

G&A-PROCESSEN EN -PRODUCTEN NADER TOEGELICHT



HET GROEIPLATFORM G€A

Ordina is in 2006, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen, bedrijfsleven en overheid een innovatietraject gestart onder de naam: **General Enterprise Architecturing (G€A)**. Dit innovatietraject is opgezet als “Groeiplatform G€A” waarin een tiental organisaties deelnemen en waarmee in 2007 de in 2006 ontwikkelde visie op het gebied van G€A doorontwikkeld wordt naar concrete stuurinstrumenten (zie: www.groeiplatformgea.nl).

Dit is het zesde uit een geplande reeks artikelen. In dit artikel werken we uit hoe met behulp van de G€A-processen en -producten kan worden gestuurd op samenhang. In voorgaande artikelen is daar al globaal op ingegaan. Er zijn enkele voorbeelden gegeven en een beschrijving van een praktijkcasus van de uitvoering van een G€A-proces (zie artikel 5: G€A toegepast op een specifiek bedrijfsvraagstuk). In dit artikel behandelen we het onderwerp integraal.

Doelstelling is het bieden van een kader waarmee organisaties hun eigen G€A-processen en -producten kunnen vormgeven.

G€A is in white paper 1 omschreven als “een geheel van uitspraken, processen, producten, mensen en middelen dat, met de focus op samenhang, richting geeft aan de ontwikkeling van een organisatie”. Het centrale onderwerp in dit artikel is: welke activiteiten voert de enterprise architectuurfunctie uit ten behoeve van het management (al of niet samen met specialisten), hoe worden deze activiteiten uitgevoerd en tot welke producten leidt dat? Na twee inleidende paragrafen typeren we eerst de besturingsprocessen van organisaties. Daar richt G€A zich immers op. Vervolgens wordt beschreven welke proces- en producttypen nodig zijn om de besturingsprocessen te ondersteunen. Tot slot worden de G€A-processen en -producten zelf beschreven.

POSITIONERING VAN DE G€A-PROCESSEN EN -PRODUCTEN

Processen en producten zijn twee van de vier onderdelen van G€A (zie figuur 1). Processen en producten zijn daarin elementen die niet los van elkaar kunnen worden gezien. De kern van G€A is niet het leveren van enterprise architectuurproducten, maar juist het permanent ondersteunen van de ontwikkeling van een organisatie door middel van ex ante (vooraf) sturing op samenhang. Passend bij haar missie, visie, strategie en doelstellingen.

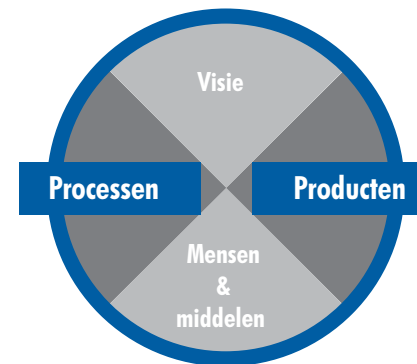
G€A is dus een continu proces, waarbij de producten helpen om samenhang te vergroten en daarmee:

- Inconsistenties op te heffen.
- Suboptimalisaties te voorkomen.
- Bruggen te slaan tussen diverse besturingslagen.
- Een voor iedereen begrijpelijke bedrijfstaal te hanteren.
- Gemaakte afspraken te communiceren, vast te leggen en status te geven.

De volgende fundamenteën van de G€A visie geven richting aan het onderkennen van G€A-processen en -producten:

- Permanent ex ante samenhang in besturing op enterpriseniveau.
- Meerdere invalshoeken van besturing (zie Simons “Levers of control”, white paper 1) die leiden tot de vereiste samenhang.
- Openheid: ruimte om als organisatie zelf invulling te geven aan keuze en inhoud van perspectieven, maar ook aan het proces hoe hiertoe te komen.
- Holistische en interdisciplinaire aanpak.
- Het belang van een gemeenschappelijke taal en zienswijze.

Deze fundamenteën zijn gebaseerd op de theorieën uit disciplines als managementcontrol, systeemleer en verandermanagement. Zie white paper 1 voor een nadere toelichting.



Figuur 1: De onderdelen van G€A

De G€A-processen en -producten geven richting aan het (in een volgend artikel uit te werken) G€A onderdeel Mensen en middelen. Dit betreft de persoonlijkheidskenmerken, competenties en managementvaardigheden van enterprise architecten, specialisten en bestuurders, nodig om G€A toe te kunnen passen.

Hierbij kunnen onder meer betreffende de rol van de enterprise architect de volgende aspecten worden onderscheiden:

- a. De *signalerende* rol van de enterprise architect als “bewaker van de mate van samenhang”. Activiteiten zijn onder meer signaleren en agenderen van knelpunten, analyseren, oplossingsrichtingen onderzoeken, besluitvorming agenderen en afdwingen.
- b. De *sturende* rol van de enterprise architect als “belanghebber van zo groot mogelijke samenhang”, m.a.w. het echte sturen op samenhang. De mate waarin de architect zelf kan sturen op samenhang hangt af van veel factoren, zoals de reputatie die architectuur al geniet bij beslissers (die reputatie moet worden verdiend), relatie met die beslissers, toegang tot de besluitvormingsprocessen, etc.

Dit onderscheid is zinvol omdat niet alleen de signalen die de enterprise architect geeft het gewenste effect van enterprise architectuur (samenhang) bepalen, maar vooral de mate van beïnvloeding in de sturing ermee.

Bij middelen denken we aan diverse raamwerken, sjablonen, talen, modellen en tools die een kwaliteits- en productiviteitsverhogende rol vervullen bij de toepassing van G€A.



TERUGBLIK G€A REEKS WHITE PAPERS

Hieronder volgt een terugblik op de door het Groeiplatform G€A reeds opgeleverde artikelen.

In het eerste artikel hebben we een overzicht gegeven van het begin 2006 gestarte ontwikkelingstraject van G€A. Wij zijn ingegaan op de aanleiding voor dit traject en het in dit kader uitgevoerde marktonderzoek. Vervolgens kwamen aan bod de fundamentele onder de visie, de visie zelf en de inhoud van G€A.

In het tweede artikel is ingegaan op de elementen van G€A. In het bijzonder de elementen perspectief en principe zijn nader uitgediept, aangezien ze een essentiële rol vervullen in de beschrijving van dit stuurmiddel. Vervolgens is een eerste aanzet gegeven voor het G€A gebouw, dat een samenhangend model geeft van de elementen - en daarmee van de samenhang in een organisatie - en tevens een hulpmiddel is voor invulling van alle stuurinstrument-elementen. Ten slotte is een eerste inzicht gegeven in het G€A-procesmodel, dat beoogt zowel de ‘going concern besturing’ als de besturing van ‘transities’ te ondersteunen. Aangegeven is dat in deze besturingscyclus zowel de eigen G€A activiteiten, zoals het vervaardigen van een aantal enterprise architectuurproducten, als de toepassing van de G€A-producten in de besturing worden gepland, gerealiseerd, gemeten en waar nodig bijgestuurd. In het derde artikel is de G€A positiebepaler toegelicht. Dit model geeft individuele organisaties een eenvoudig hulpmiddel om zichzelf te positioneren op zowel het inhoudelijke ontwikkelingsniveau als de procesmatige operationalisering van enterprise architectuur conform G€A.

In het vierde artikel hebben we ons gericht op een generieke casus in de overheids sfeer. Op alle organisaties, waarin in enigerlei vorm als vraagstuk naar voren komt: “Hoe besturen wij in samenhang onze transitie richting elektronische dienstverlening en welke rol speelt NORA daarin voor ons?”. G€A is in deze casus toegepast als kader om de transitie naar elektronische dienstverlening te besturen en de plaats van NORA principes daarin is aangegeven. Vervolgens is bekeken hoe de NORA principes passen binnen het G€A raamwerk.

