

De Uitgebalanceerde Bedrijfsarchitectuur:

Realiseren van duurzame verbeteringen

drs. Ruud Nijhuis
Senior business consultant
DCE Consultants
Walaardt Sacrestraat 405
1117 BM Schiphol Oost
020-4499900
nijhuis@dceconsultants.com

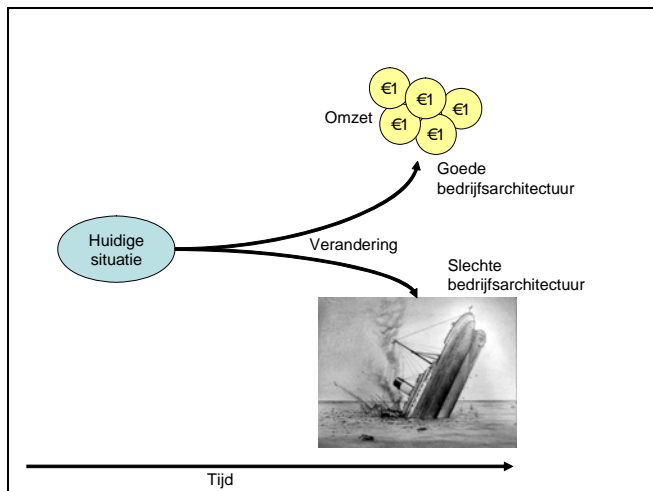
Samenvatting: Binnen bedrijven wordt veel geïnvesteerd. De veranderprojecten, die het gevolg zijn van deze investeringen, mislukken regelmatig. De oorzaak is veelal dat het de verandering te fragmentarisch en onvoldoende toekomstgericht is. De oplossing hiervoor is de verandering te realiseren op basis van een goed doordacht architectuurontwerp. Het geheim achter een succesvol architectuurontwerp is het vinden van de juiste balans van *alle* ingrediënten die bijelkaar de bedrijfsarchitectuur bepalen.

In dit artikel wordt een methodiek gepresenteerd waarmee de juiste balans gevonden kan worden. Deze methodiek heeft aan de basis gestaan van diverse succesvolle architectuurimplementaties. Naast de ideeën achter de methodiek en de methodiek zelf, worden ook enkele concrete praktijksituaties beschreven waarin de methodiek succesvol is toegepast.

Inleiding

Aan een zeewaardig schip worden andere eisen gesteld dan aan een schip dat bedoeld is voor de binnenvaart. Met andere woorden: de omstandigheden bepalen de eisen waaraan een schip moet voldoen. Bij bedrijven is dat niet anders. Een bedrijf – en alles wat dat bedrijf bepaalt, zoals de interne organisatie, de processen, de systemen, etc. – moet ook opgewassen zijn tegen de omstandigheden waar het bedrijf in de dagelijkse slag met concurrenten mee te maken krijgt.

In de literatuur zijn zeer diverse definities van architectuur te vinden. Wij verstaan onder architectuur ***die onderdelen van een organisatie die voor langere tijd van blijvende invloed zijn op de prestaties van de organisatie.*** In deze betekenis zal de architectuur van een organisatie bepalen of een bedrijf de slag met de omgeving – en met de concurrentie – aankan of dat het bedrijf op essentiële onderdelen steeds tekort zal schieten. Wij gebruiken het woord architectuur dus in een brede betekenis – en niet in de beperkte betekenis van IT-architectuur die ook vaak gehanteerd wordt. De IT-architectuur is een onderdeel van de gehele bedrijfsarchitectuur. Een *architectuurontwerp* is een beschrijving van de gewenste nieuwe organisatie -

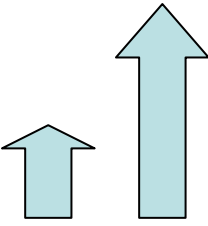


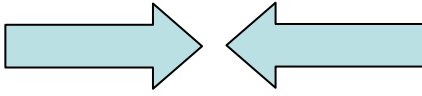
Dit artikel is gebaseerd op concrete praktijkervaringen in de pensioen- en verzekeringsmarkt. Voor pensioenuitvoerders en verzekeraars worden de omstandigheden niet eenvoudiger: een krimpende markt met dalende (beleggings)rendementen en een toenemende stroom van wetgeving bepalen de situatie van veel verzekeraars en pensioenuitvoerders op dit moment. Het is als tegen de stroom in varen met een boot die niet gemaakt is voor die omstandigheden. Hoe kan in deze omstandigheden toch blijvend voordeel ten opzichte van de concurrentie gerealiseerd worden?

Op zoek naar evenwicht

Een goed bedrijf is in balans. Alle onderdelen van het bedrijf zijn op elkaar afgestemd en zijn gericht op het realiseren van dezelfde doelstellingen. Net als een personenwagen met een motorblok uit een Formule 1 wagen levensgevaarlijk is, zo is ook een bedrijf dat niet in balans is – waar een of meerdere onderdelen essentieel afwijkend zijn – een gevaar voor zichzelf. De praktijk heeft geleerd dat met name verschil in kwaliteit en verschil in doelstellingen tussen bedrijfsonderdelen de reden zijn waarom de balans binnen het bedrijf verstoord is. Hieronder is dit met een aantal voorbeelden toegelicht.

