: Dus eigenlijk, wat ik net zei... bijvoorbeeld bij het vastgoedbeheer gedeelte en de huur- en verhuurbemiddeling heb je m.n. de diaspora die niet hier zit en in Nederland woont en werkt. Die hebben dan hier iets in eigendom en dan willen ze dat in beheer geven of hebben dat in beheer gegeven en daarvoor treed je ook op als agent. In dit geval wordt dat juridisch vastgelegd, er wordt een contract vastgelegd met die partijen in het buitenland. In dit geval is het m.n. in Nederland waar wij dus in principe voor die klanten hun vastgoed in Suriname beheren. Soms heb je ook partijen in Nederland die iets ten verkoop willen aanbieden of iets willen laten taxeren. Dus als je de vraag zo moet beantwoorden, heb je ook de Nederlandse markt die erbij is. Soms heb je ook incidenteel iets uit Curaçao, maar dat is natuurlijk om de band die Suriname heeft met Curaçao en dat er zaken worden gedaan. Dat is het eigenlijk zo een beetje.

Interviewer: Dan hebben we het nu gehad over Asticon, ja eigenlijk als organisatie, we gaan nu kijken naar de enterprise architecture. Dat kun je simpelweg zien als de plattegrond van een huis - de blueprint waarbij er verschillende kamers zijn die allemaal aan elkaar verbonden zijn en in z'n geheel het huis vormen. Zo is enterprise architecture ook een samenstelling van processen, mensen, systemen, technologie... die in z'n geheel allemaal moeten bijdragen aan het behalen van de bedrijfsstrategie.

Als we dus kijken naar IT en technologie in zijn geheel, wat zijn de business verwachtingen van Asticon op dat gebied?

R5: It depends, want het is een heel ruime vraag. Sowieso met de technologie nu, als je kijkt wat er in het buitenland nu gebeurt... in deze branche met name, met bepaalde instellingen zoals het kadaster hier heet MI-GLIS, met de kamer van koophandel... ik noem even een paar op hoor... met de notarissen... dat er heel veel gedigitaliseerd is. Of het nou het aanvragen is van een hypotheek uittreksel of een uittreksel van het KKF... er wordt heel veel...

Met landmeters bijvoorbeeld, wordt heel veel digitaal gedaan. Alleen vind ik dat het nog in de kinderschoenen staat. Want in het buitenland heb je een abonnement met een van die instellingen en je kan binnen een minuut een perceelkaart hebben. Je weet precies wie de eigenaar is, als er een hypotheek op is, de grootte van het perceel, perceel ID, etc. Dat is iets dat afhankelijk is van de externe... Want ja, al zou jij het willen als bedrijf, je bent nog afhankelijk voor dat gedeelte. Maar ook qua - ik geef maar een voorbeeld hoor - intern als je gaat opmeten, vroeger... nu heb je bijvoorbeeld dat je drone shots kunt nemen. Behalve dat je je MI-GLIS kaart hebt, kan je met je drone beter zicht hebben over de oppervlakte van een perceel. Soms heb je dat bij grotere kavels. Dan heb je er een beter zicht op. Maar ook in het gedeelte van... hoe zal ik dat zeggen... procesmatig in het bedrijf zelf, in de zin van dat er wordt gewerkt met shared files [\[overspraak 00:13:23\]](#)

Interviewer: Ja, inderdaad Google drive [\[overspraak 00:13:24\]](#)

R5: En google drive e.d., dat is iets dat er vroeger niet was. Er was heel veel papierwerk, wat er nog steeds is hoor. Want de klant wil nog steeds dingen in hardcopy hebben. Dus er wordt nog steeds heel veel geprint, wat eigenlijk niet nodig is. Maar ook bij wet; een voorbeeld dat ik altijd geef is dat de wet eist dat er een rapport afgetekend wordt. Een akte die gepasseerd wordt, afgetekend moet worden etc. En je, al heb je bijvoorbeeld een digitale handtekening die beveiligd is, maar het is bij wet niet erkend. Dus je moet nog steeds je fysieke handtekening plaatsen.

Dus ik wil het niet negatief benaderen, je hebt wat beperkingen vanuit de business zijde, in de zin van de instellingen/instanties waarmee je te maken hebt, en natuurlijk probeer je intern processen en dingen te digitaliseren zoals dat hoort. Een stukje besparing... ik wil het bijna niet zo noemen want grotere bedrijven hebben een carbon footprint, maar ja, hoe klein je ook bent om te letten op het milieu e.d. Dat is het voor mij in een nutshell, ik kan op dit moment niet op andere dingen komen.

Interviewer: Dat is prima. Als we dus kijken naar enterprise architecture, wat zijn volgens jou... wat zijn de verwachtingen die je hebt over het gebruik van EA voor Asticon en welke voordelen zie jij daarin?

R5: Ik denk sowieso dat het voor elke onderneming een beeld schetst van hoe dingen efficiënter kunnen gebeuren binnen de onderneming. Vooral als je... ze noemen dat... het is geen blind spot... ik weet niet of het helikopterview is, hou me even ten goede, want die begrippen die ik gebruik... Want je bent zo bezig met de dagelijkse dingen of operaties dat je dat vaak genoeg niet door hebt en je bent zo gewend om dingen op een bepaalde manier te doen, misschien is het inefficiënt of achterhaald. Maar wanneer je vanuit een derde partij doorgelicht wordt of er wordt een assessment gedaan, dan heb je een derde onafhankelijke die met je meekijkt en de hiaten en gaps sneller en makkelijker ziet, dan jij die in het geheel zit. Dat is mijn gedachte. Dus sowieso ja, het zal een voordeel opleveren en het zou dingen kunnen.... processen, procedures,

noem maar op... handelingen... je zou dingen makkelijker kunnen doen. Dat bespaart tijd en als je tijd bespaart, bespaar je geld.

Interviewer: Dat is zo. Als ik naar je antwoord luister, lijkt het voor mij erop alsof je EA als een aparte persoon ziet die naar je kijkt. Maar op zich is dat niet verkeerd.

We gaan even kijken naar veranderingen binnen de organisatie en ik ben benieuwd naar de mate van flexibiliteit van de organisatie in zijn geheel maar ook hoe flexibel de individuen binnen de organisatie kunnen meegaan met veranderingen.

R5: Asticon bestaat nu al 10 jaar en je hebt medewerkers die er al vanaf het begin waren, je hebt anderen die zich hebben aangesloten, je hebt ook te maken met een verhuizing. Dus dat je fysiek van een kantoor naar het andere gaat... al die dingen zie ik... anderen komen erbij, anderen zijn er tijdelijk, er zijn nieuwe werkzaamheden bij gekomen... dus ik zie dat allemaal als een change en dat mensen, althans medewerkers, partners die er vanaf het begin bij zijn, nog steeds zaken doen of nog steeds werkzaam zijn.. denk ik wel dat het wat zegt van die organisatie.

Interviewer: Als je het een cijfer moet geven tussen 1 en 5, 1 is het laagst 5 is het hoogst, wat zou dat cijfer zijn?

R5: Waarvoor?

Interviewer: Voor de flexibiliteit om mee te gaan met veranderingen.

R5: Ja, dus ik ben dan weer kritisch hoor. Dan denk ik dat het een 7 mag zijn.

Interviewer: Nee, ik heb 1 tot 5 voor je.

R5: Oh sorry, 1 tot 5! Dan kom je op een 3. 1 is de beste en 5 is het slechtste?

Interviewer: Nee, 1 is het slechts en 5 is het best.

R5: Nee, dan kom je op 3.

Interviewer: Safe answer. Oke, ik ga even terug naar IT, technologie en business. Vanuit jouw point of view: hoe ziet de afstemming eruit tussen het gebruik van IT en technologie op de business en hoe ondersteunt dat allemaal de interne bedrijfsprocessen?

R5: We hebben sowieso een management dat heel erg van innovatie houdt.

Interviewer: Een tech savvy manager.

R5: Ja, dus dat is een plus. Alleen is het... lastig is het niet... laat me het goed verwoorden: iemand die dus heel erg openstaat daarvoor en snel kan schakelen dat je dus moet waken - in zijn algemeen hoor - dat de werkvloer niet altijd op dat tempo kan fungeren. Ik zeg niet dat dat gebeurt hoor, voor alle duidelijkheid. Maar dat is wel een valkuil denk ik. Het is zo. Dus ik zie dat als een plus maar ik zie wel een valkuil daar, want soms wil je heel snel schakelen maar je moet wel even rekening houden met de werkvloer. Laat me het zo stellen.

Interviewer: Als we dus even kijken naar hoe IT en technologie worden toegepast om bedrijfsprocessen te ondersteunen, wat zou je daarover kunnen zeggen?

R5: Ik denk dat je sowieso... IT is heel algemeen, je hebt verschillende aspecten ervan natuurlijk [overspraak 00:21:12]

Interviewer: Het maakt eigenlijk niet uit hoe specifiek dat is, omdat je eigenlijk voor je organisatie tools aanschaft, hetzij hardware, software. Het maakt niet zo veel uit maar het is dan wel belangrijk als je zou kunnen identificeren - je noemt maar een paar - hoe die dan de bedrijfsprocessen ondersteunen.

R5: Ik denk sowieso dat alleen het feit dat er een digitaal.... ik weet niet als ik het woord archief mag gebruiken hoor ... maar shared drive is, ik zeg maar wat. Kijk, dat is praktisch, het werkt, het helpt. Het heeft natuurlijk... degenen die er dagelijks mee werken die hebben hun systeem zelf bedacht, maar ook dat gedeelte waarbij er eigenlijk... als het aan ons ligt, dat je in principe paperless zou kunnen werken maar ik had al een beperking aangegeven... of beperkingen aangegeven eerder. Maar het zou in principe kunnen dat je paperless werkt, omdat je alles eigenlijk digitaal zou kunnen. Wat in het buitenland normaal is.