In het vijfde artikel is de toepassing van G€A in een specifieke casus behandeld. De casus betrof de invoering van een nieuwe wettelijke regeling bij de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI). Eerst is het G€A gebouw vertaald naar een DJI specifieke invulling. Daarna is m.b.v. dit toegesneden raamwerk het G€A-proces “Impactanalyse Bedrijfsvraagstuk” uitgevoerd op de genoemde casus. De casus toont aan dat met G€A in een relatief kort tijdsbestek de impact van een bedrijfsvraagstuk op alle relevante aspecten in beeld kan worden gebracht. Tevens dat op degelijke gronden tot een oplossingsrichting en aanpakkeuze van het vraagstuk wordt gekomen. Een oplossingsrichting en aanpakkeuze die rekening houden met de (on)mogelijkheden die voornoemde aspecten het vraagstuk bieden.

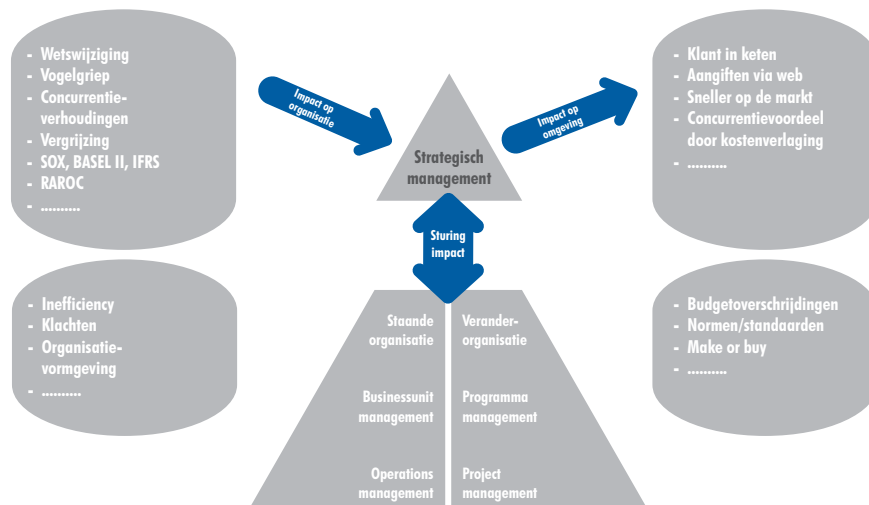
Deze artikelen zijn in de vorm van white papers te downloaden via www.groeiplatformgea.nl.

DE DOOR G€A TE ONDERSTEUNEN BESTURINGSPROCESSEN

G€A beoogt het vergroten van het besturend vermogen van een organisatie. Hoe? Door het sturen op samenhang expliciet te maken en in te regelen. In de komende hoofdstukken gaan we hier op in. Het onderkennen van waar en wanneer de G€A-processen en -producten aan het besturend vermogen kunnen bijdragen is relatief eenvoudig als er voldoende zicht is op de besturende processen in een organisatie. Echter, ook in die situaties waarbij er geen sprake is van eenduidig vastgestelde besturingsprocessen en de besluitvorming ad hoc en steeds verschillend verloopt, helpt G€A bij het tot stand brengen van een effectieve strategische besluitvorming door het inregelen van “sturen op samenhang”.

Een belangrijk onderdeel van de context van G€A wordt dus gevormd door de besturingsprocessen

van de organisatie. Daar wil G€A met name de rol “het sturen op samenhang” vervullen. Dit roept dan vragen op als: hoe heten deze processen, waar bevinden die zich, wie voeren ze uit en op welke momenten, wat leveren ze op, etc.? In onze zoektocht naar de antwoorden op deze vragen bleek dat deze niet gemakkelijk te verkrijgen zijn. Hiertoe uitgezette vragenlijsten bij een achttal organisaties leverden vrij povere resultaten op. Hierop hebben wij een andere benadering gekozen die wel vruchten afwierp. Een handige manier om in dit soort situaties de besturingsprocessen te identificeren bleek het toepassen van de in white paper 1 toegelichte categorisering van bedrijfsvraagstukken en het leggen van het verband met de besturingsprocessen. De benadering houdt kort samengevat het volgende in. Identificeer met behulp van deze



Figuur 2: Organisatievraagstukken

categorisering de bedrijfsvraagstukken, ga na in welke gremia deze ter behandeling landen en wat deze gremia er vervolgens mee doen. Anders gezegd: ga de routes na die de geïdentificeerde vraagstukken afleggen.

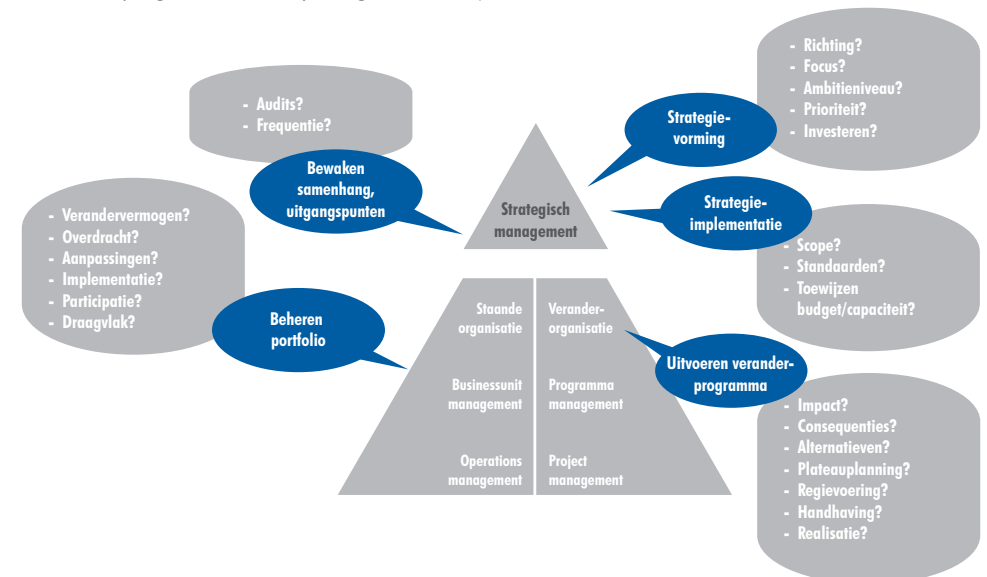
Bij het toepassen van deze benadering in een bijeenkomst met de hiervoor genoemde acht organisaties, hebben wij ter identificatie van de vraagstukken de hiervoor vermelde categorisering gebruikt en het verband met de besturingsprocessen gelegd. Zie figuur 2 en figuur 3.

Figuur 2 laat een categorisering van bedrijfsvraagstukken zien naar vraagstukken opkomend vanuit:

- De omgeving (wetswijzigingen, maatschappelijke ontwikkelingen, internationale regelgeving, e.d.)
- De behoefte tot externe omgevingsbeïnvloeding (acquisities, concurrentievoordeel, imagoverbetering e.d.)
- De staande organisatie (efficiencyvraagstukken, suboptimalisaties, e.d.)
- De veranderorganisatie (programmabudgetoverschrijdingen, make or buy vraagstukken, e.d.)

In figuur 3 hebben wij een generiek beeld van de besturingsprocessen weergegeven. Ieder bedrijfsvraagstuk uit figuur 2 triggert op zich één of meer besturingsprocessen uit figuur 3, zoals strategie-vorming, strategie-implementatie e.d., inclusief de daarbij behorende besturingsvraagstukken, zoals de te kiezen oplossingsrichting, de te hanteren focus, de inschatting van de mate van urgentie, het niveau van de financiering, etc.

