

Enterprise Architect als schakel tussen strategie, proces en IT

BRUGGENBOUWERS

Sociale vaardigheden zouden als een van de belangrijkste competenties van Enterprise Architecten kunnen worden beschouwd. Zij moeten immers in staat zijn om met verschillende belanghebbenden tot gemeenschappelijke, samenhangende en duurzame oplossingen te komen. Want alleen zo kan een Enterprise Architect de bedrijfsstrategie vertalen naar transformaties van processen en onderliggende informatietechnologie.

Door Bas Bleijenberg

Er bestaan veel definities van Enterprise Architectuur, wat aangeeft dat het concept nog niet is uitgekristalliseerd. Dat heeft er ook mee te maken dat de rol van Enterprise Architect niet overal eenduidig wordt ingevuld, zeker als je het internationaal beschouwt. De meningen over taken, verantwoordelijkheden en vaardigheden zijn verdeeld. De kwaliteit en breedte van opleidingen tot (Enterprise) architect verschillen enorm. Dat is op zich opmerkelijk omdat het concept van een Enterprise Architectuur bij veel bedrijven al een sleutelrol vervult. Bovendien is het eerste raamwerk op dit gebied (dat van John Zachman) al weer meer dan twintig jaar oud.

Een goede indicatie van wat de taken van een Enterprise Architect zijn vinden we in de vier architectuurlagen die The Open Group Architecture Framework (TOGAF) onderscheidt: business, data, applicatie en technologie. Volgens TOGAF is het, vrij vertaald, de taak van een Enterprise Architect om een informatievoorziening te definiëren die de korte- en lange termijn doelen van een organisatie ondersteunt. Daartoe stelt een Enterprise Architect standaarden, richtlijnen en best practices vast en past deze toe op vraagstukken. De aard van een vraagstuk en de oplossing kunnen aspecten van alle vier architectuurlagen raken. Een Enterprise Architect moet daarom begrip hebben van zowel de informatiekundige aspecten als de business aspecten.

Managementvaardigheden

Volgens Eric Roovers, Manager Architectuur bij IDS Scheer Nederland, zijn vooral deze laatste aspecten belangrijk. "Een Enterprise Architect moet thuis zijn in beide werelden: business en IT. Hij moet doelgericht en gestructureerd kunnen werken en beschikken over uitstekende communicatieve vaar-

digheden. Daardoor kan hij de brug slaan tussen de twee kampen." Toonaangevende analisten zijn het erover eens dat technische kwaliteiten samen moeten gaan met managementvaardigheden en een goede basiskennis van de business waarin de architect acteert. Zonder managementvaardigheden is het voor de Enterprise Architect moeilijk om het noodzakelijke draagvlak voor brede samenhangende oplossingen te winnen. Bij een gebrek aan businesskennis bestaat de kans dat oplossingen niet aansluiten bij ontwikkelingen in markt en organisatie. Volgens Roovers wint een meer procesgeoriënteerd aanpak intussen wel terrein, omdat het een verbetering van de werkstromen binnen een organisatie oplevert en de klant centraal stelt. "Een Enterprise Architect moet IT-systemen vanuit een bedrijfsprocesperspectief plannen. Hij moet dan wel ten diepste begrijpen wat een proces tot een goed proces maakt."

Het spreekt voor zich dat een Enterprise Architect tijd nodig heeft om zich deze noodzakelijke kwaliteiten eigen te maken. De meesten van hen hebben een achtergrond in de informatica en sommigen in de bedrijfskunde. Toch liggen hun kerncompetenties ergens anders: namelijk in de analytische vaardigheid om balans te brengen in bedrijfsstrategie, markt- en technologische ontwikkelingen, eisen vanuit verschillende belanghebbenden en praktische mogelijkheden. Hun loopbaan start vaak in de consultancy of bij de IT-afdeling van een grote organisatie. Daar nemen ze kennis van de belangrijkste methodologieën en leren ze de wensen van gebruikers te vertalen naar processen en systemen. Als partner van operationele afdelingen leert een startende architect ook hoe hij relevante eisen kan verzamelen, aggregeren, vereenvoudigen en standaardiseren. De c.v.'s van Enterprise Architecten laten vaak zien dat ze een leidende rol nemen in grote strategische projecten. Daarbij moeten ze vaak conflicte-

rende eisen vanuit verschillende gebruikersgroepen met elkaar in overeenstemming brengen. Dat betekent dat ze goede compromissen moeten kunnen sluiten. En ze moeten deze zo overbrengen op de organisatie dat iedereen (weer) naar hetzelfde doel toewerkt.

