

Hand in Hand leren Hardlopen

Over de Samenhang tussen Architectuur en Besluitvorming

Ruud Nijhuis

**Managing Consultant
IBM Global Business Services
Financial Services Sector
nijhuis@nl.ibm.com
+31(0)6 5340 5095**

Architectuur gaat voor mij vooral over samenhang. Samenhang tussen bedrijfsdoelstellingen, producten, bedrijfsprocessen, gegevens etc.

Werken onder architectuur zorgt ervoor dat keuzes die gemaakt worden geen ongewenste bijeffecten hebben. Dit komt doordat vooraf een samenhangende keuze gemaakt is – waarbij rekening gehouden is met de mogelijke gevolgen van die keuze.

Het maken van de juiste keuzes is natuurlijk niet alleen inhoudelijk werk. Uiteindelijk is het de besluitvorming waar blijkt of architectuur (en de architect) echt serieus genomen wordt.

Architectuur en besluitvorming zijn gescheiden werelden

Vaak worden inhoud en besluitvorming echter gezien als twee gescheiden werelden. De architect houdt zich bezig met de inhoud en het management met de besluitvorming en de besturing¹. Door deze gescheiden werelden wordt alsnog de samenhang – die zo belangrijk is – uit het oog verloren.

Ditzelfde onderscheid zie je terug in architectuurmodellen en –methodes.

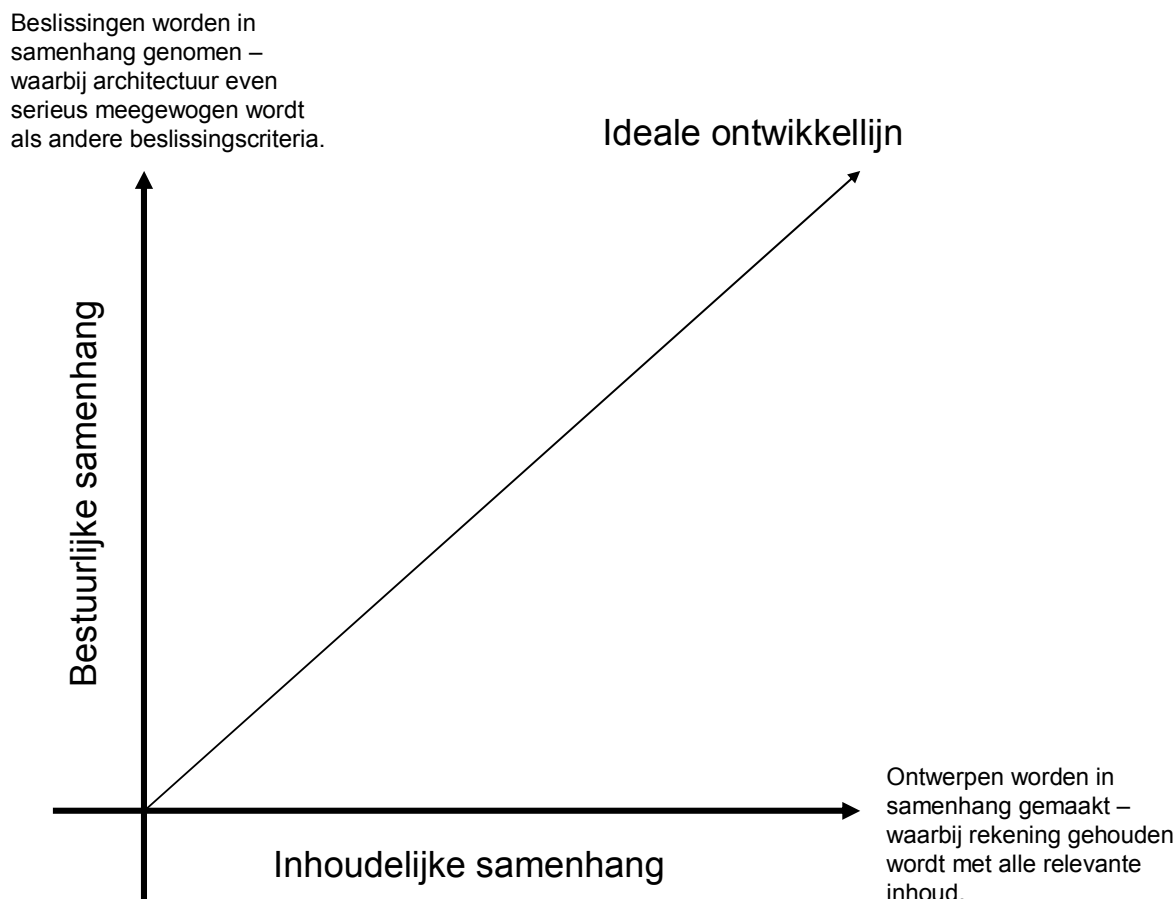
Architectuurframeworks zoals TOGAF, Zachman en Archimate richten zich op de inhoudelijke samenhang. Aan de andere kant zijn er frameworks zoals bijvoorbeeld CobiT en het IT Architecture Capability Maturity Model². Deze modellen richten zich specifiek op de besluitvormingsprocessen en daarmee op de architectuurbesturing. Inhoudelijke samenhang zonder goede bestuurlijke verankering zal echter een taneloze architectuur tot resultaat hebben. En een goede bestuurlijke verankering van de architectuur zonder de juiste inhoudelijke samenhang zal ervoor zorgen dat ongewenste beslissingen genomen worden.