Voor de bedrijfsvraagstukken die meerdere perspectieven raken (processen, cultuur, informatievoorziening, marketing, ketensamenwerking, e.d.) speelt de toepassing van G€A een belangrijke rol in de besturingsprocessen daarvan om de samenhang te helpen borgen. Dit gebeurt door te adviseren in deze besturingsprocessen (op basis van G€A-producten) over de aspecten die de samenhang beïnvloeden. In de hiervoor vermelde bijeenkomst verkregen wij binnen 30 minuten m.b.v. deze categorisering een lijst van 22 vraagstukken. Vervolgens is van enkele vraagstukken, waarvan direct vastgesteld kon worden dat zij



Figuur 3: Besturingsprocessen met de daarbij behorende besturingsvraagstukken

over meerdere perspectieven gingen, nagegaan wat de afgelegde route geweest is.

De uitdieping van een vraagstuk naar de “afgelegde route” vond binnen enkele minuten plaats. Hier kwam een duidelijk antwoord op de hiervoor gestelde vragen als hoe heten deze besturingsprocessen, wie voeren ze wanneer uit, etc.

Oftewel de generiek benoemde besturingsprocessen uit figuur 3 werden hiermee specifiek gemaakt. Deze benadering maakt de besturingsprocessen zichtbaar en geeft ook de basis om te bepalen waar en wanneer G€A toegepast kan worden.

Wij stellen overigens niet dat de hier gehanteerde categorisering de enige is, echter wel dat deze in de beleving van de deelnemende partijen goed herkend werd. Wij verwachten dat er sprake is van een patroonherkenning in de besturingsprocessen i.r.t. de gehanteerde categorisering, hebben dit echter (nog) niet onderzocht. Vooralsnog stellen wij dat in het geval er geen enkele patroonherkenning in de besturingsprocessen te onderscheiden is, er niets anders opzit dan de besturingsprocessen op het niveau van het betreffende vraagstuk te identificeren.

De gehanteerde categorisering heeft ook tot een interessante discussie geleid in het innovatieplatform G€A naar aanleiding van de volgende vragen.

- Wat is de zin van een typologie van bedrijfsvraagstukken?
- Wat is de relatie tot G€A?

Discussie n.a.v. deze vragen levert de volgende inzichten op:

- De gehanteerde categorisering (typologie) is niet meer dan één van de mogelijke indelingen en is niet meer dan een hulpmiddel om vraagstukken met de daaraan verbonden besturingsprocessen en -vraagstukken te pakken te krijgen.
- Andere typologieën van vraagstukken kunnen de manier waarop G€A wordt toegepast beïnvloeden. Andere typologieën zijn denkbaar op basis

van bijvoorbeeld de volgende dichotomieën:

1. dynamiek (statisch tot dynamisch)
2. complexiteit (eenvoudig tot complex)
3. mate van frequentie (eenmalig/structureel)
4. informatiebehoefte (al dan niet informatie-intensief)
5. beleid (doelen en strategie wel/niet beschikbaar).

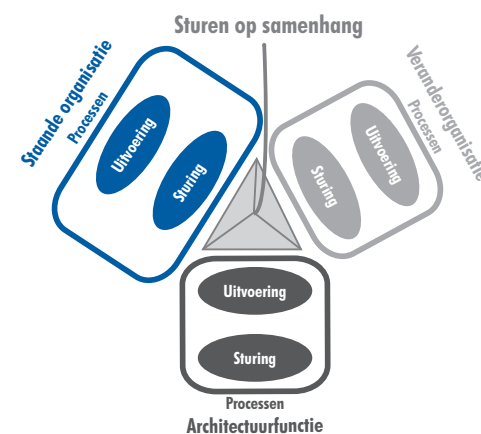
Dit soort indelingen levert het toepassen van scenariodenken in G€A op. Denk hierbij aan bijvoorbeeld een “light-G€A” ingeval van hoge urgentie. G€A light kan dan worden ingezet, omdat ook bij urgente vraagstukken het belangrijk blijft om reeds bestaande mogelijkheden in de organisatie te hergebruiken en valkuilen bij de uitvoering te voorkomen (te snel handelen blijkt immers vaak te leiden tot tijdrovende of kostbare missers). Met behulp van het G€A bouwwerk kan zeer snel een analyse gemaakt worden (zie ook white paper 5).

- De relatie van de typologieën van bedrijfsvraagstukken tot G€A bestaat hieruit:
 - a. een typologie van de bedrijfsvraagstukken helpt bij de identificatie van de besturingsprocessen; G€A haakt aan bij bedrijfsvraagstukken en de besturing daarvan (het vinden van de oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen) daar met deze besturing per definitie de samenhang van een organisatie beïnvloed wordt.
 - b. een typologie van de bedrijfsvraagstukken helpt tot het inzetten van het juiste G€A scenario.
 - c. aanhaken bij besturingsprocessen die verandering bewerkstelligen is een beter/makkelijker verkoopmoment om G€A toe te passen dan “in te breken” op “going on besturingsprocessen” in een staande organisatie.

De discussie levert de actie op dat het kernteam G€A probeert om tot een situationele aanpak te komen, onder meer d.m.v. het onderscheiden van meerdere scenario's.

DE ROL VAN DE ENTERPRISE ARCHITECTUURFUNCTIE

De rol van de enterprise architectuurfunctie wordt concreet als we kijken naar de relaties tussen de staande organisatiefunctie, de functie van de veranderorganisatie en de enterprise architectuurfunctie. De hoofdgedachte is dat deze drie functies via gebruikmaking van G€A-processen en -producten tot resultaten komen. Deze functies komen samen in de driehoek die in figuur 4 ‘sturen op samenhang’ is genoemd. Hierbij is t.o.v. figuur 3 het strategisch management opgenomen als onderdeel van de staande organisatie en de enterprise architectuurfunctie ‘even’ uit de staande organisatie gelicht. Met de veranderorganisatie wordt de besturing van de veranderprogramma's en -projecten bedoeld en de daaraan gealloceerde mensen en middelen. Door de relaties tussen de drie genoemde partijen nader te beschouwen, krijgen we inzicht in samenwerkingsvormen en belangen die bij sturen op samenhang een rol spelen.



Figuur 4: Sturen op samenhang

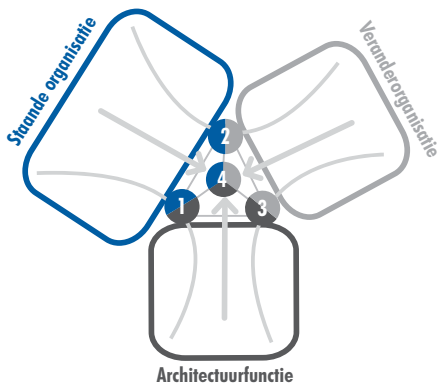
Zoals in figuur 4 is weergegeven, kan bij alle partijen het onderscheid worden gemaakt tussen besturende processen en uitvoerende processen. Ook binnen de architectuurfunctie is immers sprake van sturing (van de architectuurfunctie zelf). De architectuurfunctie richt zich primair op het ondersteunen van de besturende processen van de staande organisatie en de veranderorganisatie. De uitvoerende processen van de architectuurfunctie zijn er op gericht om de kwaliteit van de besturingsprocessen te verbeteren door ze integraler en (inhoudelijk) meer samenhangend te laten verlopen. G€A doet dit door inzicht in samenhang te geven op die bedrijfsaspecten die relevant zijn voor een bedrijfsvraagstuk.

De samenwerkingsverbanden tussen de drie partijen zijn als volgt te duiden (zie figuur 5):

1. De samenwerking tussen staande organisatie en architectuurfunctie is gericht op strategievorming en strategie-implementatie. Bij strategievorming draagt G€A bij door strategische vraagstukken vanuit alle relevante perspectieven te beschouwen, de impact van een voorgenomen strategie te bepalen en te adviseren over de samenhang, oplossingsrichting en aanpakkeuzen van verschillende strategische onderwerpen. Bij strategie-implementatie draagt G€A bij door het aanbrengen en bewaken van de samenhang. De resultaten worden gebruikt ten behoeve van de samenwerking in de twee andere relaties.
2. De samenwerking tussen staande organisatie en veranderorganisatie is gericht op de strategie-implementatie in termen van verandervoortgang en invoering van veranderingen. Blijft de

verandering binnen budget en tijd realiseerbaar?