Daarnaast is het zo dat je, als je ook kijkt naar die sectoren waarin we werkzaam zijn, dat er heel wat achterhaald is en wij in Suriname staan nog in de kinderschoenen. En die stappen, als we het nou hebben over het sharen van een database van taxateurs of makelaars of wat dan ook, zoals men in het buitenland werkt en je betaalt up front een fee/een abonnement/een retainer or something. Dat zijn dingen waarbij ik denk dat ze heel veel verschil gaan uitmaken maar ook - ik wil het woord certificeren niet gebruiken, want iedereen denkt aan ISO dan - degene met de juiste accreditatie, ik denk dat dat een beter woord is, dat het kaf van de koren wordt gescheiden en beroepsgroep beschermd wordt. Zoals dat nu bijvoorbeeld met die accountants is gedaan, zal dan ook moeten volgen voor de taxateurs. Want anders krijg je wildgroei en de kwaliteit van het werk dat je levert, weet je, verschilt. [overspraak 00:23:57]

Interviewer: Ik ga even...

R5: ... ik probeer het zo te benaderen en te beantwoorden hoor.

Interviewer: We gaan even terug naar Asticon intern. Je hebt net aangegeven dat er een directie is die heel tech savvy is en enthousiast is over nieuwe technologie. Ik ben eigenlijk benieuwd naar het proces van de besluitvorming als het aankomt op IT en technologie voor de business.

R5: Laat me het goed zeggen. Aan de besluitvorming - doordat het een vrij platte organisatie is - kan het besluit natuurlijk snel genomen worden. Alleen zeg ik vanuit een financieel aspect: als je gaat investeren, maakt niet uit in wat, wat is je rendement? Hoe snel ga je dat geld terugverdienen? Maar goed, op zich doordat het een platte organisatie is kan het besluit snel genomen worden. Maar ik zeg altijd je moet kijken naar je budget en hoe snel je het geld terug kan verdienen.

Interviewer: Weet jij misschien hoe de bedrijfsstrategie verder wordt vertaald naar een IT-strategie? Ik kan ook wel begrijpen dat jullie een kleine organisatie zijn en misschien is IT-strategie een groot woord, maar het is toch wel belangrijk om te weten in hoeverre jullie bewust nadenken over IT en technologie die moet bijdragen aan de bedrijfsstrategie.

R5: Ik heb het eigenlijk al gezegd, omdat je niet meer in een dorp woont - laat me het zo stellen - en de grote wereld er staat, men deze sectoren, de diensten die aangeboden worden hier, men alles al heeft uitgedokterd in het buitenland. De vraag is alleen hoe snel gaat dat of kan dat geïmplementeerd worden? En ik denk dat als je die accreditatie en dat gedeelte met de wet aanpast en hoe zeg je dat... de juiste eisen hebt om mensen in die beroepsgroep toe te laten en het digitaliseren in z'n algemeen... van informatie tussen de instanties en in dit geval Asticon, dat je een heel grote inhaalslag kunt maken. En nogmaals, ik denk nog steeds dat dat samen gedaan moet worden, ik denk dat Asticon op zich als jonge organisatie in vergelijking met de oudere kantoren een voorsprong heeft. Maar dat heeft puur te maken met het management dat er is en het netwerk dat ze hebben. Ik denk dat dat een grote plus is.

Interviewer: Ik heb je niet gevraagd hoe lang je al deel bent van Asticon, maar je hebt eerder wel aangegeven dat er veel veranderingen zijn geweest. Van verhuizingen tot noem maar op. Als we dus nu weer inzoomen op de introductie van IT-projecten, en dan hoeven we niet te denken aan hele grote dingen die geïmplementeerd worden maar kleine softwarematige dingen of servers, ik weet niet wat jullie allemaal hebben. Ik ben dan eigenlijk benieuwd naar hoe dat geschiedt bij medewerkers en hoe dat leertraject daarvan eruitziet.

R5: Het laatste simpele voorbeeld wat ik kan geven is - maar dat heeft te maken met eenieder - is de implementatie van btw. Omdat het tenminste iets is dat raakvlak heeft met die afdeling waarbij ik betrokken ben. En er was heel veel ruis in eerste instantie, want men was gewend om met OB te werken en er moest plotseling, bij opstel en sprong, moest dat anders. Van het aanvragen van een btw-nummer tot dingen.... als je dat niet had... Het was wel eventjes een overgangperiode. Dingen die heel snel moesten gebeuren. Maar door de juiste mensen - extern - erbij te betrekken en die dan eigenlijk de kennis te laten overdragen aan de werkvloer, is dat redelijk goed opgepakt. Ik praat nu even over een praktisch recent voorbeeld hoor, want dat moet je weer goed administreren. Dat heeft weer effect op je facturen, hoe je je

nota's maakt, je offertes. Alles is anders, wordt anders. Want het wordt bij wet aangepast. Maar dat heeft agile... maar als je de juiste mensen hebt die informatie hebben en dat door kunnen implementeren in jouw systeem - laat me het even zo zeggen - dan kan het wel. En dat is redelijk goed gegaan. Maar dat is iets dat ik ten minste kan delen... recent.

Interviewer: En als je in general kijkt naar het vermogen van het team van Asticon om veranderingen te accepteren en uit te voeren... je hebt net het e.e.a. al uitgelegd maar als je het een cijfer moet geven tussen 1 en 5 weer, hoeveel zou dat zijn? En wat ook erbij hoort is het anticiperen op veranderingen hoor, omdat je ook de markt - neem ik aan - in de gaten houdt. Je hebt een idee van wat gaat aankomen en vervolgens komt dus het moment dat je die veranderingen moet accepteren en uitvoeren. Dus alles een beetje in zijn geheel. Hoe zou je dat beoordelen?

R5: Dan ben ik weer bescheiden. Dan kom ik weer op een 3.

Interviewer: En waarom geef je het een 3?

R5: Omdat je - hoe zou je het zeggen - het besluit nemen om iets op een bepaalde manier te doen en de implementatie ervan, daar zitten verschillen in. En ik denk niet dat je... vaak genoeg ligt het - ik praat gewoon in z'n algemeen hoor - aan de executie ervan. Maar dat moet je in zo een kleine organisatie in teamverband doen.

Interviewer: We gaan even snel nog naar de laatste vraag, we zijn bijna klaar. Als je kijkt naar mensen en processen bij het bepalen van de organisatiestrategie, hoe worden die volgens jou gepositioneerd?

R5: Nog een keer, wat was je vraag?

Interviewer: Bij het bepalen van je organisatiestrategie zijn mensen en processen daar onderdeel van en hoe positioneren jullie die 2 aspecten voor de organisatie?

R5: Mooie vraag. Het ligt aan het management, 1. Omdat er door de jaren heen een aantal dingen zijn bij gekomen en het is gegroeid. Dus bepaalde mensen hebben zich - ik wil niet zeggen gespecialiseerd - die zijn begonnen met A ooit omdat dat een standaard dienst was en inmiddels zijn ze gegroeid in een functie waarbij er meerdere dingen steeds erbij komen. Dus het is een ongoing learning process en daar heb je je mensen... je moet ze, je personeel, naar trainingen sturen, je moet ze laten upgraden, kennis opdoen en dergelijke. Anders kunnen ze het niet bijbenen en dat heeft men wel opgepakt, anders functioneert het geheel niet. Dus je moet investeren in je personeel om ervoor te zorgen dat wanneer je ze nieuwe dingen laat doen - in z'n algemeen praat ik nu - dat ze weten hoe ze het moeten doen, hoe het vastgelegd moet worden etc. Ik hoop dat ik je vraag zo heb beantwoord.

Interviewer: Ja, ik haal er zeker iets uit. Ik dacht dat we de laatste vraag hadden maar ik heb nog de aller- allerlaatste vraag: We hebben een set aan vragen behandeld, je hebt een beetje kennis over de enterprise architecture. Wat is jouw visie over EA als het aankomt op de complexiteit daarvan voor de organisatie? En het gaat puur om jouw gedachte, jouw visie en beoordeling, of het nou complex is of niet complex. Or somewhere in between. Want je bent bij een aantal vragen in het midden, dus ik ben benieuwd.

R5: Nogmaals, m'n mening blijft hetzelfde als wat ik eerder had gezegd. Ik denk nog steeds dat het goed is voor een organisatie. De complexiteit en structuur van de organisatie zijn natuurlijk bepalend, toch? En het budget dat men heeft. Ik denk dat dat factoren zijn die sowieso bepalend zijn. Misschien moet ik niet in die termen denken, maar je kan een Ferrari hebben en je kan een Toyota hebben, een Vitz, en beide brengen je van punt A naar B. Maar dat is niet alleen dat gedeelte, je zou denken dat die Ferrari je sneller kan brengen van punt A naar B. Maar als je in Italië rijdt, ja. Maar als je in Suriname rijdt met die slechte wegen, om het even zo uit te drukken, is even een metafoor, toch? Dan heb je liever die Vitz. Want die Ferrari gaat sneller kapot en is duurder in onderhoud. Daarmee wil ik zeggen dat die environment waarin we opereren, dan heb ik het over wetten/regels/andere instanties waarmee je dagelijks te maken hebt. Zij zijn nog niet zo ver. Dat betekent niet dat je niet ready moet zijn als organisatie. Ik denk dat die bewustwording er wel is bij Asticon en men zich ready maakt en openstelt daarvoor om vervolgens die Ferrari in te zetten als dat zo ver is ipv die Vitz. Ik hoop dat je me begrijpt, dat ik zo'n voorbeeld aanhaal.