Voorbeelden van essentieel afwijkende onderdelen bij bedrijven:

<p>Verskil in kwaliteit</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Een modern administratiesysteem, maar inefficiënte processen die er voor zorgen dat er altijd werkachterstanden zijn; • Een goede verkoopafdeling, maar een productieafdeling die de verkochte producten niet kan leveren; • Een aantrekkelijke website, maar een klantenservice die de vragen, die via de website gesteld worden, niet kan beantwoorden.
<p>Verskil in doelstelling</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Een verkoopafdeling die agressieve verkoopdoelstellingen heeft, terwijl de Back Office zich aan het reorganiseren is en geen grote groei aan kan. • Een strategie die gericht is op internationalisering terwijl alle medewerkers



- gericht zijn op hun lokale vestiging.
- Een marketingcampagne die gericht is op klantvriendelijkheid, terwijl intern iedereen gestuurd wordt op het efficiënt afhandelen van klantvragen.

Om de gevolgen van een goede en een slechte bedrijfsarchitectuur te schetsen, zijn hieronder twee fictieve gevallen beschreven. Eén voorbeeld van de manier waarop een bedrijf werkt indien de bedrijfsarchitectuur op orde is en een voorbeeld van de wijze waarop een vergelijkbaar bedrijf werkt, maar dan met een bedrijfsarchitectuur die niet op orde is.

Stromend Water B.V. is een ziektenkostenverzekeraar met een goede reputatie in de markt. Zij hebben een trouwe klantenkring (er zijn weinig klanten die overstappen naar een andere verzekeraar) en tussenpersonen weten hen steeds weer te vinden voor het afsluiten van nieuwe contracten.

Stromend Water verkondigt al jaren een duidelijke boodschap naar de markt: “Wij staan altijd klaar voor u” en “U hoort zeer snel van ons”. Stromend water wil dat klanten altijd tevreden zijn en zal klanten dan ook nooit lang laten wachten. De telefoon wordt altijd binnen 10 seconden opgepakt. Op E-mails wordt dezelfde werkdag nog gereageerd en declaraties worden binnen 10 dagen uitbetaald. Dit zijn beloftes aan de klant en zo ervaart iedereen dat ook bij Stromend Water.

In de centrale hal van Stromend Water hangt het ‘klant-scorebord’. Dit scorebord laat zien wat de gemiddelde wachttijd is, voordat de telefoon beantwoord wordt, en hoelang gemiddeld een uitbetaling van een declaratie duurt. Iedereen houdt door het scorebord actief in de gaten of de beloftes aan de klant wel nagekomen worden.

Stromend Water was een van de eerste bedrijven in de markt die een CRM-systeem implementeerden. Door dit systeem hebben zij alle informatie per klant bij elkaar gebracht in één systeem. De binnendienst van Stromend Water kan de klant probleemloos antwoord geven op alle vragen en voor elke klant wordt bijgehouden welke toezeggingen zijn gedaan – en of deze zijn nagekomen. Het systeem geeft een signaal als de afgesproken datum overschreden dreigt te worden.

Bij de implementatie van het CRM-systeem zijn zelfs klanten betrokken voor het maken van de belangrijkste keuzes. Het CRM-systeem moest Stromend Water namelijk in staat stellen om de klant maximaal van dienst te zijn. En wie weet beter wanneer dat gelukt is, dan de klant zelf?

Stromend Water voert een actief personeelsbeleid waarbij alleen mensen aangenomen worden die er echt plezier in hebben om de klant te helpen. Als een werknemer zich een keer een dag niet lekker voelt, krijgt zij taken toebedeeld waarbij geen klantcontact nodig is, aangezien de klant daar niks van mag merken.

Uit de bovenstaande beschrijving komt duidelijk naar voren dat de organisatie van *Stromend Water BV* ‘klopt’. Iedereen is gericht op hetzelfde doel, er wordt goed gecommuniceerd en er is duidelijk een coöperatieve sfeer binnen *Stromend Water B.V.* De resultaten zijn er dan ook naar. Dat is geheel anders in het geval van *Kolkend Water B.V.*