- De relatie tussen veranderorganisatie en architectuurfunctie is gericht op architectuur-compliance. Bij veranderprogramma's worden vooraf afspraken gemaakt over de in het betreffende programma te hanteren principes. Deze dienen om de samenhang tussen de perspectieven blijvend te waarborgen. G€A draagt hierin bij door duidelijkheid te verschaffen over de speelruimte die een veranderprogramma heeft. De afspraken daarover worden formeel vastgesteld in (bijvoorbeeld) een programma-startarchitectuur en/of een vergunning.
- Ook ten tijde van de uitvoering van een veranderprogramma en bij of na de implementatie in de staande organisatie kunnen zaken ontstaan die tot aanpassingen in de architectuur leiden.
- Integrale besluitvorming is gericht op het nemen van strategische besluiten, waarbij richting en randvoorwaarden worden vastgelegd. Dit is in het belang van zowel de staande organisatie als de veranderorganisatie. Ook functioneert integrale besluitvorming als escalatieniveau in het geval partijen er bij meningsverschillen niet uitkomen.



Figuur 5: Samenwerkingsrelaties

Voor alle duidelijkheid: de drie partijen laten zich in de praktijk vertegenwoordigen door personen met eigen verantwoordelijkheid. Een mogelijke benaming voor de vertegenwoordigende rollen is:

- De staande organisatie bijvoorbeeld door een MT-lid verantwoordelijk voor een verandertraject.
- De veranderorganisatie bijvoorbeeld door een programmamanager verantwoordelijk voor een veranderprogramma.
- De architectuurfunctie door een enterprise architect in delegatie van een MT-lid belast met enterprise architecturing (opdrachtgever voor G€A).

De verschillen in de getypeerde samenwerkingsrelaties zien we vooral als accentverschillen, die inzicht bieden in de door de architectuurfunctie te leveren producten.

G€A-PROCESSEN EN -PRODUCTEN

Na de in het vorige hoofdstuk behandelde "door G€A te ondersteunen besturingsprocessen" (zie figuur 6) beschouwen we nu de enterprise architectuurfunctie nader. In deze functie zijn diverse typen processen en typen producten te onderscheiden. In figuur 6 zijn deze proces- en producttypen schematisch weergegeven.

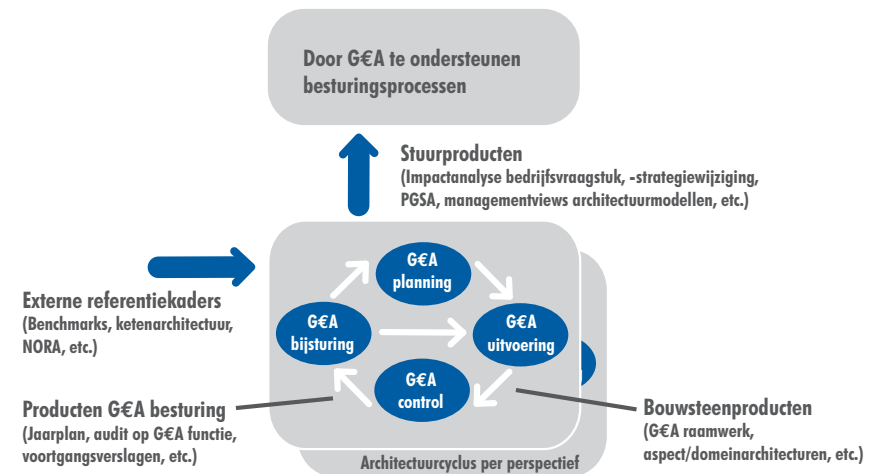
G€A-PROCESSEN: G€A UITVOERING EN G€A BESTURING

In figuur 6 zijn in de onderste rechthoek de G€A-processen getypeerd aan de hand van een 'plan-do-check-act' cyclus. Vertaald naar G€A termen komt dat overeen met:

- G€A uitvoeringsproces (do: ondersteunen bedrijfsbesturing): verrichten van de G€A activiteiten, leidend tot producten/diensten, waarmee de besturingsprocessen van een

organisatie daadwerkelijk worden ondersteund. Dit betreft de invulling van de samenwerkingsrelaties uit figuur 5.

- G€A planningsproces (plan: besturing G€A functie zelf): plannen van de activiteiten van de enterprise architectuurfunctie en de daarmee beoogde resultaten. Deze planning wordt (uiteraard) afgestemd en goedgekeurd door de opdrachtgever, onderdeel van samenwerkingsrelatie 1 uit figuur 5.
- G€A toetsingsproces (control: besturing G€A functie zelf): de vaststelling van de mate waarin de beoogde resultaten, in termen van sturen op samenhang, worden bereikt.
- G€A bijsturingproces (act: besturing G€A functie zelf): de vaststelling of de architectuurfunctie anders moet worden ingericht of een andere koers moet varen.



Figuur 6: Typologie G€A-processen en G€A-producten

De onderdelen G€A planning, toetsing en bijsturing vatten we samen onder de noemer G€A besturing. Door deze processen zorgvuldig uit te voeren ontstaat grip op de architectuurfunctie. Dit is van belang voor de organisatie en voor de enterprise architecten zelf. Centraal staat steeds de vraag: levert de architectuurfunctie nog steeds de beoogde toegevoegde waarde? Het doel van de G€A besturing is om kritisch te kijken naar de effecten die met enterprise architectuur kunnen worden bereikt en gericht te sturen op de realisatie daarvan. Anders gezegd, ervoor te zorgen dat de bijdrage van de architectuurfunctie aan de besturing van een organisatie zichtbaar wordt gemaakt (in kosten en baten).

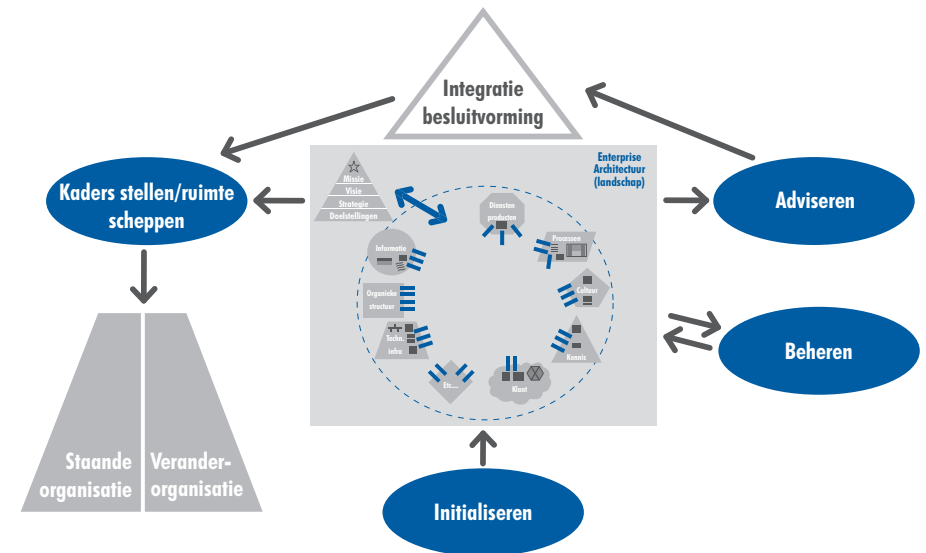
G€A-PROCESSEN: G€A UITVOERING

De uitvoerende processen van G€A zijn gericht op het verbeteren van de besturingsprocessen van de staande organisatie en veranderorganisatie door het leveren van producten en diensten daaraan. Dit onderdeel van de G€A-processen, het participeren in de bedrijfsbesturingsprocessen (zie de samenwerkingsrelaties in figuur 5) noemen wij "ondersteunen bedrijfsbesturing". Daarbinnen onderscheiden wij "processen op de voorgrond": adviserende processen en kaders stellende/ruimte scheidende processen. Daarnaast is er sprake van processen "op de achtergrond" zoals het "initialiseren" en "up-to-date houden architectuur". Immers, om tot een goed advies of kaderstelling te komen is het noodzakelijk voorwerk te verrichten en inzicht te hebben in de bestaande samenhang van een organisatie. De G€A uitvoeringsprocessen delen wij daarom op in vier categorieën: (zie figuur 7)