Interviewer: Ik begrijp het wel, maar als ik toch weer even terugkom op die complexiteit en dan puur bekeken vanuit Asticon, hoe beoordeel je dat? Even alle factoren buiten beschouwing gelaten.

R5: Bedoel je complexiteit van.....

Interviewer: Van enterprise architecture. En dan echt gewoon intern, alles waar je zelf controle over hebt.

R5: Dat zei ik net toch? Ik denk dat dat gedeelte, dat men wel ervoor openstaat om dat te laten plaatsvinden of te omarmen, omdat je intern dan al ready bent. Begrijp je wat ik bedoel? Dat je je dingen hebt - dat het smooth is - dat je die oneffenheden hebt weggehaald. Laat me het even zo stellen... in z'n geheel, over het algemeen. En als je dat hebt gedaan ben je in jouw omgeving waar jij invloed op hebt als organisatie, dat je dat ready hebt en ervoor zorgen dat... en daarom bijvoorbeeld participeert het management in die belangenorganisatie, toch? Van die sector. Om daar die verandering te krijgen. Dat is een praktisch voorbeeld en dat is de realiteit.

Interviewer: Ok, complex of niet complex?

R5: Voor Asticon denk ik niet dat het complex is.

Interviewer: Oke, dan heb ik m'n antwoord al.

R5: Nee, maar ik wou het onderbouwen, begrijp je? [overspraak 00:37:52]

Interviewer: Nee, het is sowieso goed en ik heb ook veel aan alles dat je eromheen vertelt omdat dat eigenlijk ook gaat bijdragen in welke mate... [interview onderbroken 00:38:08]

Transcript R6

Interviewer: Ik ga eerst even inzoomen bij Asticon intern. Welke typen klanten bediend Asticon?

R6: Ik ga even nadenken. We hebben klanten die de verkoop van onroerend goed bij ons afnemen om het zo simpel uit te leggen, maar naast het verkoop van onroerend goed is het ook verhuur mogelijkheid. Maar taxaties worden vooral gedaan door Asticon. Verder hebben we ook verzekeringen die we handelen. Daarbij werken wij vooral samen met Assuria, maar ook de merkregistraties en het vernieuwen van verlengen of vernieuwen van merken worden door ons, door Asticon, gedaan.

Interviewer: Je hebt net antwoord gegeven op de type klanten. Zou je even kunnen resumeren wat de producten en diensten zijn?

R6: We krijgen klanten vooral in de B2B segment, die bij ons aankloppen voor de verkoop. Laat mij dit anders zeggen: Het is een gemengde van B2B en deels Business to Consumer en dat heb je vooral bij verhuur en verkoop kan je zeggen, dat er Business to Consumer diensten daaraan gekoppeld zijn. We adverteren vooral op Facebook en social media huren we voor. En Business to Business is dat andere makelaars en taxateurs weten wat we te bieden hebben en dan kloppen ze ook bij ons aan als zij een bepaalde behoefte hebben. En vooral taxaties hebben een sterk Business to Business segment die bij ons aankloppen voor taxaties, merkregistratie en verzekeringen.

Interviewer: In welke markt is Asticon actief?

R6: Asticon is vnl. in Suriname actief. Er zijn wel referrals in het buitenland, vanwege onze rijke historie van onze organisatie. Vooral de track record van de oprichter van Asticon, leidt ernaar toe dat we heel veel leads uit het buitenland krijgen.

Interviewer: De aanvragen die uit het buitenland komen, waar moeten die opdrachten uiteindelijk uitgevoerd worden?

R6: Die worden door Asticon uitgevoerd. Het wordt gepre-processed door een externe partij. Eigenlijk waar de lead voornamelijk vandaan komt en wanneer het ready is om aan ons over te dragen, dan nemen we de klant over. Als het nou per mail is of introductie van "hey beste Asticon, dit is een klant X die graag een merk zou willen registreren of een verkoop willen doen."

Interviewer: In je voorbeeld over merkregistratie en verkoop. Waar is de executie. Is het in Suriname? In het buitenland ergens?

R6: In Suriname. Er is een kantoor. Asticon heeft een kantoor bij het oud Assuria gebouw aan de overkant van het belastingkantoor.

Interviewer: Is Asticon ook actief in het buitenland?

R6: Via referral zou ik zeggen.

Interviewer: Dus iemand zou een beroep kunnen doen op Asticon om in bijvoorbeeld Nederland een taxatie te doen. Is dat wat je zegt?

R6: Dat zou kunnen, maar niet dat wij. Kijk als iemand dat zou doen om een taxatie te doen in Nederland. Ik dacht niet dat we de papieren hebben om dat te kunnen doen, maar we kunnen goed samenwerken met ons netwerk in Nederland om dat in orde te maken.

Interviewer: Als we nu even kijken naar de aankoop, verkoop van vastgoed die door Asticon gehandeld wordt. Zou je kunnen aangeven hoe de financiering voornamelijk geschiedt?

R6: Pardon, zou je de vraag kunnen herhalen? Ik kon de relatie tussen financiering en de vraag die je stelde niet leggen.

Interviewer: Als je dus een klant hebt die vastgoed wilt kopen. Eentje die door jullie geadverteerd is en die wil dus dat stuk land kopen of het huis wil kopen. Dan vindt er op gegeven moment een geldtransactie plaats. Mijn vraag is dus: Op welke manier geschiedt die financiering voornamelijk?

R6: Ik ben niet op de hoogte van de inhoudelijke zaken daarvan.

Interviewer: Oke prima. Zou je kunnen uitleggen hoe de waardeketen van Asticon eruit ziet?

R6: Ik ga m'n best doen. Als het gaat om taxaties, hebben we. Hoe zou ik de waardeketen kunnen omschrijven? Ik heb lang niet de waardeketen van Asticon voor de geest gehaald, maar er zijn mensen die bij ons aankloppen, die bij Asticon aankloppen. We hebben sowieso goede relaties met Glis, waarbij we eindrapport invullen. We hebben goeie relatie met notarissen, notariskantoren. Rapporten die daar worden gefinaliseerd voor de overdracht. Dus ik kan niet perse een directe waardeketen neerzetten. Maar ik zou best wel vanuit de stakeholder perspectief in beeld willen brengen. Dus voor de taxaties hebben we dus notarissen, andere makelaars en taxatiebureaus en Glis waar we goeie samenwerking mee hebben om het product te leveren. Voor de merkregistratie hebben we bureau intellectueel eigendom als belangrijke stakeholder en voor de verkoop en verhuur komt Glis weer aan de orde maar ook een notariskantoor komt aan de orde. Ik hoop dat ik dat in beeld heb kunnen brengen voor je.

Interviewer: We gaan even een stapje terug doen naar de producten en diensten van Asticon. Weet je misschien welke van deze producten en diensten de belangrijkste inkomstenbron zijn voor Asticon?

R6: In het financiële gedeelte heb ik me zo min mogelijk proberen te verdiepen. Geen specifieke reden, omdat ik vanuit me IT consultancy daarin ondersteunend wil zijn. Maar qua de meest gevraagd dienst heb ik de cijfers niet specifiek maar naar mijn inziens is dat de taxatie.

Interviewer: Oke. Als je even kijkt naar de mensen binnen Asticon. Wat zijn volgens jou de primaire vaardigheden die voor jou van belang zijn voor de bedrijfsvoering?

R6: Als ik kijk naar de? Wat is de vraag?

Interviewer: De mensen binnen Asticon. Het personeel, het team. Wat zijn volgens jou de primaire vaardigheden die van belang zijn voor de bedrijfsvoering?

R6: Sowieso sterk administratief. Kijk je hebt de softwarematige, de zachte en de harde kant als ik het onder fysieke producties. En de softwarematige administratie en archivering, die zijn 2 van de belangrijkste vaardigheden hoe de mate van detail, hoe de documenten worden opgemaakt. De taxatierapporten, alle documenten voor een huur/verkoop van eigenlijk al onze producten hoe dat is voorbereid. Dat is 1 van de belangrijke vaardigheden. Dus je gaat heel erg, om niet te praten over competenties, maar de vaardigheden om deze producten te leveren en de andere is de zachte kant hoe er eigenlijk in een document entry systeem wordt gewerkt en dat netjes gemaakt wordt zodat alles zo efficiënt mogelijk kan verlopen. Maar ook hoe het goed geadmistreerd kan worden onder de juiste naam en de juiste folder. Dat zijn kernvaardigheden maar ook de communicatie is ook heel belangrijk want er moet ook met de klanten, de mensen die interesse tonen voor onze producten en diensten moet er goed gecommuniceerd kunnen worden, zo eenduidig als mogelijk. En lettend op ons vakgebied is er een belangrijke: moeten we goed in contact staan met de kantoren want zij hebben ook hun plusjes en minnetjes van met elkaar omgaan hoor. Sommige sluiten eerder dus je moet erop kunnen anticiperen. Dus je kan zeggen 3 kernvaardigheden.

Interviewer: Oke. 3 kernvaardigheden zijn dus goede communicatie, goede administratieve vaardigheden, om dat eventjes zo te zeggen en het derde was de skill om te kunnen archiveren?

R6: Ik zou dat plaatsen onder administratieve vaardigheden en het laatste was vooral accuratesse. Accuraat kunnen zijn.

Interviewer: Goed. Dan hebben wij het even gehad over Asticon intern. We gaan nu verder inzoomen op enterprise architecture. Kun je me zeggen wat de business verwachtingen zijn van het IT gebruik binnen Asticon? En dan is IT in de ruimste zin des woords hoor. Van softwarematig naar old hardware netwerk, alles dat erbij komt kijken.