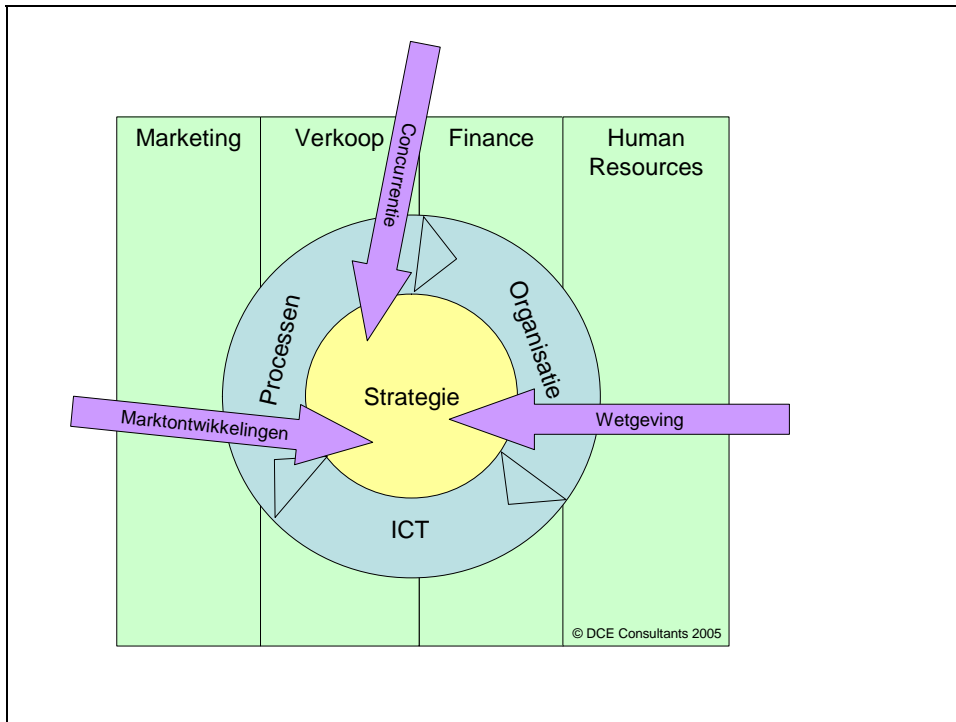
Kolkend Water B.V. was vijf jaar geleden de grootste ziektenkostenverzekeraar in de markt. Zij leverden een goede provisie aan tussenpersonen, waardoor veel contracten zijn binnengehaald. De buitendienst is destijds ook rijkelijk beloond voor dit commerciële succes. De groei is toen echter zo hard gegaan dat er in heel korte tijd veel onervaren medewerkers zijn aangetrokken. Hierdoor is de kwaliteit van het werk jarenlang onder de maat geweest. Het systeem – waar alle verzekeringen in geadministreerd worden – is hierdoor in sterke mate vervuild (het bevat veel onjuistheden en redundanties) en het is niet meer betrouwbaar. Tegelijkertijd zijn er ook veel aanpassingen aan het systeem gedaan om het mogelijk te maken alle verschillende contracten te administreren. Dit is allemaal onder grote druk gebeurd. Het gevolg hiervan is dat er nu een administratief systeem is, dat zeer moeilijk te onderhouden is en bovendien dus sterk vervuild is.

Op korte termijn zal dit systeem vervangen moeten worden. Er zijn echter veel te weinig ervaren gebruikers om te helpen dit nieuwe systeem te ontwikkelen. Door de grote toestroom van nieuwe medewerkers is destijds de werksfeer erg veranderd en zijn veel ervaren krachten vertrokken.

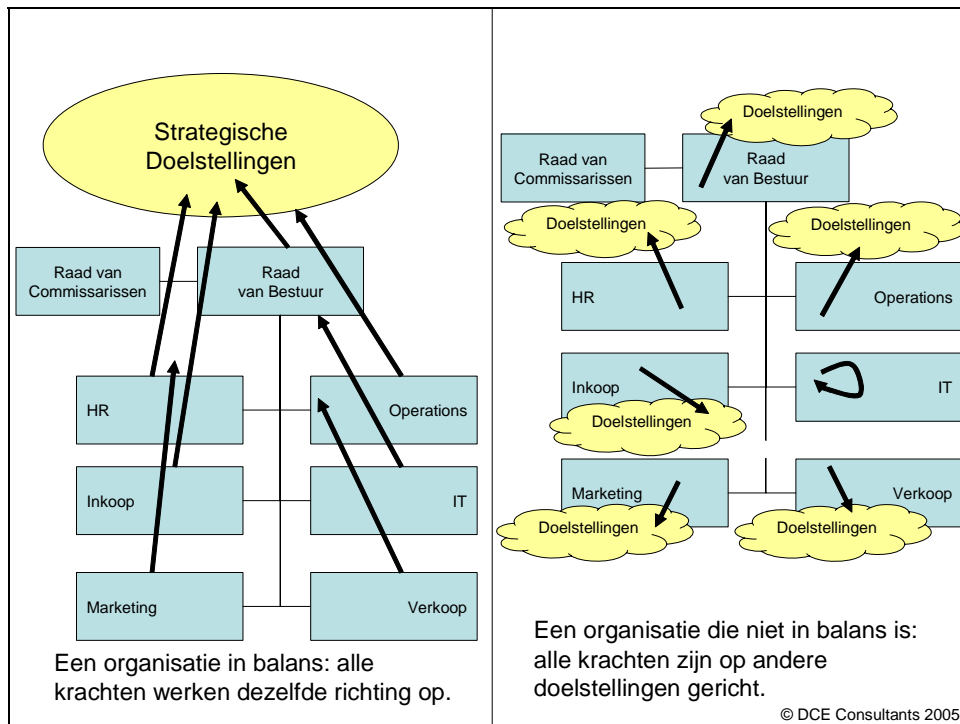
Nog steeds is Kolkend Water een grote speler in de markt. Zij hebben een grote naamsbekendheid en dit zorgt ervoor dat er nog nieuwe klanten naar hen toekomen. Het marktaandeel is de laatste vijf jaar echter sterk verminderd en men weet niet goed wat men moet doen om het tij te keren. Elke afdeling is bezig het eigen hoofd boven water te houden. De administratie heeft grote werkachterstanden en geen aandacht voor andere aken. De automatiseringsafdeling is heel veel tijd kwijt aan het in de lucht houden van het systeem en communiceert slechts minimaal met de gebruikers. De verkoopafdeling daarentegen probeert op basis van de naamsbekendheid toch nog zoveel mogelijk nieuwe contracten binnen te slepen. Soms worden hiervoor ongebruikelijke afspraken gemaakt met klanten – die weer negatieve reacties oproepen bij de gebruikers en bij de automatiseringsafdeling.