- Initialiseren: voordat kan worden gestuurd op samenhang, moet eerst de samenhang expliciet zichtbaar worden gemaakt. Dit gebeurt door initieel het "G€A gebouw" vorm te geven. Dat betekent het inventariseren, afstemmen en vaststellen van perspectieven, kernbegrippen,

principes, richtinggevende uitspraken, relevante relaties en kernmodellen. De manier waarop in de initialisatiefase het G€A gebouw wordt neergezet, hangt af van de aanpak die een organisatie voorstaat. In white paper 2 is onderscheid gemaakt in de lineaire aanpak (eerst G€A gebouw volledig opbouwen, daarna toepassen op een organisatievraagstuk) en de iteratieve aanpak (kortcyclisch, aan de hand van organisatievraagstukken, het G€A gebouw opbouwen).

- Kaders stellen/ruimte scheppen: wanneer het G€A gebouw is vastgesteld (ook door het topmanagement!) worden de daarin vastgelegde kaders gebruikt bij het besturen van organisatievraagstukken. Dit kan zowel door ex ante (vooraf) te sturen, door het vaststellen van de kaders waarbinnen veranderprogramma's zich mogen bewegen, als door ex post (achteraf) te toetsen in hoeverre is voldaan aan de principes. Kaders hebben daarbij geen vrijblijvend karakter, de afspraken over de te hanteren kaders worden in een opdracht of 'contract' (bijvoorbeeld een programmastart-architectuur) vastgelegd.
- Adviseren: ook bij de adviserende processen wordt het G€A gebouw gebruikt voor de besturing van organisatie- c.q. bedrijfsvraagstukken. Het betreft hier echter niet het hanteren van al geaccordeerde kaders richting staande en veranderorganisatie, maar het adviseren van het management over de te kiezen oplossingsrichtingen en aanpakkeuzen t.a.v. bedrijfsvraagstukken, strategiewijzigingen, e.d. op basis van de onderhouden perspectieven en principes. Het gaat dan bijvoorbeeld om een advies over de te kiezen oplossingsrichting, beschouwd vanuit een integrale blik (alle relevante perspectieven in samenhang). Indien het advies wordt overgenomen en bekrachtigd, krijgt het een kader stellend karakter.
- Beheren: het G€A gebouw is aan verandering onderhevig en het dient daarom onderhouden



Figuur 7: De G€A-processen ingedeeld naar 4 categorieën

te worden. Aanpassingen kunnen nodig zijn naar aanleiding van organisatievraagstukken die geleid hebben tot nieuwe of gewijzigde principes e.d. of door externe ontwikkelingen die vragen om aanpassing van de principes, kernmodellen, etc. De kerngedachte is natuurlijk wel dat met name de perspectieven en principes relatief stabiel zijn en niet bij elke externe ontwikkeling weer ter discussie staan. Er is daardoor een gradatie te onderkennen in de mate van onderhoud van de verschillende onderdelen van het G€A gebouw. Principes wijzigen minder snel dan richtinggevende uitspraken.

G€A-PRODUCTEN

Stuurproducten versus bouwsteenproducten De G€A functie levert adviezen en kaders ten behoeve van de bedrijfsbesturing. Deze adviezen liggen vast in "stuurproducten". Om snel goede adviezen en kaders te kunnen leveren gebruikt G€A haar kennis over de samenhang in de

organisatie. Deze kennis ligt vast in eigen, interne referentieproducten: de "bouwsteenproducten" (in eerdere white papers specialistische producten genoemd). Stuurproducten hebben tot doel de besturing van een organisatie te ondersteunen. De vorm van het product is aangepast aan dit doel: het beperkt zich tot de essentie van de inzichten die bestuurders nodig hebben om te sturen op samenhang. Veelal zal er achter de essentie een wereld van (onmisbare) details schuilgaan, die van belang zijn om de samenhang te onderbouwen. Indien ze voor de ondersteuning van het besturingsproces niet noodzakelijk zijn, zullen ze in de stuurproducten achterwege blijven. Voor de enterprise architect is het gedachtegoed achter de stuurproducten -zals vastgelegd in de bouwsteenproducten- minstens zo belangrijk: ze vormen de basis voor en de onderbouwing van de stuurproducten. Welke onderdelen van welke bouwsteenproducten uiteindelijk hun weg vinden naar stuurproducten, is volledig afhankelijk van het onderhanden organisatievraagstuk.

De essentie van een organisatievraagstuk kan juist zitten in één of enkele principes. Het G€A gebouw zelf is in principe een bouwsteenproduct, maar bevindt zich op het grensvlak, omdat de daarin beschreven samenhang is geaccordeerd door het topmanagement. Het G€A gebouw bevat immers een communiceerbare beschrijving van de samenhang, waarin alle voetangels en klemmen van de onderlinge afhankelijkheid die in de organisatie bestaat, beschreven zijn.

Externe referentiekaders

De stuurproducten en bouwsteenproducten worden mede gebaseerd op producten uit de externe omgeving. We noemen dit de externe referentiekaders. Het is een breed scala aan producten zoals referentiearchitecturen (zoals NORA, MARIJ), ketenarchitecturen, branchetypologieën en benchmarks.

Producten voor besturing van G€A functie

Ten behoeve van de besturing van de enterprise architectuurfunctie worden producten gemaakt, zoals we ze doorgaans ook voor andere te besturen processen zien, zoals jaarplannen, voortgangsrapportages en evaluaties.



G€A-PROCESSEN EN -PRODUCTEN NADER BESCHOUWD

Onderstaand worden de G€A-processen en -producten nader omschreven. De beschrijvingen beogen vooral de functie en doelstelling van de diverse processen en producten te verduidelijken. Zie figuur 8.

G€A UITVOERING

De uitvoerende G€A-processen zijn in de vorige paragraaf onderverdeeld in initialiseren, adviseren, kaders stellen/ruimte scheppen en beheren. De onderliggende processen en producten worden hieronder beschreven. Figuur 8 geeft een overzicht van de relatie tussen processen en producten.

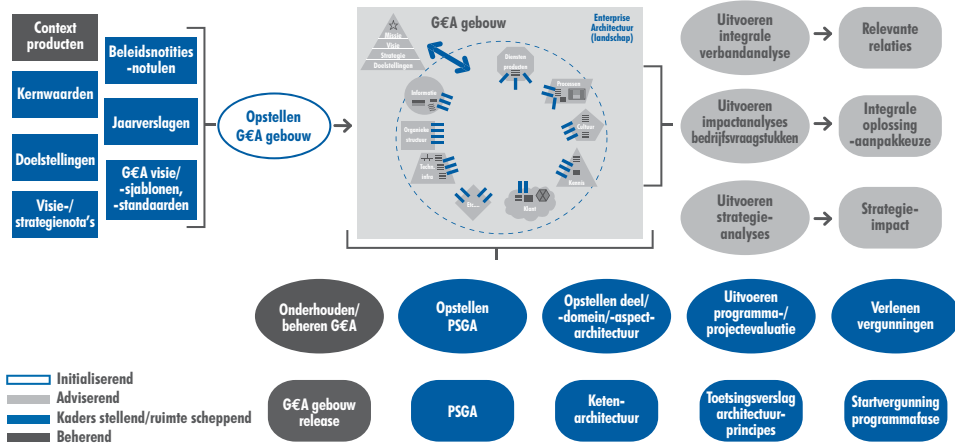
Initialiseren

- **Opstellen G€A gebouw:** een belangrijke stap binnen G€A, is het opbouwen van het G€A gebouw. Dit is het basismodel, dat nodig is om de adviserende en kaders stellende processen te kunnen uitvoeren. In het G€A gebouw worden de G€A stuurinstrument-elementen (perspectieven, kernbegrippen, richtinggevende uitspraken, doelstellingen, principes, relevante relaties en kern-modellen) vastgelegd. De afzonderlijke elementen zijn nader beschreven in white paper 2. Daarin is tevens verwoord dat het opbouwen van het G€A gebouw op twee manieren kan plaatsvinden: lineair (volledig uitwerken van het G€A gebouw alvorens het toe te passen op bedrijfs-vraagstukken) en iteratief (iteratief opzetten G€A gebouw vanuit bedrijfsvraagstukken). In figuur 7 is aangegeven welke bronnen zoal worden gebruikt voor het samenstellen van het G€A gebouw. Uit de kernwaarden, strategienota's, jaarverslagen, etc. zijn de voornaamste perspectieven,