R6: Nou kijk, er is een harde en zachte kant. De harde kant is dat te allen tijde ons netwerk zo veel mogelijk uptime moet zijn op kantoor maar ook als het offsite is. De drones moeten goed werken, wanneer we wat nodig hebben, de fototoestellen moeten opgeladen zijn om foto's te kunnen maken. Niet genoeg batterijen, een goede camera hebben. Dat zijn de hardware zijde en de software zijde. Qua IT is dat waar we onze documenten archiveren, als het in one drive is, in dropbox dat het on time up is. Sowieso moet er internet zijn. Dat ook word en excel, dus de office programma's ook aanwezig zijn. Dat zijn de simpele business verwachtingen voor IT en heel simpel uitgelegd is dat het hoor. Dus een goeie uptime van de hardware en software aspecten van IT die wij gebruiken om onze producten en diensten te verkopen, nou ja van gebruik te maken en invulling aan te geven, laat mij dat liever zo zeggen.

Interviewer: En als je dus nu kijkt naar enterprise architecture voor de organisatie. Wat zijn de verwachtingen daar?

R6: EA op zich. Kijk er zijn EA als samenhang heb je processen, IT, er zijn wat assets daar. Harde en zachte assets. Strategisch. De menselijke kant. Dus onze verwachtingen zijn dat alles zo goed als mogelijk aligned is voor een efficiënte bedrijfsvoering maar ook een bedrijfsvoering waarbij de mensen zich gelukkig voelen. Zowel de interne als de externe klant.

Interviewer: Wat zijn de primaire voordelen van enterprise architecture voor Asticon?

R6: Primaire voordelen zou ik zeggen. We zijn in een bepaalde awareness fase zijn over EA dat het concept bestaat, maar de indirecte voordelen die we hebben voor EA voor Asticon is dat we heel flexibel onze bedrijfsvoering kunnen voeren in terms of als het nou van kantoor is of remote, we kunnen bijna overal te werk zijn als het nou in het binnenland is of in het buitenland. We zijn zodanig hybride, kan je zeggen dat we in business continuity perspectief hebben we een lage risico of failure. Een low point of failure. We kunnen onze contingency plan als er iets mocht gebeuren met de documenten kunnen we gewoon van anytime oppakken. Als een laptop stuk is kunnen we gewoon van de cloud alle zaken oppakken, omdat we goed archiveren. Dus dat is wat dat betreft heel goed. Qua EA zijn we nog niet in staat. Er zijn in elk geval wel strategische voorbereidingen om verder uit te breiden, en daarbij EA goed in te zetten maar we zijn nog in de kinderschoenen wat dat betreft. Dus qua verwachtingen voor EA is dat het vooral gemak biedt aan het werken voor de interne als de externe klant. Dat het gemak biedt. Het werken in de company maar het werken met de company moet makkelijk zijn en bijzaken dat additionele voordeel is dat we goeie business continuity voorwaarden hebben en dat we best wel efficiënt kunnen werken met onze tijd.

Interviewer: In welke mate is of wat kan je zeggen over de flexibiliteit van de organisatie om veranderingen door te voeren?

R6: Wat dat betreft is het best wel tricky hoor. Als het veranderingen zijn waarbij het gaat om upgrade van bestaande software en met een direct voordeel gaat het sneller. De organisatie is niet zo groot dat het langs zoveel lijnen moet gaan. We hebben een nogal platte organisatie en de mensen kunnen we ook direct bereiken maar we moeten niet met te ingewikkelde dingen komen op onze administratief personeel. Vooral het moet simpel zijn, het moet geen rocket science zijn voor ze. Dus qua veranderingen doorvoeren hangt het natuurlijk ook af van het competentieniveau van onze mensen, mar ik moet wel zeggen dat het management best wel flexibel is. Management vertaalt bijna een aantal andere disciplines ook. Als het nou IT is, het is makkelijk schakelen met IT, het is makkelijk schakelen vanuit de juridische optiek. Het management is heel flexibel wat dat betreft.

Interviewer: Als je dus kijkt naar de afstemming tussen Business en IT binnen Asticon, dan heb ik het ook weer over IT in de ruimste zin des woord hardware, software, anything that is needed. Wat kun je daarover zeggen? De afstemming hoor.

R6: De afstemming is vooral strategisch. Het day-to-day management is best wel goed in handen van de mensen die, ik moet eerlijk zijn ik ben part-time als consultant verbonden, en we komen voor strategische set ups bij elkaar. Maar vooral de day 2 day management ligt goed in handen, als er een nieuw IT product is, dat directe voordelen heeft voor de company wordt er direct op ingespeeld. Dus ik ben eigenlijk je vraag kwijt. Kun je dat herhalen?

Interviewer: Wat kun je zeggen over de afstemming van IT en de business?

R6: Ja, er is dus een strategische afstemming tussen business en IT en de interne afstemming voor IT tussen de, binnen de company itself, zou ik zeggen dat dat ook goed vind. Indien er bijgesteld moet worden, dan wordt er meestal direct bijgesteld.

Interviewer: Als we dus nu kijken naar IT en de bedrijfsprocessen, hoe ondersteunt IT de interne bedrijfsprocessen?

R6: Ik heb het eigenlijk al aangehaald. Er is..Laat me beginnen bij de verkoop hebben we, de verkoop moet intern goed geregistreerd zijn. Moet goed getekend zijn, afspraken moeten goed op papier vastgesteld worden. Zelfde geldt ook voor verhuur. Duidelijke afspraken, wij doen onze due diligence ook om te verifiëren dat de persoon die zich voordoet, ook inderdaad de persoon is die het mag verkopen of verhuren. En als dat stukje is afgehandeld wordt er óf besloten om via ons netwerk een klant te vinden of er wordt besloten om een publicatie op onze socials te plaatsen. Dat is de interne afhandeling. Bij taxaties is er een andere procedure, omdat je daarbij wel een voorbereiding moet doen. Er moet onderzoek gedaan worden. De aanvraag komt binnen en nadat de aanvraag geprocesst is dat het voldoet aan alles, wordt er een onderzoek gedaan naar de, ik heb het nu over merkregistraties hoor, ik check even of dat duidelijk is.

Interviewer: Nog niet helemaal. Ik mis eigenlijk nog het antwoord op hoe IT de bedrijfsprocessen ondersteunt en dan heb je inderdaad weer de hardware, de software, anything dat valt onder de IT paraplu.

R6: Nee laat me dat weer opnieuw beginnen. Verkoop en verhuur worden de documenten, due diligence wordt gedaan, en dat alles gaat door documenten die we ontvangen en dat wordt opgeslagen in de cloud. De afspraken worden gemaakt. We hebben template documenten, allemaal digitaal als template. En als dat wordt ingevuld met technologie, de software is digitaal dus dan wordt het ingevuld door onze collega's en dat wordt voorbereid, gedeeld, gemaïld of gewhatsapped en vervolgens wordt dat getekend. Dat wordt weer ingescand en gearchiveerd. En vervolgens kijken als er foto's zijn van het object. Dat wordt weer gearchiveerd, dat is weer een IT tool voor archivering dat wordt gebruikt en dat wordt gepubliceerd waar nodig. Het wordt gedeeld via Whatsapp binnen een bepaald netwerk en er wordt dan later besloten of er gepubliceerd wordt via de social media kanalen. dus dat is even voor verkoop en verhuur. Was dat duidelijk? Dan kan ik verder naar de andere gaan.

Interviewer: Ja dus wat ik eruit kan halen is dat jullie gebruikmaken van software om documentatie op te maken, maar ook verschillende tools. Ik hoorde net Whatsapp en e-mail als ik me niet vergis, voor de communicatie.

R6: Klopt voor onze communicatie

Interviewer: Goed. Als we kijken naar EA, wat is de perceptie van Asticon en de bedrijfsvoering als het komt op de complexiteit van EA?

R6: Kan je dat herhalen?

Interviewer: Wat is de perceptie over de complexiteit van Enterprise Architecture?

R6: We praten intern nog niet over EA, omdat we onze mind moeten opmaken over hoe dat precies, hoe we dat volledig kunnen benutten in onze organisatie en daar plaats ik dan dit onderzoek ook waarin jij actief bent of de lead in hebt, als belangrijk onderdeel daarvan.

Interviewer: Oke. Maar wat is jullie eerste indruk om dat even zo te zeggen voor wat betreft de complexiteit.

R6: Het kan heel complex zijn als het niet goed wordt uitgelegd, laat mij dat zo zeggen. Ik weet toevallig dat er verschillende modellen zijn. Maar in essentie gaat het om de processen die heel belangrijk zijn. De manier hoe we onder andere IT gebruiken om al deze processen invulling aan te geven, maar ook de factor mens, hoe we besluiten nemen en hoe dit zich vertaalt naar het heel bedrijf. De business gaat dus samen met IT hand in hand. Maar we zijn ons ook ervan bewust dat er ook nog andere aspecten zijn van EA, dat we de samenhang daarvan, dat we nog niet goed benutten. Vandaar dat ik niet echt zeg dat we helemaal bewust zijn van EA. Het gebruik daarvan.

Interviewer: Als we nu even gaan kijken naar de besluitvorming op het gebied van, laten we voor nu zeggen, business en IT, hoe geschiedt het?

R6: De meeste gevallen wordt ik voor simpele day 2 day dingen niet geconsulteerd, maar mocht het zaken zijn van strategische aard wordt ik wel geconsulteerd en dan geef ik m'n advies. En dat is per whatsapp hoor en gaat heel simpel of soms per mail. Maar per whatsapp of ik krijg een call en dan geef ik direct m'n advies. We hebben ook soms wel

maandelijks een strategische meeting om even te evalueren maar dat kan heel kort zijn, in de meeste gevallen kan dat heel kort zijn omdat we vooralsnog in het proces zijn om de fundamenten van de organisatie goed op te zetten.