Kolkend Water heeft grote problemen. Doordat er geen gemeenschappelijke doelstelling is, is iedereen met zijn eigen doelstellingen bezig. Er is een politieke sfeer ontstaan – doordat de individuele doelstellingen vaak niet met elkaar in overeenstemming zijn. De werknemers zijn bij *Kolkend Water* meer met elkaar bezig dan met hun klanten. In deze organisatie zullen nooit goede resultaten gerealiseerd worden – tenzij er drastisch ingegrepen wordt.

De doelstelling van een goede bedrijfsarchitectuur is dus het realiseren van een bedrijf waarvan alle onderdelen met elkaar in balans zijn. Welke onderdelen hebben wij het dan over? In de onderstaande figuur is een schets gemaakt van de belangrijkste elementen van de bedrijfsarchitectuur.



Centraal in deze figuur staat de bedrijfsstrategie. Alles in het bedrijf moet erop gericht zijn om de bedrijfsstrategie te realiseren. Aan de binnenkant heeft de organisatie daar een drietal primaire hulpmiddelen voor: organisatie, processen en IT. Daarnaast zijn er secundaire bedrijfsfuncties die niettemin essentieel zijn voor het succes van het bedrijf. Dit zijn in ieder geval marketing, verkoop, finance en HR. Alle functies – zowel de primaire als de secundaire – moeten gelijkgericht zijn, met elkaar in balans zijn. Wat moet er gebeuren om deze balans te bereiken? Elk bedrijf is erop gericht bepaalde strategische doelstellingen te realiseren. Deze doelstellingen kunnen zijn: het vergroten van een marktaandeel, het ontwikkelen van een buitenlandse markt etc. Om deze doelstellingen te realiseren moeten allereerst de doelstellingen voldoende concreet uitgewerkt zijn (zodat iedereen weet wat dit specifiek voor hem of haar betekent); bovendien moeten vervolgens alle relevante krachten binnen het bedrijf gericht zijn op het realiseren van die doelstellingen.



De bovenstaande figuur maakt het verschil duidelijk tussen een bedrijf dat in balans is (en waar alle energie gelijkgericht is) en een bedrijf dat niet in balans is en waar veel energie verloren gaat doordat iedereen op een andere doelstelling gericht is. In deze bedrijven kan eenvoudig *Stromend Water B.V.* en *Kolkend Water B.V.* herkend worden.

Een bedrijfsarchitectuur ontstaat op de tekentafel. Na de implementatie van de bedrijfsarchitectuur zal deze zich echter verder ontwikkelen. Een bedrijf is namelijk een organisch geheel: mensen veranderen en mensen veranderen het bedrijf waar ze werken. Ook omstandigheden veranderen: de voorkeuren van klanten, concurrenten die een andere koers kiezen, de overheid die nieuwe regels stelt etc. Het in balans houden van de bedrijfsarchitectuur is dan ook een continu proces. Niettemin is het ook nodig om op gezette tijden de bedrijfsarchitectuur te herijken. Dit artikel presenteert een methodiek voor het herijken van de bedrijfsarchitectuur.

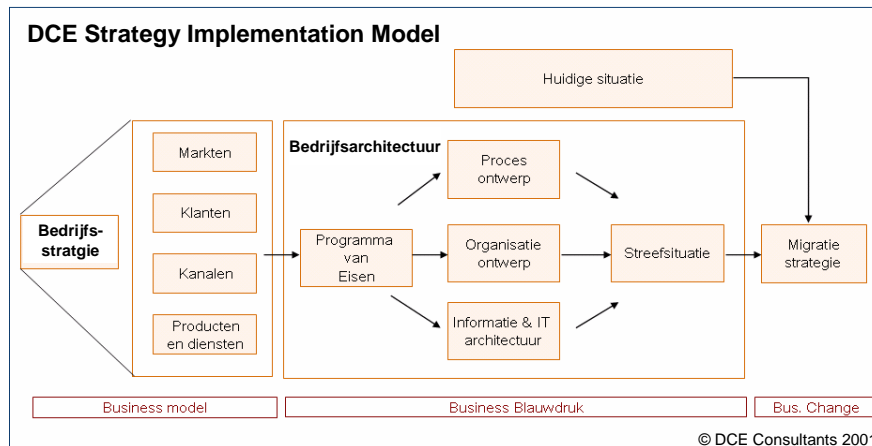
Herijken van de bedrijfsarchitectuur

Het herijken van de bedrijfsarchitectuur gaat op basis van een vijftal vragen:

1. Wat is de bedrijfsstrategie?
2. Welke eisen stelt de bedrijfsstrategie aan de bedrijfsarchitectuur?
3. Hoe zien de organisatie, de processen en de IT van de *gewenste* bedrijfsarchitectuur eruit?
4. Hoe ziet de *huidige* bedrijfsarchitectuur eruit?
5. Wat moet er gebeuren om te migreren van de huidige naar de gewenste bedrijfsarchitectuur?

Deze vijf vragen zijn vertaald naar het *DCE Strategy Implementation Model*, dat hieronder is weergegeven. Het *DCE Strategy Implementation Model* maakt het

mogelijk om volgens een vast stappenplan de bedrijfsarchitectuur te herijken. Elk van deze stappen is hieronder uitgewerkt.