Deze communicatieve vaardigheden zijn essentieel voor een Enterprise Architect in spe. Hij moet kunnen praten met beleidsmakers, ontwikkelaars, process managers en ontwerpers, product managers en controllers. Zonder tact en een goede sociale antenne is het nagenoeg onmogelijk om door alle gesprekspartners gerespecteerd te worden. "Een succesvolle Enterprise Architect heeft meer weg van Gandhi dan van Napoleon", zegt Lennart Neumann, directeur applicatie- en informatiearchitectuur bij containervervoerder Maersk Line. "Zij moeten uitzonderlijk goede communicatievaardigheden hebben om gebruikers te overtuigen van het nut van IT-diensten. Die zijn gebruikers niet zomaar op te dringen. Zij moeten ook in staat zijn om goede relaties met collega's buiten de IT-wereld op te bouwen zodat ze op de hoogte blijven van de laatste trends en ontwikkelingen in hun bedrijfstak."

Balans

Met de opkomst van Enterprise Architectuur en de functie en rol van Enterprise Architect komt er geleidelijk meer balans tussen de technologische, de organisatorische en de business-aspecten van oplossingen. Dat die balans niet altijd vanzelf ontstaat, bewijzen volgens Roovers de ontwikkelingen in de overheid in de afgelopen jaren. Een voorbeeld is het Nationaal Uitvoeringsprogramma Dienstverlening en E-overheid (NUP). Roovers: "Onder de noemer van verbetering van de dienstverlening aan burgers en bedrijven heeft het NUP te lang te veel nadruk gelegd op het ontwikkelen van technologische oplossingen." In de visie op publieke dienstverlening speelt informatietechnologie een belangrijke rol. IT kan echter alleen maar succesvol worden ingezet als het in samenhang is met een doordacht dienstenmodel, een stabiel wettelijk kader en een organisatorische inbedding. Inmiddels heeft het NUP een terechte koerswijziging ingezet naar een completer dienstverleningsconcept.

Voorbeelden als het NUP, maar ook de OV-chipkaart, laten zien dat een architectuurbenadering waarin de aandacht voor technologie andere aspecten overschaduwde, niet werkt. Een goede Enterprise Architectuur werkt 'outside-in' en begint bij de verwachte ontwikkeling van de business, dus de dynamiek van de markt, de fluctuerende klantverwachtingen en de innovaties in producten en diensten. Daarna komt een visie op de bedrijfsprocessen, de mensen, de werkwijzen en hoe die georganiseerd moeten worden. Op basis van deze input kan een adequate informatievoorziening worden ontworpen. Door breed gedragen principes vast te stellen en consequent te hanteren kan de samenhang tussen alle aspecten over langere termijn worden gewaarborgd.



Eric Roovers: "De Enterprise Architect moet wel ten diepste begrijpen wat een proces tot een goed proces maakt."

Het gaat dus om het ontwikkelen van IT bij een excellente organisatie en niet, zoals te vaak de praktijk is, het implementeren van IT in de organisatie. Roovers: "Het automatiseren van slechte processen levert een slechte informatievoorziening op en trekt een wissel op het zakelijk verandervermogen van de organisatie op langere termijn."

De in het voorgaande genoemde competenties van de Enterprise Architect hebben natuurlijk altijd al een rol gespeeld bij de activiteiten van IT-afdelingen. Ze waren echter verdeeld over verschillende mensen en verschillende functies. Nu komen ze samen in de functie en persoon van de Enterprise Architect, en dat is een groot verschil. Enterprise Architecten zijn degenen die IT-innovatie stimuleren, zodanig dat deze in lijn is met bedrijfsprocessen, marktontwikkelingen en organisatiestrategie. Door met een vooruitziende blik te werken aan samenhangende oplossingen, leveren Enterprise Architecten een belangrijke bijdrage aan de veranderkracht van de organisatie, en daarmee het concurrentievermogen van de organisatie.

Bas Bleijenberg (bas.bleijenberg@ids-scheer.com) werkt als Senior Consultant Architectuur bij IDS Scheer Nederland.