Interviewer: Als we zouden zeggen dat we nu een besluit zouden moeten nemen, ik geef maar een voorbeeld over de implementatie van een bepaalde software. Hoe geschiedt de besluitvorming daarvan?

R6: Het zijn sowieso de financiële aspecten. Het moet duidelijk zijn wat het financieel aspect is en wat de impact is op de huidige bedrijfsvoering en of wie erin/eraan zou moeten werken en als die mensen daarvoor equipped zijn om ermee te werken en hoe snel, indien ze bijgeschoold moeten worden, hoeveel ze bijgeschoold zouden moeten worden en als ze dat aan zouden kunnen. Dat alles wordt meegenomen in een besluitvorming. Het kan heel simpel zijn. Simpel in 1 day. Maar het kan ook heel lang duren. En wanneer het lang dreigt te duren dan wordt het zo snel mogelijk van de tafel geveegd omdat het dan momenteel dan nog niet ready is, maar dan wordt het gespaard voor een volgende [inaudible 00:31:20] de organisatie rijp is.

Interviewer: Is er een persoon die de final decision neemt? Of is het een collectief besluit?

R6: Dat is meestal de directeur. De directeur, neemt zelf d'r tijd om geconsulteerd te worden, maar zij neemt het finaal besluit. Naar mijn weten neemt zij het finaal besluit, laat mij dat correct zeggen.

Interviewer: Nee prima. Als we dus kijken naar de IT strategie, hoe wordt de bedrijfsstrategie vertaald naar de IT strategie. Je had ook aan het begin al een paar keer aangegeven dat je eigenlijk meer op strategisch niveau nu adviseert om de fundamenten van de organisatie op het gebied van IT en EA goed op te zetten. Hoe wordt de vertaalslag dan gemaakt naar de IT strategie?

R6: Het bedrijf is voornemens juridisch. Ik mag niet te veel vertellen, maar het bedrijf is voornemens nog een uitbreiding te doen met een andere tak van sport. En bij dat gedeelte is er niet perse grote juridische, IT strategische ingreep, vooralsnog niet. De company heeft niet een grote, externe en digitale window om het maar zo te zeggen. Dat is een externe digitale window maar wel een interne zeer belangrijke digitale window. En dat allemaal in het kader van efficiëntie en business continuity. Business continuity is nummer 1 priority van Asticon en het tweede is efficiëntie en op basis van die bedrijfsdoelen moet dat zich vertalen naar de IT strategie en dat betekent de strategie dat we heel [inaudible 00:34:09] of zodanig kunnen werken dat we een backup hebben. Een digitale backup. Alleen in het uiterste geval dat internet in heel Suriname uitvalt, geen andere manier, dan hebben we wel een issue. Maar ook in die scenario zijn er semi mogelijkheden om toch op te pakken. Dus de alignment tussen business en IT is vooralsnog niet al te intens. Bijna alles is in place voor business continuity en de doelen zijn vooral duidelijk waarom dat van belang is. Dus die ingreep is lang terug gepleegd en het werpt haar vruchten af.

Interviewer: Als je in het verlengde daarvan kijkt naar de positie van mensen en processen, wat zou je kunnen zeggen over de positionering van deze twee factoren als je de bedrijfsstrategie en de IT strategie gaat vertalen?

R6: Kan je het herhalen? Het begin is me niet zo duidelijk. Wat is het doel van de vraag?

Interviewer: Als je kijkt naar de vertaling van de bedrijfsstrategie naar de IT strategie, wat is daarin de positionering van mensen en processen?

R6: Mensen en processen, als ik vanuit mijn optiek bekijk, zie ik het als een centrale unit. Ze gaan bijna hand in hand. Eigenlijk gaan ze hand in hand. Voor al onze producten zijn er processen in place. Bijvoorbeeld we doen verzekeringen, maar daar gebruiken we het systeem van Assuria en hun processen zijn dan leidend voor ons en alles is digitaal. We hoeven heel weinig te doen daar, maar overall, mens en processen staan centraal. Ik heb eerst de mensen, dus echt centraal, het is als 1 gezamenlijke unit. Niet dat de een belangrijker is dan de ander, maar indien er een keuze zou zijn, dan is factor mens eerst en direct erna de processen. En ik zeg dit ook gewoon: we staan voor werkgeluk maar we staan ook voor kwaliteit en die zijn zo belangrijk. En hoe we als Asticon onszelf uniek maken, zien wij als een centrale unit.

Interviewer: We gaan nu kijken naar IT projecten. Je bent vorig jaar aangetrokken als IT consultant bij Asticon. Je gaf ook aan dat jullie nu nog de fundamenten goed aan het opzetten zijn, maar wat zou je kunnen vertellen over de introductie van nieuwe IT projecten aan medewerkers en het leertraject daarvan? Dus ik noem maar wat. Het besluit is genomen dat er

nieuwe software wordt geïntroduceerd binnen de company. Op welke manier gebeurt dat? En hoe geschiedt het leertraject?

R6: Het leertraject is vooral on the job gericht. We sturen mensen niet per se naar een training voor een software. Dat is echt on the job. Tegenwoordig heb je youtube en al, maar indien men vastzit dan wordt er bijgestuurd. Kijk we hadden bijvoorbeeld dropbox als archief. Maar we zijn bezig om een backup van een backup te hebben en het is met google drive, dus het is ook even wennen hoe dat plaatsvindt, maar op dat traject zijn we nog niet volledig bij de hele company bezig. We zijn nu in de experimentele fase dus het overstappen van harde archieven naar zachte archieven. Ik heb me in dit geval laten vertellen, dat heb ik niet zelf meegemaakt. Maar ook daar was er even gewenning, hoe je de juiste folders moet plaatsen. Hoe dat gedaan moet worden. De files onder welke folders geplaatst moeten worden in de juiste mappen, maar ook consistentie in de file namen. Dat was even gewenning in het begin. Maar vanuit directie wordt het gecontroleerd en daarop geattendeerd en er wordt bijgesteld.

Interviewer: En als je dus nu een observatie doet van de periode dat je daar bent en misschien heb je ook achtergrondinformatie. Wat zou je kunnen zeggen over de vaardigheid van de medewerkers, de collega's bij Asticon als het aankomt op het gebruik van technologie.

R6: Het is verschillend. Je hebt een jonge generatie en een oudere generatie. De oudere generatie gaan ietsje langzamer met de technologie om, maar de nieuwe generatie gaat sneller gaat zelfs instant als er bijvoorbeeld een foto wordt gemaakt in het veld van een taxatieopdracht, wordt het al, en stel het is een taxatie van 20-50 km ver van de office. De foto's worden opgestuurd via whatsapp en waar nodig via de mail naar de backoffice. En wanneer de directeur/makelaar op kantoor is, is het rapport eigenlijk als vooraf ingevuld en dat komt door de collega's die behendig zijn met de technologie. En dan is het alleen controleren en wegsturen. We zetten onze oude generatie collega's vooral in om de fysieke documenten te printen en voorbereiden zodat het ready is voor de andere stakeholders waar dat document naartoe moet gaan.

Interviewer: Ik wil bijna vragen als je de oude generatie inzet voor het fysieke werk alleen en de iets jongere voor de technologie, maar als de informatie naar binnenkomt terwijl de taxatie gedaan wordt dan denk ik dat er ook een bepaalde behendigheid is bij de oudere generatie toch.

R6: Kan je dat herhalen? Het laatste.

Interviewer: Ik zeg als er taxaties gedaan worden in het veld en de informatie heel snel het kantoor bereikt wil dat zeggen dat er ook een bepaalde behendigheid is van de oude generatie en het gebruik van technologie.

R6: Die is er wel hoor, maar laat me dan zeggen dat als de oude generatie het zou doen, ze het ook goed kunnen doen. Alleen is het essentieel verschil dat het ietsje sneller geschiedt. En dat moet ik wel zeggen, dat is mijn observatie, zoals je dat mij hebt gevraagd.

Interviewer: Als we dus even kijken naar het vermogen van de collega's bij Asticon om veranderingen te accepteren. Er is een verandering gaande. Wat is hun vermogen om die te accepteren en uit te voeren?

Interviewer: Moet ik de vraag herhalen? Of ben je aan het nadenken?

R6: Dus als ik even je vraag mag herhalen. Dus je wil weten wat het vermogen is om veranderingen te accepteren.

Interviewer: Ja en dan ook de nodige uitvoering daarbij.

R6: Nou, het hangt echt af hoor wat voor type verandering het is. Als het een verandering is buiten de comfort zone van de personen. Dan praat ik even over het algemeen, dan kan het best wel langer duren. Omdat er andere factoren spelen om de persoon eerst over te halen. Maar als het past binnen de comfortzone van de persoon dan is het binnen een mum van tijd gedaan.

Interviewer: Oke. En als je dus gaat kijken naar de externe veranderingen. Ik bedoel dan extern de omgevingsveranderingen die mogelijk impact zouden hebben op de organisatie. Hoe snel is de organisatie in staat te anticiperen op die verandering?

R6: Wat dat betreft is het wel tricky. Bijvoorbeeld Covid was het best wel even wennen hoor. Niet alle regels waren duidelijk. Maar ook nu hoe we waren verhuisd van pand 1 naar pand 2, heb ik me ook laten vertellen want ik was er niet bij, zijn er wel kleine fouten die worden gemaakt. Dus verandering, het accepteren van verandering is er wel, maar het mee kunnen lopen met die verandering kan wel tricky zijn omdat je jezelf opnieuw gaat moeten programmeren en niet een ieder kan dat altijd goed bijbenen. Ik moet zeggen dat het een hele klus kan zijn om dat goed in de organisatie door te voeren hoor.