Bepalen Business Model

Het business model is een concrete uitwerking van de bedrijfsstrategie. Een strategie is vaak in algemene termen verwoord. Echter, om een vertaling te kunnen maken naar de toekomstige systemen, processen en organisatie-inrichting moeten de strategie concreet ingevuld zijn voor een aantal specifieke onderwerpen. De minimale set met onderwerpen die concreet uitgewerkt moeten zijn, zijn:

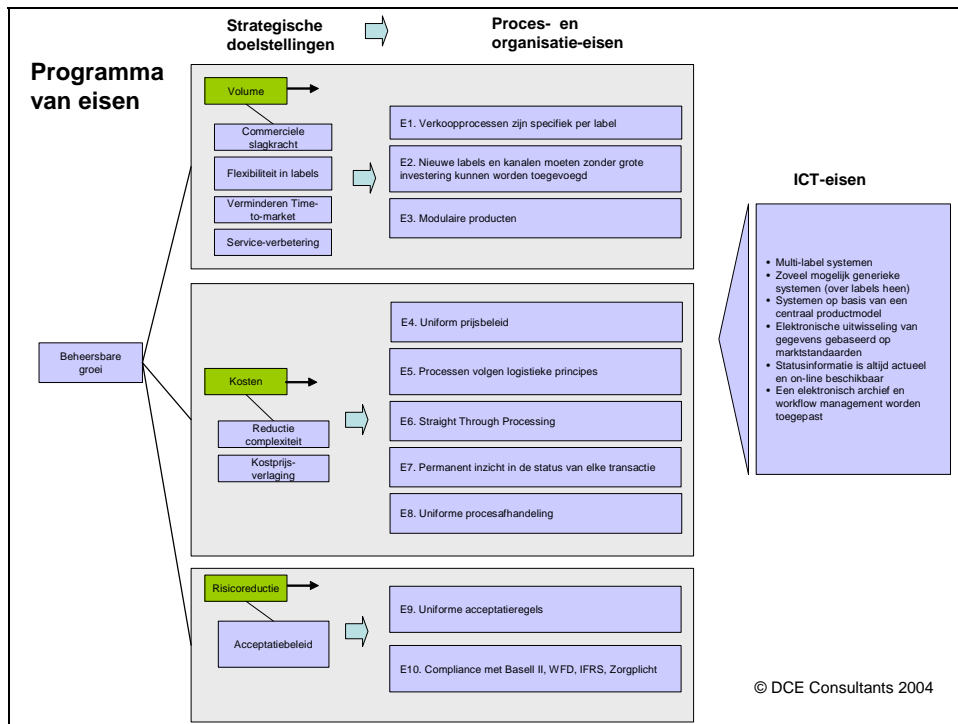
- Welke markten wil het bedrijf in opereren?
- Welke klanten wil men in die markt bedienen?
- Welke producten wil het bedrijf verkopen aan die klanten?
- Via welke kanalen wil men die producten verkopen?

Voor al deze onderwerpen geldt dat deze uitgewerkt moeten zijn tot het niveau van meetbare doelstellingen. Alleen dan kan een goede vertaling naar de bedrijfsarchitectuur gemaakt worden.

Het Business model is expliciet gericht op de gewenste situatie voor de organisatie. Het geeft aan waar de organisatie over drie tot vijf jaar wil staan. Het zullen realistische ambities moeten zijn – die breed gedragen worden binnen de organisatie – omdat alle verdere onderdelen van de bedrijfsarchitectuur bepaald zullen worden aan de hand van het Business model.

Opstellen Programma van Eisen

Het Programma van Eisen vervult de brugfunctie tussen het Business Model en de afzonderlijke architecturen. Vanuit de het Business Model moet concreet aangegeven worden waaraan de verschillende architecturen moeten voldoen. Het programma van Eisen stuurt daarmee de ontwikkeling van de architecturen en wordt achteraf gebruikt om de kwaliteit van de architecturen te toetsen. Een voorbeeld van een Programma van Eisen is hieronder weergegeven.



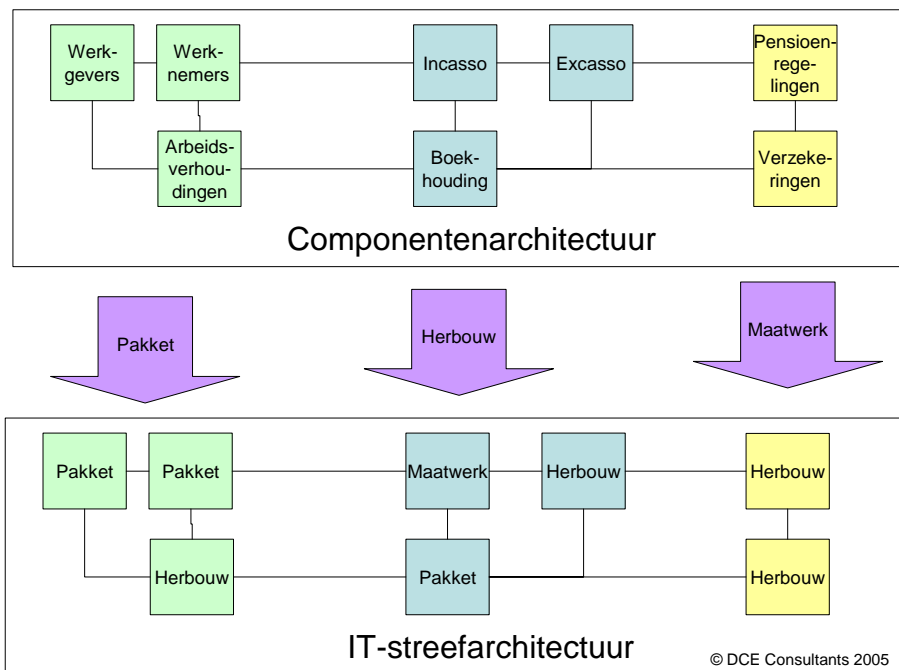
Het Programma van Eisen moet op managementniveau volledig ondersteund worden. Alleen dan kan een bedrijfsarchitectuur ontwikkeld worden die ook daadwerkelijk invulling geeft aan de strategische doelstellingen.