¹ Besluitvorming en besturing worden in dit artikel gebruikt als synoniemen. Beide begrippen verwijzen naar de manier waarop beslissingen worden genomen in een organisatie.

² Ontwikkeld door het US Department of Commerce (DoC). Voor een toelichting, zie: http://www.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/chap27.html#tag_28_01

Samenhang van inhoud en besturing is noodzakelijk

Echt iets bereiken met architectuur vereist samenhang van inhoud én besturing. Hieronder is dit in een figuur inzichtelijk gemaakt.



Er zijn een aantal elementen die in deze figuur zijn opgenomen die ik hieronder verder zal toelichten. Om te beginnen: wat is de optimale bestuurlijke samenhang? Ik heb hier gekozen voor een pragmatische definitie: ik spreek van optimale bestuurlijke samenhang als alle beslissingscriteria bij een afweging even serieus meegewogen worden. Het is niet ongebruikelijk dat uiteindelijk de kosten of het oplevermoment allesbepalend zijn bij de besluitvorming over projecten. In dat geval is dus geen sprake van goede bestuurlijke samenhang. Goede bestuurlijke samenhang betekent tegelijkertijd dat ervoor gekozen kan worden om een project te realiseren dat qua architectuur slecht aansluit bij de bestaande architectuur. Indien uit een goede afweging blijkt dat het heel snel realiseren van marktaandeel voor een nieuw product essentieel is, dan kan het een goede beslissing zijn om (tijdelijk) af te zien van een optimale architectuur. Ook voor de optimale inhoudelijke samenhang heb ik een pragmatische definitie gehanteerd. Optimale inhoudelijke samenhang betekent dat met alle relevante inhoud rekening gehouden

wordt. Architectuur is het hulpmiddel dat hiervoor kan zorgen. Doordat architectuur de inhoudelijke samenhang expliciet maakt, maakt het tegelijkertijd inzichtelijk welke inhoudelijke aspecten belangrijk zijn bij een specifieke afweging.

Ook is uit deze figuur duidelijk dat de optimale ontwikkellijn betekent dat inhoud en besturing gelijk op gaan. Dit betekent ook dat het soms beter kan zijn om eerst de architectuurbesturing te verbeteren voordat aan verdere verbetering van de architectuur zelf gewerkt wordt. Hieronder is met een tweetal voorbeelden aangegeven wat de gevolgen zijn als de bestuurlijke samenhang en de inhoudelijke samenhang niet in lijn zijn met elkaar.

| Voorbeeld van goede inhoudelijke samenhang en slechte bestuurlijke samenhang | Voorbeeld van slechte inhoudelijke samenhang en goede bestuurlijke samenhang |
|--|--|
| Bij de vernieuwing van een polisadministratie van een verzekeraar hebben architecten erop aangedrongen om ook het datamodel aan te passen. Door de hogere kosten die dit met zich meebracht is dit niet gebeurt. Een aantal jaar later moest deze aanpassing echter alsnog gebeuren, waardoor de kosten vele malen hoger waren dan wanneer het datamodel direct was aangepast. | Een bedrijf heeft een weloverwogen keuze gemaakt voor de implementatie van een ERP-systeem. Tijdens de implementatie van dit systeem blijkt echter dat cruciale requirements niet ondersteund worden door het ERP-systeem. In het besluitvormingsproces is dit nooit onderzocht. Veel maatwerk en duur onderhoud waren het gevolg. |

U zult zich wellicht afvragen waarom – uitgaande van slechte inhoudelijke samenhang – slechte bestuurlijke samenhang beter is dan goede bestuurlijke samenhang. De reden hiervoor is dat in geval van slechte bestuurlijke samenhang beslissingen nooit direct definitief zijn. Het besluitvormingsproces is moeizaam en een besluit vormt zich tegelijkertijd met de vorming van de inhoudelijke samenhang. Door het moeizame besluitvormingsproces kan de inhoud als het ware ‘rijpen’.

Verdere uitwerking van het model is noodzakelijk

In een volgend artikel wil ik dit model verder ontwikkelen. Vastgesteld zal moeten worden wat de logische stappen zijn op weg naar optimale inhoudelijke samenhang en wat de logische stappen zijn naar optimale bestuurlijke samenhang. Door beide assen concreter in te vullen kunnen organisaties zich eenvoudiger zelf positioneren op beide assen. Ook zal verdere invulling van dit model helpen om meer samenhang te realiseren in de relatie tussen architectuur en besluitvorming.

The Open Group wil in de toekomst het eerder genoemde Architecture Capability Maturity Model integreren in TOGAF. Dit zou een goede manier zijn om daadwerkelijk op een integrale manier met architectuur om te gaan.

Er is dus nog veel werk te doen om architectuur en besluitvorming bij elkaar te brengen. De hiervoor gepresenteerde concepten kunnen architecten en besluitvormers nu echter al helpen om beter te begrijpen hoe de samenhang tussen architectuur en besluitvorming is in hun organisatie en ook welke stappen gezet kunnen worden om deze samenhang te verbeteren.