Interviewer: Ik was eigenlijk benieuwd naar anticiperen op veranderingen. De verandering is nog niet gaande maar je weet wel dat ie eraan zit te komen. Dus je gaat je eigenlijk voorbereiden zeg maar. En ik was benieuwd naar hoe snel de organisatie dat in mekaar kan zetten.

R6: Kleine veranderingen kunnen makkelijk gaan. Grote veranderingen niet. Grote macro-economische veranderingen gaan echt moeilijk. Een verandering van macro aard daar is het moeilijk bij te benen. Daar ga je op een ander niveau zelfs moeten schakelen, maar micro veranderingen, bijvoorbeeld dat iemand van een andere stoel van plek moet verwisselen of dat er andere koffie op kantoor is. Oke voor anderen is dat een macro verandering, maar micro veranderingen hangen ervan af, het is per persoon afhankelijk, per laag ook. De organisatie en het hoofd zijn zeer flexibel maar de operatie zelf is verschillend. Je hebt jong en oud qua generaties.

Interviewer: Heb je misschien de implementatie van de BTW mogen meemaken. Het hoeft niet van dichtbij maar misschien op afstand. Heb je dit wel meegemaakt?

R6: Op afstand, het is wel dit jaar gebeurd maar het was niet een grote impact hoor. Omdat de manier hoe de boekhouding wordt gedaan, dat is nog een beetje op de oude stijl. Dus bepaalde templates moesten gewoon bijgesteld worden en de administratie werd goed door de oude generatie opgevangen. Dus dat is wel goed gegaan. Want het was een verandering qua OB. That's it. OB naar BTW. Dus dat is wel snel gegaan. Het werd meer geïmplementeerd binnen de comfortzone van de mensen.

Interviewer: That's good to know. Ik denk dat we nu wel door alle vragen heen zijn. Ja, we zijn door alle vragen heen he Tessa. Ik wil je heel hartelijk bedanken voor je tijd en als er nog andere vragen zijn bij het verwerken dan laat ik je het zeker weten. Thank you

R6: Wij van Asticon kijken uit naar de bevindingen rond Enterprise Architecture en we wensen dat graag te zien en ook te adopteren waar dat mogelijk is. Dus succes met de verwerking en we vernemen graag de volgende stappen.

Bijlage 4: Uitnodigingen Survey

De onderstaande screenprint is de introductie van de survey via Google forms.

Onderzoek naar de adoptie van Enterprise Architecture binnen de vastgoedsector.

Beste respondent,

Hartelijk bedankt voor het openen van deze enquête. Mijn naam is Nicole Pawirodirjo, student aan de Open Universiteit en momenteel in de afrondende fase van mijn Master opleiding in Business Process Management & IT.

Deze enquête bestaat uit negen vragen en is een voorloper op de (diepte) interviews die binnen uw organisatie in een later stadium worden afgenomen van enkele belangrijke stakeholders. Middels de enquête wordt getracht inzicht te krijgen in uw kennis over Enterprise Architecture, de volwassenheid en de mate van adoptie binnen uw organisatie.

De enquête duurt niet langer dan 5 minuten. Voordat u verder gaat naar de vragen, eerst een korte introductie over het onderwerp:

Wat is Enterprise Architecture?

Enterprise Architecture (EA) is de logische organisatie van bedrijfsprocessen en IT-infrastructuur (Ross et al., 2006); een geheel van principes, methoden en modellen die gebruikt wordt voor het ontwerpen en implementeren van de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en de infrastructuur (Jonkers et al., 2006). Enterprise Architecture Management is bedoeld om steeds bij te blijven met de snel veranderende omgeving waarin bedrijven opereren en uitdagingen beter te kunnen beheersen (Ahlemann et al, 2012).

Met vriendelijke groet,
Nicole Pawirodirjo

Bijlage 5: Surveyvragen

0. Geef een korte omschrijving van uw rol en taken binnen de organisatie.

Your answer

1. Op basis van de introductie, ziet u er voordelen in om EA te implementeren in uw organisatie?

- Ja
- Nee
- Misschien

2. Welke top 5 voordelen zou u willen halen uit EA?

Your answer

3. Welk cijfer zou u de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur op uw bedrijfsdoelstellingen kunnen geven?

- 1 2 3 4 5
- Slechte afstemming Goede afstemming

4. In welke mate heeft u de IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van uw organisatie af gestemd op uw bedrijfsdoelstellingen?

- 1 2 3 4 5
- Helemaal geen afstemming Helemaal afgestemd

5. Welke van de onderstaande stellingen past het best bij uw organisatie?

Stelling 1: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie is goed afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen. Wij zijn instaat met behulp van technologie onze bedrijfsdoelstellingen te behalen.

Stelling 2: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie zijn nog niet helemaal goed afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen. We kunnen een deel van de bedrijfsdoelstellingen behalen met de huidige IT-infrastructuur.

Stelling 3: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie zijn niet afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen.

- Stelling 1
- Stelling 2
- Stelling 3
- Stelling 1 & 2
- Stelling 1 & 3
- Stelling 2 & 3
- Alle stellingen
- Geen van de stellingen

6. Hoe moeilijk vindt u het om uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur af te stemmen op uw bedrijfsdoelstellingen?

- | | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Heel moeilijk | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Heel Makkelijk |

7. Is er iemand binnen uw organisatie die zich volledig (voltijds) richt op de EA van de organisatie?

- Ja
- Nee

8. Bij wie ligt de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen?

- Chief Executive Officer / General Manager
- IT Manager
- EA Manager
- Other: _____

9. Bij strategische besluitvorming wordt rekening gehouden met mensen, IT systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur.

- | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Helemaal oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Helemaal eens |

10. Met welke van de onderstaande stellingen bent u het eens?

Stelling 1: Nieuwe IT projecten worden breedvoerig geïntroduceerd aan alle interne stakeholders en zijn daarbij voldoende trainingen gepland.

Stelling 2: Nieuwe IT projecten worden geïntroduceerd aan interne stakeholders op het moment dat de implementatie gaat starten en is het leertraject meer gericht op 'on the job learning'.

Stelling 3: Bij het introduceren van nieuwe IT projecten wordt rekening gehouden met de huidige IT-systemen.

- Stelling 1
- Stelling 2
- Stelling 3
- Stelling 1 & 2
- Stelling 1 & 3
- Stelling 2 & 3
- Alle stellingen
- Geen van de stellingen

11. De organisatie en haar medewerkers hebben (voldoende) kennis van EA.

- Ja
- Nee
- Other: _____

12. Het type leiderschap binnen de organisatie kunt u het best omschrijven als:

- Transformatief
- Transactioneel
- Coachend
- Democratisch
- Other: _____

13. Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie is de druk op de medewerkers groot.

- | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Helemaal oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Helemaal eens |

14. De organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen, zowel inter als extern.

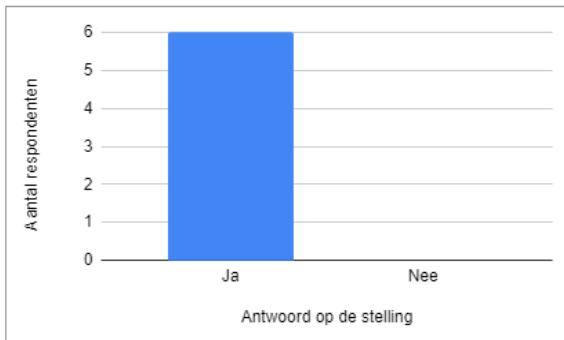
- | | | | | | | |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Helemaal oneens | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Helemaal eens |

Bedankt voor uw medewerking!

Bijlage 6: Survey antwoorden

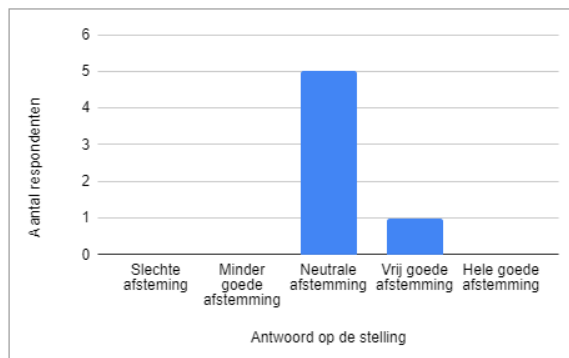
1. Op basis van de introductie, ziet u er voordelen in om EA te implementeren in uw organisatie?

Respondent	Ja
R1	Ja
R2	Ja
R3	Ja
R4	Ja
R5	Ja
R6	Ja



3. Welk cijfer zou u de huidige afstemming van uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur op uw bedrijfsdoelstellingen kunnen geven?

Respondent	Afstemming
R1	Neutrale afstemming
R2	Neutrale afstemming
R3	Vrij goede afstemming
R4	Neutrale afstemming
R5	Neutrale afstemming
R6	Neutrale afstemming

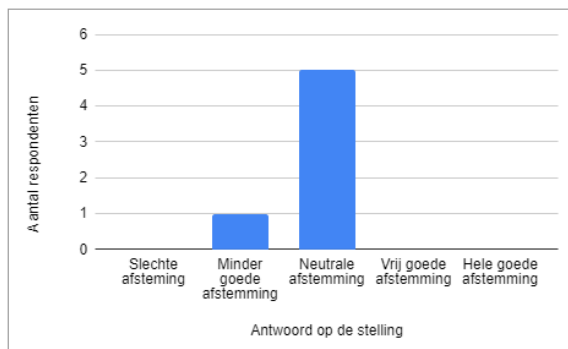


2. Welke top 5 voordelen zou u willen halen uit EA?

Respondent	Antwoord
R1	Gestroomlijnde doch flexibele processen
R2	Structuur, processen op papier, betere inzichten op de werkvloer, sneller kunnen werken, tijd winnen
R3	Alles op papierzetten, structuur hebben, digitaal bewaren, overzicht, opbouw structuur
R4	Opbouw van structuur, het bewaren van data, Digitaal verkoop beheer, digitaal verhuur beheer
R5	Processen vast gelegd, helicopter view, digitalisering.
R6	Bedrijfscontinuïteit, afstemming tussen business & IT, overzicht op processen.