Vaststellen Business Blauwdruk

De business blauwdruk is het geheel van de architecturen die met elkaar de bedrijfsarchitectuur vormen. De business blauwdruk gaat met nadruk over de Streefsituatie van het bedrijf. Het beschrijft de situatie waarin de strategische doelstellingen maximaal gerealiseerd worden. De business blauwdruk bestaat uit:

- **Procesarchitectuur**
Dit is een overzicht van alle processen binnen de organisatie, de afhankelijkheden tussen alle processen en per proces inzicht in de klantvraag die het proces initieert (de trigger) en het resultaat van het proces vanuit het perspectief van de klant (bijvoorbeeld dat een nieuwe polis wordt toegezonden);
- **Organisatiearchitectuur**
De organisatiearchitectuur geeft inzicht in de principes op basis waarvan de nieuwe organisatie wordt ingericht. De organisatiearchitectuur is dus geen organogram, maar bevat bijvoorbeeld een indeling in frontoffice en backoffice en laat ook zien waar de scheiding tussen frontoffice en backoffice ligt. De organisatiearchitectuur geeft inzicht in afdelingen en de relaties tussen afdelingen, op een zodanige wijze dat zeker gesteld kan worden dat de
- **IT-architectuur**
De IT-architectuur geeft inzicht in de IT-ondersteuning die nodig is bij de procesuitvoering. De IT-architectuur geeft een logisch inzicht in de diverse soorten functionaliteit (componenten) die nodig zijn; om dit te kunnen doen wordt een globale informatiearchitectuur opgesteld waarin alle informatie is weergegeven die nodig is voor een optimale bedrijfsvoering. Door de clustering

van deze informatie naar de processen waarin deze informatie nodig is, ontstaan logische componenten. Per component wordt vervolgens bepaald hoe deze gerealiseerd gaat worden: door herbouw, pakketimplementatie of door maatwerk. Dit proces is geschetst in het onderstaande fictieve voorbeeld:



Er bestaat een sterke wisselwerking tussen de proces-, de organisatie- en de IT-architectuur. Deze zullen dan ook parallel ontwikkeld moeten worden. Bij het ontwikkelen van deze architecturen wordt steeds het Programma van Eisen als basis gebruikt.

Vaststellen Huidige Situatie

Het doel van het opstellen van een bedrijfsarchitectuur is om een integrale wijziging van de huidige situatie van het bedrijf te realiseren. Om dit te kunnen doen is het van essentieel belang om te weten wat die huidige situatie precies is. Alleen dan kan vastgesteld worden welke stappen gezet moeten worden om de Business Blauwdruk te realiseren. Alleen door goed te weten waar de organisatie nu staat, kan een doelgerichte stap naar de gewenste situatie gezet worden.

De beschrijving van de huidige situatie gaat minimaal in op de volgende onderdelen:

- De huidige strategie;
- Het huidige business model;
- De huidige procesarchitectuur;
- De huidige organiatiearchitectuur;
- De huidige IT-architectuur.

Migratiepad bepalen

Het migratiepad is de beschrijving van alle stappen die gezet moeten worden om de organisatie te brengen van de huidige situatie naar de gewenste bedrijfsarchitectuur. Voor het vaststellen van het migratiepad gelden een aantal belangrijke principes:

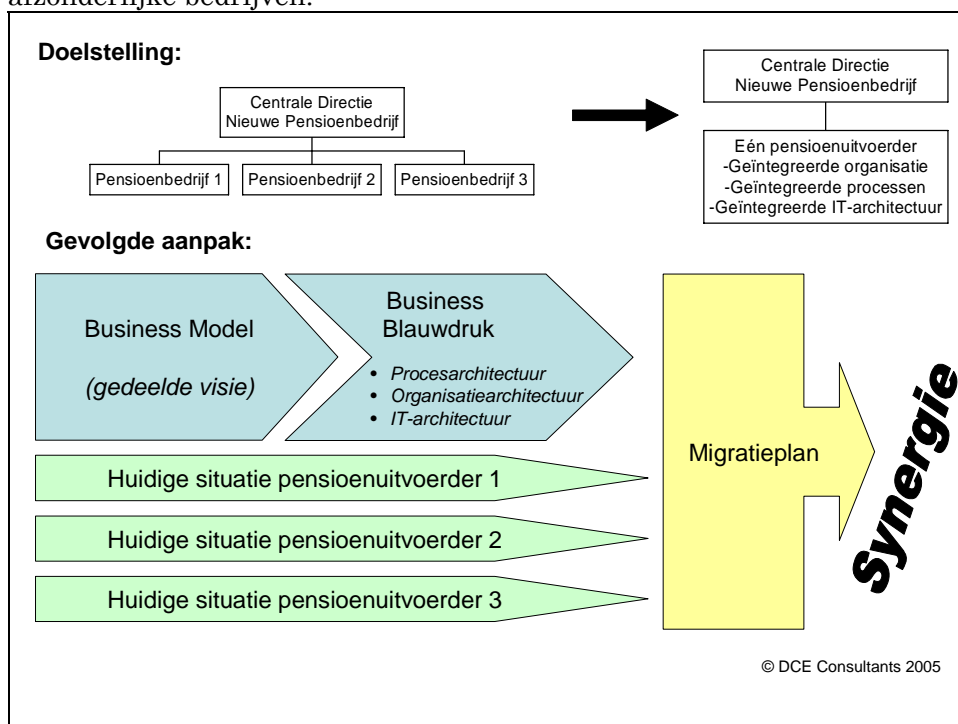
- Elke stap in het migratiepad moet een stap vooruit zijn (en dus waarde creëren voor de organisatie);
- De afzonderlijke stappen mogen niet te groot zijn; voor iedereen moet duidelijk zijn dat de migratiestap realistisch en haalbaar is;
- Een integraal migratiepad is vereist, waarbij organisatieverandering, procesverandering en systeemverandering hand-in-hand gaan.

Toepassing van het *DCE Strategy Implementation Model*

Het *DCE Strategy Implementation Model* is in veel praktijksituaties toegepast en heeft zijn kracht al meerde malen bewezen. Hieronder staan een tweetal praktijksituaties uit de pensioen- en verzekeringsmarkt als illustratie voor de wijze waarop dit model zijn waarde heeft bewezen.

Realiseren van synergie tussen pensioenuitvoerders

Er zijn in de financiële sector veel fusies en overnames geweest. Deze hebben echter in veel gevallen nog niet de verwachte synergie opgeleverd. Voor het creëren van synergie is in eerste instantie belangrijk dat er gedeelde doelstellingen zijn. Vervolgens zal op basis van de gedeelde doelstellingen een gezamenlijke bedrijfsarchitectuur vastgesteld moeten worden. De in dit artikel gepresenteerde aanpak is gebruikt om de gezamenlijke bedrijfsarchitectuur te ontwikkelen voor een grote pensioenuitvoerder. Deze pensioenuitvoerder bestond uit 3 zelfstandige pensioenuitvoerders die allemaal onderdeel waren van een groot financieel concern. De concerndoelstelling was om – nadat de afzonderlijke pensioenuitvoerders al jaren zelfstandig hadden geopereerd binnen het concern – eindelijk de synergie te realiseren die besloten lag in de vier afzonderlijke bedrijven.



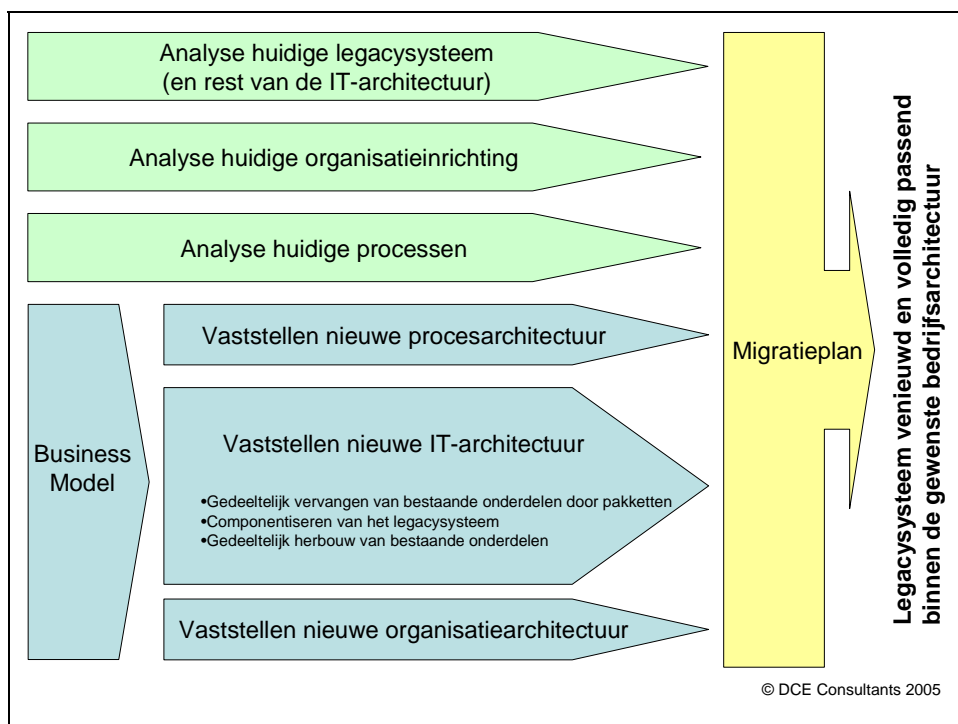
Op basis van een gedeelde visie – die is opgesteld samen met de nieuwe directie van het toekomstige geïntegreerde pensioenbedrijf is de nieuwe bedrijfsarchitectuur ontwikkeld. De gedeelde visie – ten aanzien markten, klanten en producten is vertaald

