

# VORM GEVEN AAN VISIE

Hoe businessarchitectuur bijdraagt  
aan het bereiken van businessdoelen



## White paper

Auteurs: Martin van den Berg, Aldert Boersma, Serge Bouwens, Erica Dane, Bonne van Dijk, Paul Dijkwel, Jan Hoogervorst, Mario van der Leest, Henk Lof, Nanne Nauta, Bert Noorman, Alexander Pohl, Renzo Wouters, Bob Zondervan

Datum: April 2011

## **Organisaties vragen om samenhangende besluitvorming en besturing**

Stel. U wilt uw klanten beter bedienen, en u vraagt zich af welke aanpassingen daarvoor nodig zijn in producten, processen en informatievoorziening. Of u gaat uw diensten aanbieden samen met uw nieuwe business partner. Wat moet u allemaal regelen voor een naadloze samenwerking?



Voor welke grote verandering u ook staat, u heeft vrijwel zeker behoefte aan inzicht en overzicht in de samenhang tussen producten, processen en informatievoorziening. In hoeverre is mijn organisatie goed ingericht om in haar omgeving succesvol te kunnen zijn, niet alleen nu, maar ook op langere termijn. En dat is in de complexe wereld van de 21<sup>e</sup> eeuw geen sinecure. Ontwikkelingen in de omgeving en in de eigen organisatie worden gedreven door nieuwe inzichten op tal van terreinen. Nieuwe productiemethoden, inzet van nieuwe IT, wijzigende wet- en regelgeving, ontwikkelingen op HRM-gebied, maatschappelijke ontwikkelingen spelen allemaal een grote rol bij de keuzes hoe een organisatie zo vorm te geven dat deze succesvol is en blijft. Een onmisbaar instrument om de samenhang tussen deze ontwikkelingen inzichtelijk te maken is businessarchitectuur. In deze white paper leest u wat businessarchitectuur is, en hoe het u een middel geeft om te sturen.

Deze white paper is het resultaat van een gezamenlijke inspanning van architecten van SNS Reaal en Sogeti, vanuit de behoefte om invulling te geven aan het werken met businessarchitectuur. Deze paper is deel een in een tweeluik. In deel twee wordt meer in detail ingegaan op de aanpak voor businessarchitectuurvraagstukken.

## **Businessarchitectuur in het kort**

Businessarchitectuur is het geheel aan samenhangende keuzes dat een organisatie maakt voor de inrichting om haar businessdoelen te bereiken alsook het proces om tot die keuzes te komen. Deze keuzes kunnen betrekking hebben op de manier waarop de organisatie haar klanten benadert, de samenstelling van de portfolio aan producten en diensten, de inrichting van de bedrijfsprocessen en de verdeling van processen over rollen in de organisatie. Een businessarchitectuur maakt inzichtelijk wat er in bedrijfsvoering moet veranderen om de businessdoelen te bereiken, ondersteunt de besluitvorming hieromtrent, en legt de resultaten vast. Dit laatste gebeurt op een gestructureerde manier die sturing mogelijk maakt en houvast geeft bij de realisatie van de vereiste bedrijfsvoering maar ook bij de inrichting van een daarop afgestemde informatievoorziening.



## **De belofte van businessarchitectuur**

Businessarchitectuur is nadrukkelijk geen IT-feestje. Het is vooral een adviesfunctie vóór en dóór de business. Het is een middel om een aantal hardnekkige uitdagingen het hoofd te bieden zoals:

### **Samenhang en complexiteit**

Hoe groter een organisatie is, hoe lastiger is het om alle verbanden te zien en mee te nemen in bijvoorbeeld de jaarplanning. Welke processen, informatie en IT zijn nodig om een nieuw product in de markt te kunnen zetten? Deze vraag kan bij de IT worden neergelegd, maar de wedervraag zal zijn: over welke producten en processen hebben we het?

### **Markt- en businessmodel**

Alvorens wordt besloten om een bepaalde markt te betreden of dienst te gaan verlenen is het zaak om deze goed te begrijpen. Wie zijn de spelers in het veld? Hoe kan er aan verdiend worden? In deze snel veranderende mondiale economie zijn dit complexe zaken. Het is zaak om deze analyse grondig te maken en deze vervolgens snel te kunnen delen met medewerkers.

### **Businessstrategie**

De doelen voor de komende jaren zijn vastgesteld. Dan wordt het zaak om een roadmap van projecten op te stellen om die visie te realiseren. Maar waar te beginnen? Welke afhankelijkheden zijn er, intern en in de omgeving? Om een goede planning te kunnen opstellen is er behoefte aan inzicht en overzicht over de huidige en gewenste situatie.