4. In welke mate heeft u de IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van uw organisatie af gestemd op uw bedrijfsdoelstellingen?

Respondent	Afstemming
R1	Neutrale afstemming
R2	Minder goede afstemming
R3	Neutrale afstemming
R4	Neutrale afstemming
R5	Neutrale afstemming
R6	Neutrale afstemming



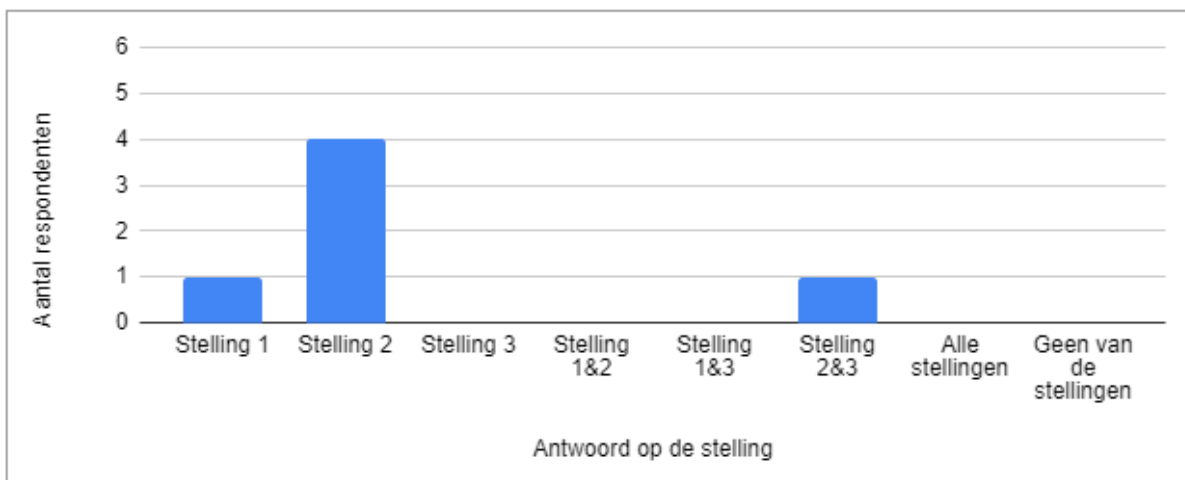
5. Welke van de onderstaande stellingen past het best bij uw organisatie?

Stelling 1: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie is goed afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen. Wij zijn in staat met behulp van technologie onze bedrijfsdoelstellingen te behalen.

Stelling 2: De IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur van mijn organisatie zijn nog niet helemaal goed afgestemd op de bedrijfsdoelstellingen. We kunnen een deel van de

Respondent

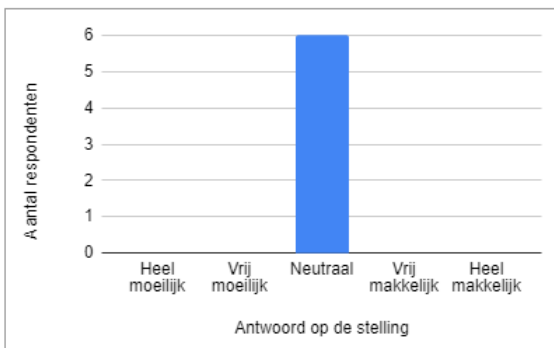
R1	Stelling 1
R2	Stelling 2 & 3
R3	Stelling 2
R4	Stelling 2
R5	Stelling 2
R6	Stelling 2



6. Hoe moeilijk vindt u het om uw IT-systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur af te stemmen op uw bedrijfsdoelstellingen?

Respondent

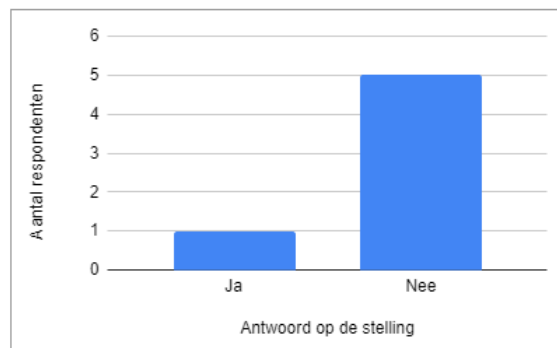
R1	Neutraal
R2	Neutraal
R3	Neutraal
R4	Neutraal
R5	Neutraal
R6	Neutraal



7. Is er iemand binnen uw organisatie die zich volledig (voltijds) richt op de EA van de organisatie?

Respondent

R1	Nee
R2	Ja
R3	Nee
R4	Nee
R5	Nee
R6	Nee



9. Bij strategische besluitvorming wordt rekening gehouden met mensen, IT systemen, bedrijfsprocessen en organisatie structuur.

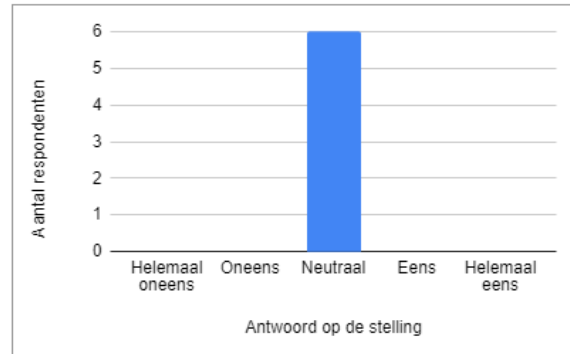
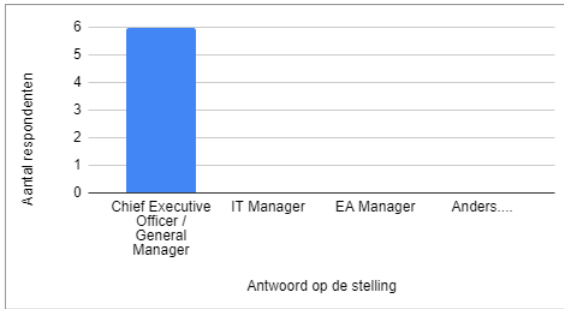
Respondent

R1	Neutraal
R2	Neutraal
R3	Neutraal
R4	Neutraal
R5	Neutraal
R6	Neutraal

8. Bij wie ligt de besluitvorming over IT-systemen en bedrijfsdoelstellingen?

Respondent

R1	Chief Executive Officer / General Manager
R2	Chief Executive Officer / General Manager
R3	Chief Executive Officer / General Manager
R4	Chief Executive Officer / General Manager
R5	Chief Executive Officer / General Manager
R6	Chief Executive Officer / General Manager



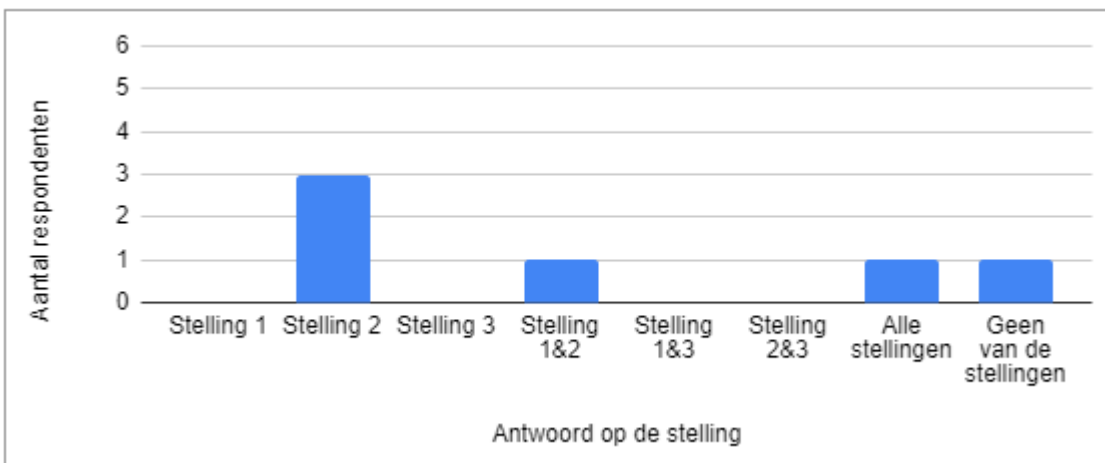
10. Met welke van de onderstaande stellingen bent u het eens?

Stelling 1: Nieuwe IT projecten worden breedvoerig geïntroduceerd aan alle interne stakeholders en zijn daarbij voldoende trainingen gepland.

Stelling 2: Nieuwe IT projecten worden geïntroduceerd aan interne stakeholders op het moment dat de implementatie gaat starten en is het leertraject meer gericht op 'on the job learning'.