principes en richtinggevende uitspraken af te leiden. Belangrijk kenmerk van het G€A gebouw is dat het een open karakter heeft. De elementen, zoals perspectieven, worden door de betreffende functionarissen van de organisatie zelf bepaald en kunnen wijzigen naar gelang de context.

Adviseren

- **Uitvoeren integrale verbandanalyse:** in de integrale verbandanalyse staat het leggen van relaties tussen perspectieven, richtinggevende uitspraken en principes centraal. Bij het sturen op samenhang gaat het immers niet zozeer om de samenhang binnen één perspectief, maar juist om de samenhang tussen de perspectieven. Het uitvoeren van een integrale verbandanalyse biedt zicht op de onderlinge consistentie en/of tegenstrijdigheden in de organisatie. Daarbij gaat het niet zozeer om het onderkennen van alle relaties, maar de relaties die we relevant achten voor het sturen van strategische vraagstukken. Zicht op de integrale verbanden helpt organisaties om voorliggende strategievraagstukken of organisatievraagstukken op integrale samenhang te beoordelen en te sturen. Minstens zo belangrijk is dat de betreffende functionarissen veel beter gaan begrijpen waarom de organisatie een bepaalde inhoud en structuur heeft gekregen, zodat daarmee de basis voor betere samenwerking wordt gelegd. De integrale verbandanalyse kan vanuit een vraagstuk maar ook als los proces uitgevoerd worden. Het bij dit proces behorende product noemen we **Relevante relaties**.



Figuur 8: G&A uitvoering: relatie processen en producten

• **Uitvoeren impactanalyse bedrijfsvraagstukken:** bij de impactanalyse wordt met behulp van het G&A gebouw een organisatie- c.q. bedrijfsvraagstuk integraal geanalyseerd, met als doel te komen tot een advies over de aanpak/oplossingsrichting van het vraagstuk. De organisatievraagstukken kunnen zowel extern (wetswijziging, maatschappelijke ontwikkelingen) als intern (efficiencyvraagstukken) geïnitieerd zijn (zie figuur 2). Bij het uitvoeren van een impactanalyse wordt als het ware een bedrijfsvraagstuk als “een steen midden in de G&A vijver gegooid”. Vervolgens wordt gekeken welke perspectieven “als eerste worden geraakt door de golven”. Deze perspectieven noemen we de dominante perspectieven. De niet direct in beeld komende perspectieven noemen we dan de relevante perspectieven. Deze eerste keuze wordt vroeg in het analyseproces gemaakt, om zo tot een prioritering te komen in volgorde van beschouwing en een eerste inzicht te krijgen in verbanden voor wat betreft oorzaken en gevolgen. Van de dominante perspectieven worden de meest relevante principes in het kader van het formuleren van oplossingsrichtingen en

aanpakkeuzen van het vraagstuk bepaald. Vervolgens wordt de impact van het vraagstuk op deze perspectieven, maar ook de invloed van de perspectieven met de daaraan gekoppelde principes e.d. op het vraagstuk bepaald. Ook de relevante perspectieven worden in de analyse betrokken. Zo ontstaat een integraal beeld van de impact van het organisatievraagstuk op de organisatie, alsook een oplossingsrichting en aanpakkeuze waarbij de samenhang in de organisatie niet op de tocht komt te staan. De resultaten van de analyse vormen het product **Integrale oplossing- en aanpakkeuze**. Dit product vormt de basis voor besluitvorming door de bestuurders van de organisatie en vormt daarna veelal het kader voor het opstellen van een programmastartarchitectuur, waarmee de verandering daadwerkelijk in gang wordt gezet.

• **Uitvoeren strategieanalyse:** bij de strategieanalyse staat niet zozeer een organisatievraagstuk centraal, maar een voorgenomen strategie-wijziging. Dat kan bijvoorbeeld zijn het uitbreiden van de dienstverlening naar nieuwe markten, het veranderen van de marktbenadering (van ‘brand dominance’ naar ‘operational excellence’)

of een verschuiving van autonome groei naar een acquisitiestrategie. Dergelijke ingrijpende strategieveranderingen hebben (mogelijk) grote impact op de in het G&A gebouw geformuleerde perspectieven, principes, etc. Uit een strategieanalyse kan bijvoorbeeld blijken dat de strategieverandering een compleet andere manier van werken (perspectief processen), denken (perspectief cultuur) en belonen (perspectief medewerker) met zich meebrengt. De uitgevoerde strategieanalyse wordt vastgelegd in het product **Strategie-impact**.

Kaders stellen/ruimte scheppen

• **Opstellen Programmastartarchitectuur (PGSA):** in een PGSA worden, bij de start van een veranderprogramma, de (architectuur)kaders opgenomen, besproken en vastgesteld waarbinnen het programma dient te opereren en worden richtlijnen geformuleerd voor de binnen het programma uit te werken oplossingsrichtingen. We kiezen hier voor het niveau van een programma, gezien het integrale karakter en de behoefte grote veranderingen binnen organisaties vooraf te willen sturen in samenhang. Veelal resulteert dit in een aantal projecten dat voor en tijdens de uitvoering op elkaar afgestemd moet worden.¹ Een PGSA is kaders stellend en richtinggevend voor alle onder het programma vallende projecten. De analyseresultaten van de adviserende processen (impactanalyse, integrale verbandanalyse, strategie-impact) zullen, indien het geadviseerde door het bestuur is geaccordeerd, belangrijke input vormen voor de PGSA. De status van de analyseresultaten verandert in dat geval naar kaders stellend. Het stellen van kaders betekent overigens ook dat daarmee tevens de bewegingsvrijheid van een veranderprogramma bekend is. Met andere woorden: het stellen van grenzen werkt ruimtescheppend.

• **Opstellen deel/domein/aspectarchitectuur:** in organisaties kan in het licht van een te formuleren antwoord op een bedrijfsvraagstuk, strategie-wijziging, e.d. behoefte bestaan aan het uitwerken van deelarchitecturen. Hiermee bedoelen we niet de uitwerking van detailarchitecturen binnen een perspectief (want dat valt buiten de G&A context), maar architecturen die op een deel van de organisatie of een aspect van de organisatie betrekking hebben. Dit kan bijvoorbeeld zijn een deelarchitectuur ‘elektronische dienstverlening’ bij een overheidsinstelling, een architectuur ‘hypothecken’ bij een bankinstelling of een architectuur die is gericht op ketensamenwerking. Deze deelarchitecturen worden opgesteld vanuit alle relevante perspectieven en principes. We kwalificeren deelarchitecturen als bouwsteenproduct, waarbij het kan voorkomen dat een managementview van een dergelijke architectuur als stuurproduct ter besluitvorming bij het bestuur voorligt.