### **IT-strategie**

IT is essentieel voor de business. In deze tijden van moordende concurrentie en bezuinigingen dringen snelheid, efficiency en kwaliteit om voorrang. Veel organisaties stellen zich de vraag of ze dat allemaal wel zelf willen en kunnen. Welk deel van de informatievoorziening moet in huis, en welk deel kan uitbesteed worden. Op basis waarvan kan deze beslissing genomen worden? Wat is de impact op de bedrijfsprocessen?

**Kortom:  
Businessarchitectuur helpt om visie vorm te geven!**



### **Architectuur is een proces**

Businessarchitectuur is niet zozeer een verzameling producten, maar vooral ook een proces. Een continu proces zelfs dat voortdurend ondersteunend is aan de veranderingen in de business. In dat proces wordt voortdurend de samenhang tussen alle veranderingen bewaakt en geborgd. Door onder architectuur te werken wordt het denken in samenhang, in het maken van afwegingen tussen korte en lange termijn een tweede natuur. Het gaat als het ware in de genen van een organisatie zitten. Net zoals er specialisten nodig zijn voor HRM, Finance en Inkoop, is ook businessarchitectuur een specialistische functie. Typisch worden businessarchitecten aangetroffen bij afdelingen als "Informatiemanagement", "Business development", "Regie", "Architectuur en Beleid" of een "CIO-Office".



Architecture is a process ... The Guggenheim Museum, Bilbao, Spain.

### **Just Enough, Just in Time**

"Maar is dat allemaal niet verschrikkelijk ingewikkeld?" Een modern bedrijf is al gauw complex. Architectuur helpt juist om die complexiteit hanteerbaar te houden. Het alternatief is dat voortdurend geïsoleerde beslissingen worden genomen. Dat kan heel ondernemend zijn, maar ook heel risicovol. Wel is het zo dat ook architectuur met mate moet worden genuttigd. Om met Goethe te spreken: "In der Beschränkung zeigt sich der Meister". In onze visie wordt architectuur 'Just Enough, Just in Time' ontwikkeld. Deze visie staat internationaal bekend als DYA<sup>®</sup>, en is ontwikkeld op basis van best practices. DYA<sup>®</sup> is vooral een pragmatische aanpak. De leidende gedachte is: de inspanning in architectuur moet zich terugbetalen in time to market, lagere kosten in ontwikkeling en beheer, betere dienstverlening en een betere informatievoorziening. Wie 'in control' is kan met minder uit, dan wie eerst moet puinruimen.

## Resultaten van businessarchitectuur

Hoewel de belangrijkste bijdrage van businessarchitectuur ligt in het proces – het faciliteren van besluitvorming ten aanzien van bedrijfsvoering, op het juiste moment en over de juiste issues - is er een aantal kenmerkende producten van businessarchitectuur:

### Richtlijnen voor ontwikkeling

Liever dan per project telkens weer het wiel uit te vinden, en vervolgens zonder duidelijke richting van de ene verrassing in de andere tegenvaller terecht te komen, stellen architecten principes op waarmee gestuurd kan worden zonder dat de toekomst in gedetailleerde blauwdrukken beschreven moet worden.

### Procesmodellen

Het verbeteren van de interne bedrijfsvoering vraagt vaak om een beschrijving van de processen. Bijvoorbeeld als over regio's heen op een uniforme manier gewerkt moet worden, bij reorganisaties of fusies. Vervolgens kunnen prestatieindicatoren benoemd worden en kan er gestuurd worden op de kwaliteit van het proces en de onderliggende informatievoorziening.

### Product/dienstenportfolio

Het rationaliseren dan wel uitbreiden van de set van diensten en producten vraagt om inzicht in de dienstverlening: wat leveren we aan wie, onder welke voorwaarden, en wat hebben we daarvoor nodig? Een product/dienstenportfolio legt de verbanden en geeft inzicht in de impact bij veranderingen.

### Roadmap

Het plannen, begroten en coördineren van alle projecten vraagt om het samenvoegen van informatie uit veel hoeken. Businessarchitecten dragen hier aan bij door afhankelijkheden in de bedrijfsvoering en informatievoorziening te vertalen naar een realistische planning.

Deze en nog vele andere producten ondersteunen niet alleen de business, maar ook de specialisten die de informatievoorziening moeten realiseren met IT. Daarom wordt de businessarchitectuur bij voorkeur ontwikkeld in samenhang met de informatie- en IT-architecturen die in die disciplines gebruikt worden.