naar een business blauwdruk met één set met processen, één organisatie en een geïntegreerd en geoptimaliseerd systeemlandschap voor het nieuwe pensioenbedrijf. In plaats van één huidige situatie waren er in dit geval in feite vier bestaande situaties die allemaal gemigreerd moesten worden naar de business blauwdruk voor het nieuwe pensioenbedrijf. Het opstellen van het migratieplan was in dat geval dan ook een echte puzzel. Elk van de vier pensioenuitvoerders had zijn eigen prioriteiten, zijn eigen specifieke elementen die lastig te migreren waren naar het nieuwe bedrijf etc. In een doorlooptijd van drie maanden is echter – vanuit een situatie waarbij geen enkel zicht bestond op de te bereiken synergie – een bedrijfsarchitectuur ontwikkeld die voor iedereen duidelijk maakte dat synergie wel degelijk te bereiken was.

Legacyvernieuwing

Veel bedrijven hebben een centraal backofficesysteem dat al zeer lang in gebruik is. In de loop van vaak tientallen jaren is dit centrale backoffice systeem uitgebreid, aangepast en steeds crucialer geworden voor de bedrijfsvoering van de organisatie. Tegelijkertijd is dit backofficesysteem vaak zo oud, dat cruciale expertise steeds minder beschikbaar is en dat er steeds meer mensen – die meegeholpen hebben aan de ontwikkeling van het systeem – zelfs al met pensioen zijn. Aanpassingen aan het systeem worden steeds kostbaarder en steeds risicovoller.

In een aantal praktijksituaties is de hier beschreven aanpak toegepast om vast te stellen wat met het verouderde backofficesysteem zou moeten gebeuren. In eerste instantie lijkt dit een typische vraag met betrekking tot de IT-architectuur. De ervaring leert echter dat de vraag naar de toekomst van het legacystelsel niet te beantwoorden is zonder goed inzicht te hebben in de gewenste toekomstige positionering van het bedrijf als geheel en daarmee in de toekomstige bedrijfsarchitectuur. Het heeft immers ook pas zin om een huis te verbouwen als je weet wat de wensen en de eisen van de toekomstige bewoners zijn.



Om deze reden is in alle gevallen van legacyvernieuwing in eerste instantie het business model vastgesteld: welke klanten wil de organisatie in de toekomst bedienen, welke producten willen zij verkopen etc. Alleen dan is het mogelijk om een goede

beoordeling te maken van de waarde van (onderdelen van) het legacysysteem. Deze beoordeling gebeurt door het legacysysteem te vertalen naar logische componenten. Voorbeelden van dit soort componenten (voor een verzekeraar) zijn: pensioenadministratie, verzekeringsadministratie, provisieverwerking, incasso, excasso, boekhouding, relatiebeheer, output, etc. Vervolgens zal voor elk van deze componenten vastgesteld moeten worden in welk van de volgende categorieën deze valt:

- In de toekomst is een component met exact dezelfde functionaliteit nodig;
- In de toekomst is deze functionaliteit niet meer nodig;
- Voor de toekomstige gewenste functionaliteit zal deze component ingrijpend aangepast moeten worden.

In het laatste geval kan per component een keuze gemaakt worden voor het aanpassen van de component, het herbouwen van de component of het selecteren van een softwarepakket met de gewenste functionaliteit.

In lijn met de keuzes die voor het legacysysteem gemaakt worden moeten ook keuzes gemaakt worden met betrekking tot de toekomstige proces- en organisatieinrichting. Deze drie-eenheid – processen, systemen en organisatie – moet ook naadloos aansluiten op de marketing-, de verkoop- en de HR-organisatie.

Legacyvernieuwing die volgens de zojuist beschreven aanpak in gang is gezet heeft de grootste kans van slagen, omdat voor elke IT-keuze die gemaakt wordt heel concreet het bedrijfsbelang kan worden aangegeven.

De praktijk van legacyvernieuwing heeft geleerd dat deze aanpak in een korte tijd een bedrijf weer een gedeelde doelstelling kan geven die het bedrijf op het juiste spoor zet om de ook in de toekomst de concurrentie volwaardig aan te kunnen – ondanks de legacy in de huidige situatie.

Conclusie

Het realiseren van een blijvende verandering is binnen veel organisaties een moeizaam proces. Vaak wordt organisatieverandering te fragmentarisch opgepakt, waardoor niet de gewenste resultaten worden bereikt. Het model dat in dit artikel beschreven is, is een in de praktijk gewortelde methodiek om organisatieverandering integraal te realiseren. Door de strategische doelstellingen te vertalen naar de gevolgen voor de procesarchitectuur, de organisatiearchitectuur en de IT-architectuur, kan daadwerkelijk sturing gegeven worden aan de verandering. In dit artikel is het *DCE Strategy Implementation Model* toegelicht en zijn een aantal praktijksituaties beschreven waarin het model succesvol is toegepast.

Over de auteur:

Ruud Nijhuis is Senior Business Consultant bij DCE Consultants en is ruim vijf jaar werkzaam in diverse architectuuropdrachten voor financiële dienstverleners. Daarvoor is Ruud Nijhuis als IT Consultant werkzaam geweest voor diverse klanten.

Ruud Nijhuis is trainer van de DCE-training 'Pensioenarchitectuur' en geeft gastcolleges aan de TU Delft met betrekking tot de ontwikkeling en de implementatie van bedrijfsarchitecturen.