



Enterprise Architecture Coming of Age

Increasing the Performance of an Emerging Discipline

Title: Enterprise Architecture Coming of Age, Increasing the Performance of an Emerging Discipline

Auteur: Bas van der Raadt

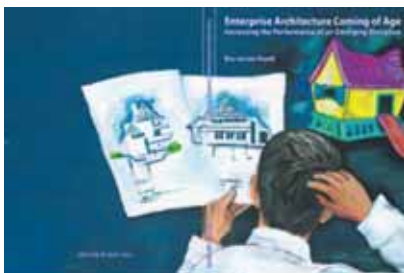
ISBN: 978-90-8659-534-1

In deze boekbespreking behandelen wij het proefschrift van Bas van der Raadt. Van der Raadt is fulltime werkzaam als managementadviseur en heeft daarnaast zijn onderzoek uitgevoerd. Hij is gestart met dit onderzoek, omdat hij tijdens het uitvoeren van zijn praktijkwerk als *enterprise architect* bij verschillende klanten hetzelfde probleem zag. Vandaag de dag gebruiken veel organisaties enterprise architectuur als instrument, maar Van der Raadt had het gevoel dat in de praktijk de toegevoegde waarde ervan nog relatief beperkt is. Hij vroeg zich vooral af waarom bijna alle aandacht wordt besteed aan het ontwikkelen van de beste methodieken, raamwerken en tools om architectuurblauwdrukken te maken? En waarom er zo weinig aandacht wordt besteed aan de bestuurlijke kant van architectuur en het effectief werken onder architectuur zodat deze blauwdrukken ook echt gerealiseerd worden? Van der Raadt heeft onderzocht hoe meer resultaat geboekt kan worden met enterprise architectuur door verschillende case studies uit te voeren. Daarnaast heeft hij een theoretisch kader opgesteld: hoe zou de architectuurfunctie, die bestaat uit architecten en andere functionarissen (zoals hoger management, projectmedewerkers en operationeel personeel), moeten werken om de gewenste resultaten met architectuur te bereiken. Deze resultaten zijn onder andere meer grip op projecten, meer overzicht van de inrichting van de organisatie in termen van processen en systemen, et cetera. De hoofdvraag van dit proefschrift is: hoe levert enterprise architectuur de gewenste resultaten op?

BEKNOPTE SAMENVATTING

Veel organisaties zijn complex en hebben daar last van. Door fusies en overnames lopen bedrijfsprocessen niet optimaal: medewerkers verrichten dubbel werk en werken langs elkaar heen. Door het almaar introduceren van nieuwe technologieën werken informatiesystemen niet goed samen, waardoor essentiële bedrijfsinformatie niet altijd beschikbaar is. Om structuur en samenhang aan te brengen in deze complexiteit, maken veel organisaties gebruik van enterprise architectuur. Een organisatie bouwen onder enterprise architectuur werkt ongeveer hetzelfde als het bouwen van een gebouw onder architectuur.

Van der Raadt laat in zijn promotieonderzoek zien dat veel organisaties moeite hebben met het effectief inzetten van enterprise architectuur. Één van de voornaamste redenen voor de beperkte effectiviteit van enterprise architectuur is dat betrokkenen, zoals hoger management en projectmedewerkers, vaak ontevreden zijn met de dienstverlening van architecten. Een reden daarvoor is bijvoorbeeld dat architecten vaak vrij instrumenteel zijn en strikt in het hanteren van de architectuurstandaarden, ook als deze niet echt goed aan blijken te sluiten op de praktijk. Een vaak gehoord credo onder enterprise architecten is 'Dat kan zo niet, want dat sluit niet aan met onze standaarden'. De architect verzuimt vervolgens te zeggen hoe het dan wel moet, of verzaakt ondersteuning te bieden. Hierdoor negeren betrokkenen in de praktijk de architectuurblauwdruk en -standaarden, waardoor de architectuurcyclus niet intact is. Deze architectuurcyclus is het cyclische proces van besluitvorming, ▣





ontwikkeling, goedkeuring, implementatie en verbetering van de enterprise architectuur. Van der Raadt toont in zijn proefschrift aan dat als deze cyclus niet in tact is, de resultaten met architectuur minimaal zijn. Tevens beschrijft hij hoe organisaties hun architectuurcyclus moeten inrichten om effectief te zijn met enterprise architectuur.

De architectuurcyclus start met de architect die de eisen van het hoger management in kaart brengt. Hij/zij adviseert in het maken van inrichtingskeuzes voor bedrijfsprocessen en ICT-systemen en maakt een blauwdruk. De projectmedewerkers die organisatieveranderingen realiseren, worden geacht deze blauwdruk te volgen. De architect ziet hierop toe en ondersteunt de projecten waar nodig. Als projecten afwijken, adviseert de architect het hoger management welke maatregelen zij moet nemen om deze projecten bij te sturen. Als een project terecht afwijkt, past de architect de blauwdruk aan. Zo ontstaat een architectuurcyclus die helpt in het aanbrengen van structuur en samenhang in organisatieverandering.

Naast het beschrijven van de architectuurcyclus, geeft de auteur in zijn proefschrift inzicht in de typische doelen die organisaties proberen te bereiken met enterprise architectuur. De twee voornaamste doelen zijn: het zo goed mogelijk kunnen aanpassen van de organisatie aan de veranderende buitenwereld, en het zo goed mogelijk op elkaar kunnen afstemmen van bedrijfsonderdelen, processen en ICT-systemen waaruit de organisatie bestaat.

Daarnaast beschrijft hij ook wat betrokkenen, die zelf geen architect zijn, verwachten van de dienstverlening van architecten. Zo verwachten projectmedewerkers een duidelijke uitleg van de architectuurstandaards, waarom ze belangrijk zijn, hoe ze toegepast moeten worden, en wat te doen als de standaards niet werken in de praktijk. Hoger management verwacht daarentegen dat architecten hun overzicht kunnen geven van de inrichting van de organisatie. Ook verwacht hoger management inzicht te krijgen van de architecten in de consequenties van verschillende inrichtingskeuzes, in termen van risico's.

OPINIE

Dit proefschrift biedt, in vergelijking met typische wetenschappelijke publicaties, veel praktische instrumenten. Deze instrumenten kunnen door organisaties worden ingezet om de enterprise architectuurfunctie in hun organisatie te verbeteren: de door de auteur opgestelde architectuurcyclus kan in de praktijk worden gebruikt als normenkader voor de beoordeling van de architectuurfunctie. Met behulp van dit kader kunnen eventuele bottlenecks in de cyclus worden opgespoord en opgelost. Al met al ligt er een zeer praktisch bruikbaar, maar tevens gedegen onderbouwd, proefschrift, waarmee de auteur hoopt zijn steentje bij te dragen aan het verhogen van de effectiviteit van enterprise architectuur. ■



Dr. R.J. (Roel) Drost is werkzaam bij Ernst & Young IT Advisory