• **Uitvoeren programma-evaluatie:** ten tijde van het uitvoeren van een veranderprogramma wordt het programma geëvalueerd vanuit enterprise architectuurperspectief. Enerzijds om vast te stellen in hoeverre het programma zich houdt aan de meegegeven kaders, anderzijds om vast te stellen in hoeverre de kaders in de praktijk hanteerbaar zijn.

¹ Uiteraard kan het ook voorkomen dat in een organisatie een grote verandering als project wordt georganiseerd. Voor G&A staat niet zozeer het onderscheid programma/project centraal (want dat is contextafhankelijk), maar gaat het erom dat wanneer veranderingen strategisch zijn en een integraal karakter hebben, er behoefte is aan kaderstelling en sturing op samenhang vooraf.

Dit laatste zorgt ervoor dat er een continu proces ontstaat van het aanpassen van het G€A gebouw (zie proces beheren), op basis van het toepassen ervan in de praktijk. De resultaten van de evaluaties leggen we vast in verslagen onder de naam van **Toetsings-verslag architectuurprincipes**. Inhoudelijke toetsing van een programma op het voldoen aan de kaders, zal uiteraard ook na afloop van het programma plaatsvinden. Hierover worden vooraf afspraken gemaakt op basis van (onder andere) de complexiteit en voorspelbaarheid van het programma.

- **Verlenen vergunning:** als alternatieve vorm voor of als aanvulling op een PGSA, kan worden gewerkt met een "G€A vergunning". Hierbij geldt dat een verandering pas de programmafase of een vervolprogrammafase in mag, indien er vanuit de architectuur een vergunning wordt verleend (het bijbehorende product noemen we Start/vervolgvergunning programmafase). In de vergunning worden de randvoorwaarden voor de verandering beschreven. Bijvoorbeeld door aan te geven aan welke principes het programma zich zonder meer te conformeren heeft.

Beheren

- **Beheren G€A gebouw:** het G€A gebouw is aan verandering onderhevig. Hoewel het werken vanuit principes een bepaalde bestendigheid en robuustheid geeft, zijn ook principes, richtinggevende uitspraken, kernmodellen etc., aan verandering onderhevig. Zeker wanneer het strategische vraagstukken betreft kunnen principes op de tocht komen te staan, dan wel werken principes anders uit in de achterliggende modellen. Het beheren van het G€A gebouw wordt geïnitieerd vanuit de hiervoor genoemde adviserende en kaders stellende processen, maar ook vanuit omgevingsveranderingen die

niet direct leiden tot strategische vraagstukken. Denk bijvoorbeeld aan de invloed van de productcategorie 'externe referentiekaders'. Referentiearchitecturen kunnen aanleiding zijn tot aanpassing van het G€A gebouw. Het beheren van het G€A gebouw is daarom een continue activiteit, waarbij het doel van het G€A gebouw, sturen op samenhang, doorslaggevend is voor het doorvoeren van veranderingen.

G€A BESTURING

De G€A besturing, de interne sturing van de G€A functie zelf, kent een drietal processen:

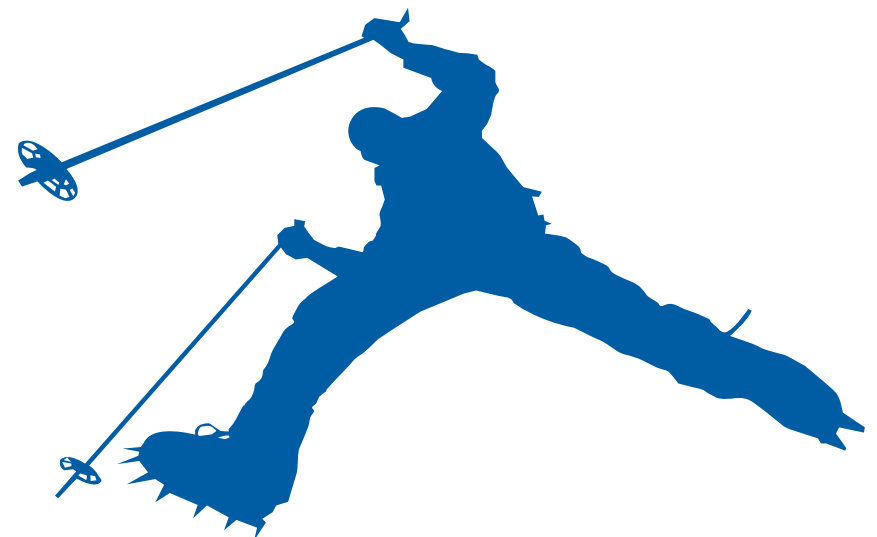
- **G€A planning:** de activiteiten die gericht zijn op het plannen (inhoudelijk en procesmatig) van de architectuuractiviteiten: welke resultaten worden beoogd met de inzet van G€A? Welke G€A-processen moeten daarvoor worden doorlopen? Welke G€A-producten worden opgeleverd en waarvoor? Welke mensen en middelen zijn ervoor nodig? De planning kan bestaan uit het benoemen van de uitvoerende G€A-processen en -producten (bijvoorbeeld: welke programmastartarchitecturen, welke integrale verbandanalyses, welke aspectarchitecturen). Dit alles wordt opgenomen in het G€A-product **G€A jaarplan**. Indien een organisatie voor het eerst met G€A werkt, wordt een **G€A ontwikkelplan** gemaakt. Naast de hierboven genoemde onderdelen, zal daarin expliciet aandacht zijn voor de activiteiten voor het opbouwen van een G€A raamwerk.
- **G€A toetsing:** op een aantal vooraf vastgestelde momenten in het jaar zal worden vastgesteld in hoeverre de in het G€A jaarplan geformuleerde doelstellingen zijn behaald. Veranderde omstandigheden kunnen ertoe geleid hebben dat andere activiteiten hebben plaatsgevonden dan in het plan was voorgenomen. Ook kunnen de processen en producten volgens plan zijn uitgevoerd, maar is het

beoogde resultaat niet bereikt. Een goed begrip van de afwijkingen van het plan én van wat wel tot de gewenste resultaten heeft geleid, helpt om de architectuurfunctie continu te ontwikkelen. De resultaten van de toets worden vastgelegd in een **G€A voortgangsrapportage**. Los van de 'jaarlijkse cyclus' van toetsing kan er ook sprake zijn van een **G€A architecturaudit**, waarmee de G€A resultaten (bijvoorbeeld over een langere periode dan de jaarcyclus) worden beoordeeld.

- **G€A bijsturing:** de resultaten van de G€A toetsing kunnen aanleiding geven om de koers van G€A te verleggen. Dit kan betekenen dat er andere producten moeten worden gemaakt

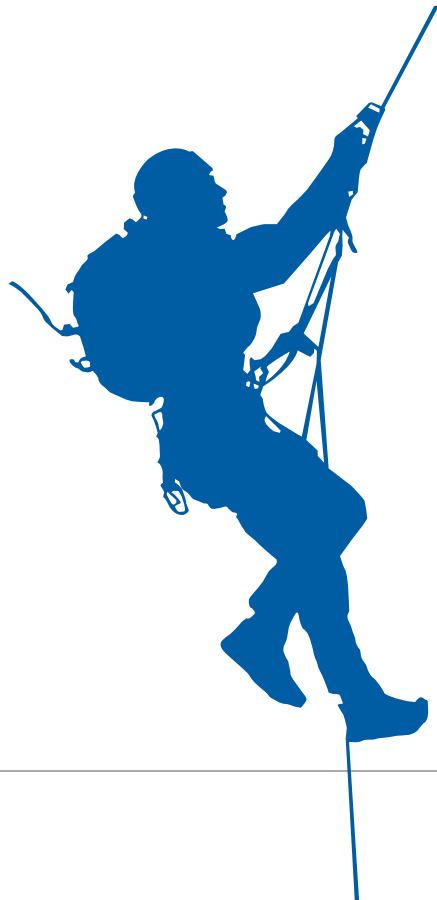
dan gepland, dat activiteiten moeten worden toegevoegd (bijvoorbeeld het G€A gebouw moet worden aangepast) of juist geannuleerd moeten worden. De 'nieuwe koers', met de daarbij behorende onderbouwing, wordt vastgelegd in een **Besluit G€A wijziging**.