Respondent

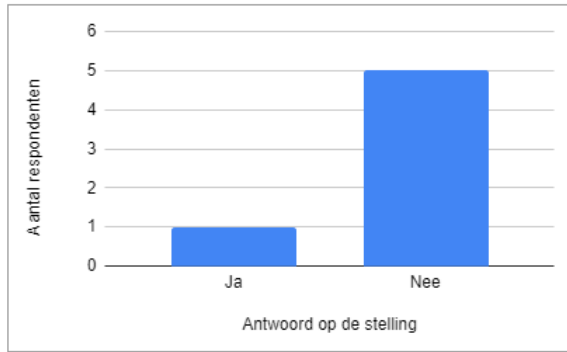
R1	Stelling 2
R2	Alle stellingen
R3	Geen van de stellingen
R4	Geen van de stellingen
R5	Stelling 1&2
R6	Stelling 2



11. De organisatie en haar medewerkers hebben (voldoende) kennis van EA.

Respondent

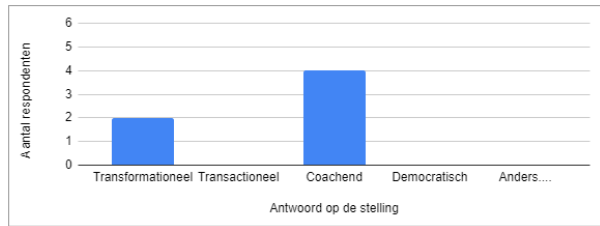
R1	Nee
R2	Nee
R3	Ja
R4	Nee
R5	Nee
R6	Nee



12. Het type leiderschap binnen de organisatie kunt u het best omschrijven als:

Respondent

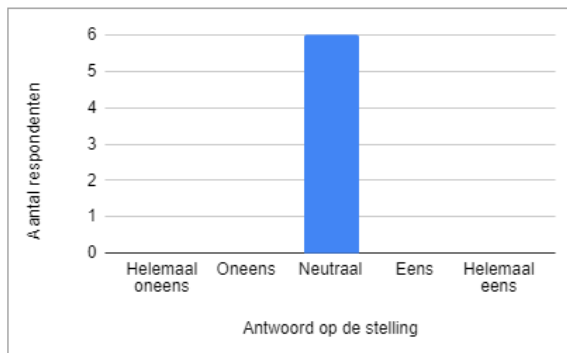
R1	Transformationeel
R2	Transformationeel
R3	Coachend
R4	Coachend
R5	Coachend
R6	Coachend



13. Bij het doorvoeren van veranderingen binnen de organisatie is de druk op de medewerkers groot.

Respondent

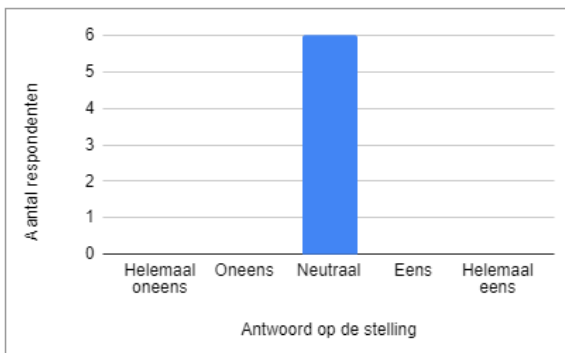
R1	3
R2	3
R3	3
R4	3
R5	3
R6	3



14. De organisatie kan anticiperen op omgevingsveranderingen, zowel inter als extern.

Respondent

R1	3
R2	3
R3	3
R4	3
R5	3
R6	3



Bijlage 7: Voorbeelden van codering

In de onderstaande screenshots zijn enkele voorbeelden van de codering in Atlas.ti. De namen van de respondenten zijn voor anonimisering zwart gemaakt.

10:21 111 in [redacted]

Ik denk dat hij... kijk, als je er niet bekend mee bent zou ik zeggen het is zeer complex. Maar als je inwerkt in de materie dan gaat de complexiteit minder worden. Dus ook daar heeft het te maken met een klein beetje investering in jezelf. Even kijken wat het allemaal inhoudt en dan denk ik dat de complexiteit echt wel zal meevallen.

1 Coding

Complexiteit van EA

4:19 11 79 in [redacted]

Ja, ik denk wel dat Asticon daarmee bezig is. Asticon heeft ook een website waarop bepaalde objecten gepromoot worden, maar dat is een klein gedeelte van IT. Het e-mailgebeuren... voor mij lijkt het een beetje normaal maar ik weet niet hoe je dat moet zetten in enterprise architecture of hoe dat allemaal precies werkt. Dus vanuit mijn perspectief hoor. Voor mij is belangrijk dat het moet werken en het moet ... maar als er nieuwe technologie bijgebracht wordt in het bedrijf of in de bedrijfsvoering, dan zullen we ons daarover educaten en gewoon meegaan met de technologie. Voor mij is belangrijk dat het moet werken voor mij, voor het bedrijf en de klanten.

1 Coding

EA volwassenheid

12:3 11 14 in [redacted]

Asticon is vnl. in Suriname actief. Er zijn wel referrals in het buitenland, vanwege onze rijke historie van onze organisatie. Vooral de track record van de oprichter van Asticon, leidt ernaar toe dat we heel veel leads uit het buitenland krijgen.

1 Coding

Markt

10:1 11 14 - 15 in [redacted]

Ja, de klanten zijn... je hebt verschillende typen klanten bij mij. Je hebt klanten die gewoon - als het gaat om taxaties, dan heb ik het even over taxaties - dan heb ik klanten die gewoon binnenlopen omdat ze de marktwaarde van hun woning willen weten, dat is gewoon simpel. Alle mensen kunnen dan doen. Dan heb ik type 2, de groep commerciële bedrijven die hun panden willen taxeren. Dat zijn bedrijven die dus sowieso taxatierapporten nodig hebben voor hetzij deerschikking voor de financiering voor het bedrijf, hetzij voor [onverstaanbaar] van hun financiering, hetzij voor een financieringsaanvraag. Maar ook als zij ook voor hun jaarrekening aan het eind van het jaar een rapport nodig hebben.

1 Coding


Klanten

Bijlage 8: Coderingschema

In de onderstaande screenshot is het coderingschema van Atlas.ti.

Name	Grounded
<input type="radio"/>  Complexiteit van EA	 15
<input type="radio"/>  Core competentie	 8
<input type="radio"/>  EA meer business geïntereerd	 22
<input type="radio"/>  EA volwassenheid	 18
<input type="radio"/>  EA voordelen	 14
<input type="radio"/>  Ervaring met EA	 25
<input type="radio"/>  Financiële structuur	 8
<input type="radio"/>  Huidige autoriteit van EA	 7
<input type="radio"/>  Inkomstenbron	 8
<input type="radio"/>  Klanten	 5
<input type="radio"/>  Leiderschapsstijl	 3
<input type="radio"/>  Lerend vermogen	 21
<input type="radio"/>  Markt	 12
<input type="radio"/>  Organisatorische druk	 16
<input type="radio"/>  Producten	 10
<input type="radio"/>  Strategische besluitvorming	 14
<input type="radio"/>  Waardeketen	 4

Bijlage 9: Presentatie slides voor case organisatie



Open Universiteit

Enterprise Architecture in Vastgoed

Afstudeer voorstel aan Asticon NV
Student: Nicole Pavitrodizjo

Inhoud

- Doel van het onderzoek
- Wat is Enterprise Architecture?
- Wat gaan we onderzoeken?
- De rol van Asticon in dit onderzoek
- Benefits voor Asticon
- Timeline

Doel van het onderzoek

1. Digitale Transformatie agv Covid pandemie
2. Deloitte Nederland - Snel veranderende technologie (Real Estate Predictions 2022, 2020):
 - a. Artificial Intelligence
 - b. Data Analytics
 - c. Machine Learning
 - d. Internet of Things (IoT)
3. Onvoldoende onderzoek naar Enterprise Architecture in vastgoed

Wat is Enterprise Architecture (EA)?

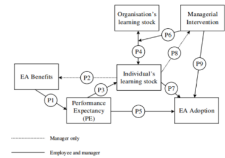
Enterprise Architecture is het geheel van principes, methoden en modellen die gebruikt wordt voor het ontwerpen en implementeren van de organisatiestructuur, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en de infrastructuur (Jonkers et al., 2006).

Om steeds bij te blijven met de snel veranderende omgeving waarin bedrijven opereren, kunnen de veranderingen er vaak voor zorgen dat de business architectuur complex wordt (Niemi & Pekkola, 2020). Enterprise Architecture Management is bedoeld om deze uitdagingen beter te kunnen beheersen (Ahlemann et al, 2012).

Wat gaan we onderzoeken? (1/2)

Enterprise Architecture adoptie:
een organisatieverandering, gericht op het behalen van EA doelstellingen en voordelen, waaronder flexibiliteit (Syynimaa, 2015):

- EA voordelen
- EA meer business geïntereerd
- EA volwassenheid
- Ervaring met EA
- Complexiteit van EA
- Huidige autoriteit van EA
- Strategische besluitvorming
- Lerend vermogen
- Leiderschapstijl




Figuur 3 EA Adoption Model (Syynimaa, 2015)

Wat gaan we onderzoeken? (2/2)

Liu et al. (2018) beschrijft vijf strategische bedrijfsmodellen voor vastgoed:

- Commercial property model
- Government servicing model
- Cost efficiency model
- Asset management model
- High-turnover model



De rol van Asticon in dit onderzoek


1. Case organisatie voor data verzameling
2. Enquete invullen
3. Interviews afstaan

Stakeholders:

1. CEO
2. Finance Manager
3. Finance Admin
4. Project Admin
5. Project Manager
6. IT Consultant

Benefits voor Asticon


- Advies rapport voor adoptie van EA:
 - Opzet EA voor Asticon
 - Digitale Transformatie projecten initiëren



Let's make the business resilient for ever changing (business) environments with Enterprise Architecture!

Timeline

- Week 24: Enquete invullen
- Week 25-26: Interviews afstaan
- Week 27-28: Data verwerking
- Week 31: H4
- Week 32-33: H5
- Week 34: Thesis draft indienen
- Week ?: Feedback verwerken
- Week ?: Final Thesis indienen
- Week ?: Thesis verdediging → E.T. Sept/Okt 2023



Open Universiteit

anc@ou.nl
WWW.OU.NL