

DE KRACHT VAN ENTERPRISE ARCHITECTUUR

ENTERPRISE ARCHITECTUUR (EA) heeft aandacht. Ieder respecterend adviesburo op het raakvlak van processen, organisatie en informatie technologie heeft er inmiddels wel een mening over. Op het recente Gartner IT Expo symposium in Cannes trok de interest community EA veruit de meeste aandacht. Een andere van de in totaal zeven communities, Business Process Improvement en Management (BPI&M), trok eveneens veel aandacht. Vanwaar al die aandacht voor deze twee vakgebieden?

Er zijn verschillende redenen. We noemen er een aantal:

- Organisaties blijken steeds meer moeite te hebben om slagvaardig te veranderen omdat alles aan elkaar vastzit. Waar liggen onderlinge verbanden en wat moet er allemaal meeveranderen of ontkoppeld worden?
- Organisaties zoeken naar mogelijkheden voor het rationaliseren van het applicatielandschap. Er zijn te veel verschillende applicaties actief, waarbij tevens te veel overlap bestaat. Hoe kan men verantwoord rationaliseren?
- Investerings in nieuwe IT zijn lastig en moeilijk te motiveren, omdat de *alignment* met de business zoek is en de bevordering van de kern van de organisatie, te weten haar strategie en bedrijfsvoering, niet kan worden aangetoond. Los van het feit dat ook IT een frequent onderhoud en update nodig heeft, dient de meerwaarde van de investering te worden aangetoond in het bevorderen van de bedrijvigheid en het vergroten van de kracht en flexibiliteit van de organisatie.
- Last but not least, de zoektocht en implementatie van zogenaamde Service Oriented Architecturen. De onderdelen (processen, organisatie en informatietechnologie) binnen een bedrijf(sketen) gaan in de toekomst meer samenwerken door elkaar services te bieden. Ontkoppeling door middel van services verhoogt de flexibiliteit en onderhoudbaarheid. Er kunnen snel nieuwe producten en diensten worden gerealiseerd met processen die gebruikmaken van een bibliotheek met beschikbare services. De implementatie van een service kan worden onderhouden zonder dat een bedrijfsproces dit merkt. En zo zijn er meer beoogde voordelen. Maar hoe begin je met een servicebibliotheek? Wat is de structuur, de karakterisering, de samenhang en de granulariteit?

Organisaties zoeken naar richtlijnen, principes en hulpmiddelen om dit soort vraagstukken op te lossen. Daarvoor zijn EA en BPI&M bedoeld: EA op het niveau van het richten van de organisatie en de beoogde verandering; BPI&M op het inrichten en implementeren en besturen van de bedrijfsvoering.

Veranderingen in bedrijven worden vaak uitgevoerd aan de hand van een veranderprogramma. Projecten gericht op het leveren van externe producten en diensten, primaire processen en/of interne structuurverbetering zijn vaak van elkaar afhankelijk, en daarmee ook de slaagkans van deze projecten. Een veranderprogramma moet in lijn zijn met de visie, missie en strategie van het bedrijf. Belangrijke keuzes bij het opzetten en uitvoeren van een veranderprogramma zijn bijvoorbeeld introductie van nieuwe producten en diensten, verbeteren van de productprestatie, introductie van nieuwe kanalen en verbetering van de operationele bedrijfsvoering en interne voorzieningen.

Wat op de korte termijn een slimme ontwerp- of inrichtingskeuze lijkt (bijvoorbeeld met het oog op de *time-to-market*) kan op de lange termijn een verkeerde keuze zijn (bijvoorbeeld met het oog op positionering, flexibiliteit, TCO of beveiliging). Veranderprogramma's zijn gebaat bij een Enterprise Architectuur met bijbehorende principes en richtlijnen. Deze architectuur geeft de streefsituatie weer van de meest essentiële bedrijfsaspecten in fases in de tijd. Het is een lange termijn ambitie van strategie, processen, structuren en IT waarbinnen korte termijn projecten dienen te passen. Principes en richtlijnen zijn leidend. Met architecturen kan men uitspraken doen over wat al dan niet gewenst is en deze uitspraken vastleggen in modellen, kaders & randvoorwaarden en principes & richtlijnen. Dergelijke architecturen worden zowel voor de middellange termijn als voor de kortere termijn opgesteld. Ze helpen bouwen aan sterke organisaties!

Veranderingen in organisaties krijgen in belangrijke mate vorm door veranderingen van bedrijfsprocessen. BPI&M gaat over het doelgericht ontwerpen, verbeteren en inrichten van bedrijfsprocessen en -systemen. Zeker bij dergelijke procesveranderingen dienen architecturen een bepalende rol te spelen!

Henry Franken is bestuurslid van BPM-Forum Nederland.