Daarnaast is het logisch om het sturen via principes, dat centraal staat in G€A, ook te gebruiken bij de interne sturing van de G€A functie. In white paper 2, bij de uitleg van principes, zijn ook voorbeeldprincipes genoemd, die op de enterprise architectuurfunctie zelf van toepassing kunnen zijn.



INRICHTEN VAN G€A-PROCESSEN IN DE EIGEN ORGANISATIE

Bovenstaand zijn de processen en producten beschreven die onderkend worden vanuit de 'G€A theorie'. Om G€A toe te passen op de eigen organisatie zal het nodig zijn de processen en producten organisatiespecifiek te maken. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met de omvang van een organisatie en (daarmee) de omvang van projecten en programma's. Wat in de ene organisatie een 'klein project' is, kan voor een andere organisatie een groot veranderprogramma zijn. Bij het daadwerkelijk 'inregelen' van G€A in de eigen organisatie, dient daarom de context goed in beschouwing te worden genomen: omvang, manier van besturen, verandercultuur, etc. De kerndoelstelling is om te komen tot een samenspel van processen en producten die een wezenlijke bijdrage leveren aan het sturen op samenhang op enterprise niveau. De in deze white paper onderkende processen en producten vormen hiervoor het referentiekader.



SAMENVATTING

In dit artikel staan de G€A-processen en G€A-producten centraal.

Eerst wordt stilgestaan bij de besturingsprocessen binnen organisaties: G€A wil immers bijdragen aan het verbeteren van de besturing van organisaties door het aanbrengen van samenhang in die besturing. Hierbij is een wijze van identificeren van de besturingsprocessen van een organisatie toegelicht.

Aan de hand van de plaats van de architectuurfunctie binnen de besturingsprocessen wordt een indeling gemaakt in G€A-processen en G€A-producten.

Vervolgens wordt per categorie een uiteenzetting gegeven van de daaronder vallende processen en producten. De G€A-processen en -producten geven aan organisaties een referentiekader om in hun eigen organisatie, passend binnen de specifieke context, G€A-processen in te richten.

De doelstelling is om te komen tot een samenspel van processen en producten, die een wezenlijke bijdrage leveren aan het ex ante (vooraf) sturen op samenhang op enterprise niveau.

COLOFON

Wij danken de volgende organisaties en personen voor hun werk aan en betrokkenheid bij de tweede fase van G€A.

G€A leden:

- Dienst Justitiële Inrichtingen, Hr. D.A. Groeneveld MBA, Mr. O.E.J. van den Brink
- ANWB, Ir. K.J. van der Bent
- PGGM, Dr. R.B. Lugtigheid
- Politie Nederland, Hr. J.A. Spaan MBA
- ICTU, Ir. L.P. Geubbels, Dr. E.H. Saaman
- Rijkswaterstaat, Mw. F.K. Middeljans
- UWV, Hr. J.W. Schoenmakers MIM, Hr. R.M.M. Schenau
- Nederlandse Spoorwegen, Ir. J. Herbrink

Commissie van aanbeveling:

- Prof. dr. ir. N.H.G. Baken, Leerstoel bedrijfscommunicatie faculteit ITS, Technische Universiteit Delft; strategie KPN
- Prof. dr. M.R. Creemers, Hoogleraar Informatie Systemen, Faculteit Economie, VU, Amsterdam
- Prof. dr. ing. T.W. Hardjono, Bijzonder Hoogleraar, Vakgroep Management van Technologie en Innovatie, Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Prof. dr. A.P. de Man, Hoogleraar Alliantiemangement, Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde, Vrije Universiteit, Amsterdam
- Prof. dr. H.A. Proper, Professor, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Computing and Information Sciences
- Drs. F.A.M. van der Reep, Lector Digital World, Hogeschool INHOLLAND; strategie KPN
- Drs. H. Wagter RA, Lid Raad van Bestuur, Royal Wessanen N.V.
- Drs. R. Kasteel, Voorzitter Raad van Bestuur, Ordina N.V.

Onze collega's van de klankbordgroep:

Frank Abendroth, Herman van den Berg, Hans Bosma, Werner de Bruijn, Jan Campschroer, Siep van de Dijk, Sjako ten Haken, Charley Hofman, Rik Hurkmans, Stef Joosten, Robert van Hooff, Peter Klaus, Frans van Koppen, Loren Kruseman, Willem Krijgsman, Gert Jan Landwaart, Martijn Leseman, Art Ligthart, Harry Meijer, Gerrit Jan Obers, Thijs Ott de Vries, Roel van der Plank, Erwin Rossen, Jan Schipper, Léon van Steen, George Verheijen, Leon van de Weem, Lourens van der Weerd, Axel Wiertz, Paul Zunderdorp. In het bijzonder Jan Campschroer, Léon van Steen, Siep van de Dijk, Thijs Ott de Vries en Roel van der Plank voor het tegenlezen en de vele goede aanreikingen.

Onze collega's van de kerngroep:

Frits Bussemaker, Gerrit Nijkamp, Martin Misseyer, Rob Stovers, Denis Verhoef, Roel Wagter, Dirk Witte.

Roel Wagter

College van Partners Ordina

Rob Stovers

Management Consultant Ordina

Gerrit Nijkamp

Management Consultant Ordina

Erik Proper

Radboud Universiteit Nijmegen

Regievoering Roel Wagter

G€A Ordina Consulting, Nieuwegein

Design La Torsa, Eindhoven

Production La Torsa, Eindhoven



ORDINA

Ordina Consulting

Postbus 7501

3430 JC Nieuwegein

Tel 030 - 663 75 00

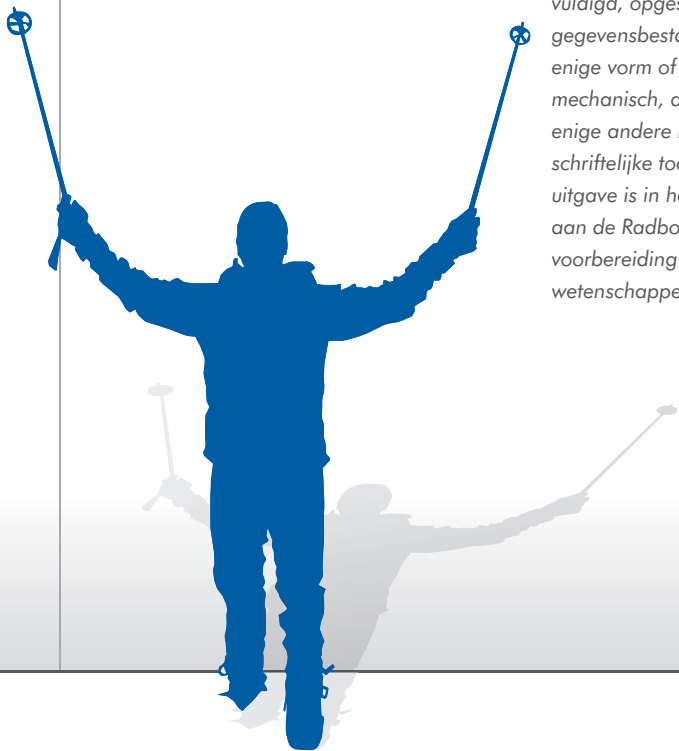
Fax 030 - 663 75 99

Internet www.ordina.nl

© Ordina Business & Enterprise Solutions BV, 2007.

© Roel Wagter, 2007. Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur. Deze uitgave is in het kader van een promotieonderzoek aan de Radboud Universiteit Nijmegen in voorbereiding ter publicatie in de internationaal wetenschappelijke vakpers.



ORDINA.OPGELOST.

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING