

Marjo Smulders, Hoofd ICT Beleid en Architectuur bij Rabobank

interviewer Daan Rijsenbrij t.b.v. Via Nova Architectura,

Marjo Smulders is hoofd van de afdeling 'ICT-beleid en architectuur' van Rabobank. Deze afdeling die ongeveer 50 medewerkers telt, wordt in de vakliteratuur ook wel aangeduid met CIO Office en werkt zowel voor Rabobank Groep als voor Rabobank Nederland.

Voor Rabobank Groep worden de ICT-strategie, de architectuur en het daarbij behorende afsprakenkader opgesteld. Daarbinnen behoren bijvoorbeeld ook het informatiebeveiligingsbeleid en het opsporen van synergiemogelijkheden over de groepsonderdelen tot de taken van haar afdeling.

Voor Rabobank Nederland gaat de rol van haar afdeling nog wat verder. Daar wordt ook daadwerkelijk invulling gegeven aan de ICT-strategie, -beleid en de architectuur.

De vijf belangrijkste aandachtsgebieden van haar afdeling zijn dus:

1. ICT-geïnitieerde innovatie, zoals het inzetten van video chat bij lokale banken voor gesprekken met klanten.
2. Business/ICT-strategie en -beleid.
3. Architectuur.
4. Integraal risicomanagement, waaronder de ICT-risico's en risico's op het gebied van de informatiebeveiliging en business continuity management.
5. ICT-control en compliance waaronder het toetsen of in voldoende mate wordt voldaan aan de architectuur, aan het beleid, aan de afspraken over risicomanagement en de controle op compliance aan externe regelgeving.

Bovenstaande wordt geoperationaliseerd in:

- Voor Rabobank staat de klant centraal. Dat betekent dat wij altijd – bij alle architectuur en beleidsactiviteiten - vertrekken vanuit de klant.
- Het opstellen van kaders en het helpen die kaders te implementeren in de programma's. De kunst is om te komen tot kaders die niet al te rigide zijn, oftewel nog voldoende ruimte voor creativiteit.
- Controlling, assessments & reviews. Vaak betreft het architectuurassessments die worden uitgevoerd bij groepsonderdelen voorafgaand aan grote investeringen, maar ook bij trajecten die langere tijd lopen.
- Kennisoverdracht. Dit betreft kennis over ICT-trends, architectuurkennis en kennis over ICT-ontwikkelingen. Deze kennis wordt uitgewisseld in masterclasses architectuur met architecten en businessvertegenwoordigers. En in ICT-sessies die openstaan voor iedere

geïnteresseerde binnen Rabobank Groep, deze sessies kenmerken zich doordat men kennis komt halen en brengen. En in werkgroepen met architectuurvertegenwoordigers uit de Rabobank Groep.

De drie belangrijkste zaken die reeds zijn bereikt:

1. Rabobank kijkt integraal naar architectuur. Zij zorgt dat de architectuur aansluit op haar beleid en compliant is met haar risicoborging.
2. Architectuur wordt gebruikt als instrument in de ICT-governance om te borgen dat programma's en projecten ordelijk verlopen. Eventueel noodzakelijke afwijkingen van de architectuur worden niet besloten in de programma's, maar voorgelegd aan een 'Architecture Board'.
3. Rabobank gebruikt architectuur als communicatiemiddel in haar business-ICT alignment en in de besturing van de applicatie- en infrastructuurontwikkelingen.

Daan: "De Rabobank is al heel lang met architectuur bezig. Wat was de aanleiding toentertijd om met architectuur te beginnen? Wat heeft het jullie opgeleverd? En wat is de huidige noodzaak om met architectuur door te gaan?"

Marjo: "Midden jaren tachtig had Rabobank al architectuur voor haar nieuwe applicaties en databases. We hadden toen de behoefte om systemen te gaan vernieuwen van batch naar online en om de systemen minder monolithisch te maken. Doordat we zolang al met architectuur bezig zijn hebben we nu meer standaardisatie en structuur in het applicatielandschap en in de infrastructuur.

Doorgaan met architectuur is nodig omdat de bancaire dienstverlening volledig afhankelijk is geworden van ICT. Architectuur is daarbij hét middel om met alle betrokkenen visie en strategie te realiseren, de juiste keuzes te blijven maken, time to market te verbeteren, toekomstvastheid te borgen en marktconformiteit te bewaken."

Daan: "Wordt die noodzaak ook daadwerkelijk door de businessmanagers bij Rabobank beleefd? En waaruit blijkt dat concreet?"

Marjo: "Binnen Rabobank wordt zowel bij de business als de ICT architectuur breed gedragen. Dat zie je doordat in alle projecten architecten een rol spelen en businessmanagers bij businessveranderingen automatisch vragen om de architectuur consequenties."

Daan: "Wat is de (business)waarde van architectuur? Is dat eenvoudig in geld uit te drukken?"

Marjo: "Architectuur zorgt ervoor dat de veelal complexe ICT-werkelijkheid gesimplificeerd en gestructureerd wordt weergegeven. Hierdoor zijn we in staat te duiden hoe het huidige ICT-landschap eruit ziet, waar we naar toe willen en langs welke migratiestappen we dat gaan doen.

Architectuur is daarbij slechts een middel en geen doel op zich. Een middel dat ten eerste ondersteunt om businessdoelen te realiseren en ten tweede zorgt dat ook na de realisatie van die businessinitiatieven het ICT-landschap effectief, efficiënt en goed beheersbaar blijft. De waarde van architectuur in geld uitdrukken is erg moeilijk, omdat architectuur in mijn beleving nooit sec te beschouwen valt. Architectuur is alleen effectief als het een onlosmakelijk onderdeel is van de business/ICT strategie en de realisatie van die strategie."

Daan: "Hoe zorgen jullie dat de business geïnteresseerd wordt in architectuur en hoe houd je ze betrokken tijdens de realisatie?"

Marjo: "Wij hebben er voor gekozen om de business/ICT-strategie en de architectuur heel dicht bij elkaar te brengen. Hierbij is architectuur het middel om de strategie te realiseren. Samen met de business stellen we de business/ICT-strategie op, spreken af wat zij willen bereiken en definiëren de verandergebieden. Voor de vastgestelde verandergebieden worden businessinformatieplannen (BIP) opgesteld. Architectuur is een vast onderdeel van de BIP. Vervolgens wordt in de BIP aangegeven welke programma's opgestart gaan worden. Het

gehele traject van strategie tot en met realisatie is een gezamenlijk traject van business en ICT.

In zo'n proces komt bijvoorbeeld boven tafel dat een businessdomein een te complexe productstructuur of ICT heeft. Dat visualiseren we door op de architectuur de as-is applicaties te plotten. Ontstaat er dan het beeld dat er meerdere applicaties zijn in hetzelfde functioneel gebied dan kan iedereen die conclusie zonder problemen trekken."

Daan: "Wat zijn de cruciale businessdrivers bij Rabobank die van invloed zijn op de architectuur?"

Marjo: "Cruciale businessdrivers zijn naast continuïteit en betrouwbaarheid van de bancaire dienstverlening, time-to-market, multi-channel klantbediening, onderscheidend vermogen door inzet van innovaties in de interactie met klanten en natuurlijk kosten. Dit alles om de klant een zo betrouwbaar en passend mogelijke dienstverlening te bieden. Bovendien zijn we vanuit onze maatschappelijke betrokkenheid gefocust op 'duurzaamheid' en 'green'. Dat vind je uiteraard ook in onze architectuur terug."

Daan: "Welke grote uitdagingen kent Rabobank die met architectuur kunnen worden opgelost?"

Marjo: "Misschien vreemd, maar ik vind dat deze vraag de waarde van architectuur overschat. Architectuur lost niets op. Architectuur kan wel ondersteunen. Daarbij is architectuur in mijn beleving cruciaal om samenhang te bewaken. Samenhang over de businessdomeinen heen en samenhang tussen de processen, applicaties en infrastructuur."

Daan: "Speelt architectuur een rol bij de besluitvorming in de Raad van Bestuur?"

Marjo: "Ja. Bij grote investeringen die bij de Raad van Bestuur voorliggen, wordt er altijd geverifieerd of het conform de architectuur is voorgesteld."

Daan: "Hoe vindt besluitvorming ten aanzien van architectuur plaats?"

Marjo: "De inhoudelijke afstemming vindt plaats in de Architecture Board (waarin alle ICT-afdelingen en het informatiemanagement zijn vertegenwoordigd). De goedkeuring vindt plaats in het MT van Groep ICT."

Daan: "Jij bent de voorzitter van de 'Architecture Board'.

Wat is bij jullie de essentie van de architectuurgovernance? Waarom hebben jullie niet gekozen voor een manager van een 'zware' businessunit als voorzitter van die 'Architecture Board'? Architectuur hoort toch het eigendom te zijn van de business, net zoals dat geldt voor de IT."

Marjo: "We hebben een afsprakenkader waarin de beleid- en architectuurafspraken zijn vastgelegd. Tijdens de realisatie wordt volgens de architectuurafspraken gewerkt. Mocht de behoefte ontstaan om ervan af te wijken dan dient de informatiemanager een afwijdingsverzoek in bij de Architecture Board. Deze behandelt het verzoek en bepaalt of het verzoek leidt tot een architectuuraanpassing of een afwijzing van het verzoek.

In onze beleving zijn de proces- en gegevensarchitectuur eigendom van de business. De applicatie- en infrastructuurarchitectuur staan wat verder van de business af, het eigendom ligt daarom nog steeds bij ICT.

Bij Rabobank worden de stuurgroepen voorgezeten door een zware business vertegenwoordiger.

De huidige architectuurgovernance heeft tot voordeel dat er een orgaan is dat sec naar architectuur kijkt en daarmee de samenhang over programma's monitort.

De Architecture Board biedt dus tegenwicht aan de stuurgroepen die een programmafocus hebben."

Daan: "Kan je een paar voorbeelden noemen van architectuurafspraken op groepsniveau?"

Marjo: "De belangrijkste afspraken op groepsniveau liggen op het gebied van:

- gegevensuitwisseling tussen applicaties (definities, technologie en beveiliging)

- samenwerking tussen medewerkers van verschillende groepsonderdelen (collaboration, bedrijfsprocessen)
- gezamenlijk gebruik van datacentrum- en uitwijkvoorzieningen

Daan: "Op welk gebied zijn er Rabobank-specifieke architectuurprincipes geformuleerd? En op welke strategisch uitgangspunt zijn die gebaseerd?"

Marjo: "Het Rabobank gegevensmodel bevat gegevensdefinities op basis waarvan consistente rapportages kunnen worden opgesteld en het risico van klanten die vanuit verschillende groepsonderdelen worden bediend gemanaged kan worden. Dus een integraal klantbeeld, vanuit ons strategisch uitgangspunt 'één taal'."

Daan: "Wat zijn de belangrijkste bronnen van de architectuurprincipes bij de Rabobank?"

Marjo: "We hebben er diverse:

- Business vraagstukken leiden vaak tot architectuurconsequenties.
- Architecten die voortdurend aan trendwatching doen: vakliteratuur, kennisuitwisseling met andere architecten uit de Rabobank Groep, visies van leveranciers en marktbevingen.
- We stellen ons voortdurend de vraag: 'kan het beter, welke incidenten / problemen hebben we en ligt de oorzaak hiervan in de architectuurkeuzen?' Een soort feedbackloop dus."

Daan: "Welke architectuurconcepten hebben jullie geïntroduceerd waarop jij echt trots bent?"

Marjo: "Vijf jaar geleden lag het accent op de applicatie- en de infrastructuurarchitectuur. Inmiddels is de architectuur van Rabobank Nederland een samenhangend raamwerk van proces-, gegevens-, applicatie- en infrastructuurarchitectuur. Daarbinnen hebben we het serviceconcept ingericht waardoor we generieke ICT-componenten in de architectuur onderkennen. Ook een integratie van de security-architectuur heeft plaatsgevonden in het architectuurraamwerk.

Specifieke sterke concepten in onze architectuur zijn onder andere: een flexibele interactielaag voor any device, een multichannel distributie via de lokale bank waardoor klanten zaken kunnen doen via verschillende kanalen, onze 'disaster tolerant datacenter'-architectuur en een werkplekconcept dat het nieuwe werken ondersteunt.

Dit zijn allemaal prachtige ontwikkelingen: twee groene datacenters die voldoen aan hoge eisen van continuïteit en duurzaamheid.

We zijn op dit moment nieuwe werkplekken aan het uitrollen naar Rabobank medewerkers waarmee ze any place, any time kunnen werken en kunnen samenwerken."

Daan: "Zie je bij andere ondernemingen, overheidsinstellingen of in de vakliteratuur architectuurconcepten die je zou kunnen overnemen?"

Marjo: "Qua architectuurconcepten zijn we behoorlijk op de markt aangesloten. In de realisatie zou het een stuk makkelijker worden als je van een greenfield uit kunt gaan. Gemiddeld vindt er iedere vijf jaar een architectuuraanscherping plaats bij de Rabobank waarvan je de resultaten in het ICT-landschap kunt terugvinden. Het zou mooi zijn als je in een keer van deze historie af kunt stappen. Dus concepten van een startende onderneming zou ik graag over willen nemen."

Daan: "Maken jullie gebruik van inspirerende, inzichtgevende architectuurvisualisaties om de businessmanagers te tonen wat zij in feite vragen, zodat zij de impact van hun vragen kunnen doorzien?"

Marjo: "Regelmatig organiseert Groep ICT conferenties, masterclasses en architectuurdagen waar de business en ICT elkaar ontmoeten, hierbij worden veel Rabobank ontwikkelingen vanuit de beide perspectieven gepresenteerd en bediscussieerd."

Wij maken steeds meer gebruik van visualisaties, allereerst om te tonen hoe het er in de toekomst uit kan zien. Het gaat toch meer leven als je bijvoorbeeld een filmpje maakt, waarin

je de klant in 2020 ziet die een woning wil kopen en direct in contact treedt met zijn adviseur bij de Rabobank. Het hele proces wordt daarmee meer uitgebeeld en nieuwe ideeën over het inzetten hulpmiddelen en services krijgen direct een plaats. Ook bij de ontwikkeling van het nieuwe werkplekconcept hebben we gebruik gemaakt van visualisaties en die in een aantal groepen getoond en bediscussieerd.

Bovendien gebruiken we ook wel visualisaties als iets in de operatie niet goed werkt. Een flimpje laat direct zien hoe iets verloopt en waarom dat niet echt handig is. Wij zullen steeds meer gebruik gaan maken van visualisaties.

Daan: "Hoe uniek is jullie architectuur? Zijn er delen van jullie architectuur waarvoor jullie referentiearchitecturen voor jullie sector hebben kunnen gebruiken?"

Marjo: "Onze totale architectuur is natuurlijk alleen passend op de Rabobank. Omdat we al zo'n 30 jaar architectureren is er natuurlijk veel ingeslopen dat Rabobank specifiek is. Hoewel onze businessarchitectuur Rabobank specifiek is, zijn de gegevens-, applicatie- en infrastructuurarchitectuur opgebouwd uit marktconforme architectuur componenten.

Daan: "Zijn er ergens op de wereld banken met een architectuur die je als ideaal ziet? Welke financiële instellingen zijn dat? En in welke zaken liggen zij nog op jullie voor?"

Marjo: "De ideale bank heb ik nog niet gevonden. Maar ik ben wel geïnteresseerd in banken die net zijn begonnen of banken die helemaal zijn vastgelopen en alle bestaande systemen hebben weggegooid. Daar kan je inspiratie opdoen voor innovatieve architectuurconcepten en cruciale transformaties. Dat geldt trouwens ook voor businessconceptinnovatie"

Daan: "Wat zijn volgens jou de belangrijkste kwaliteitscriteria voor een waardevolle architectuur?"

Marjo: "Belangrijk vind ik dat architectuur 'aansluit'. Dat zij past! Enkele belangrijke zaken waarop aansluitingen horen te zijn:

- de businessprocessen en -formules die de business in de markt wil zetten
- verkorting van de time to market, meer concreet de tijd die ICT nodig heeft om oplossingen te vinden voor business vraagstukken
- de mate van beheersbaarheid van het ICT-landschap en daarmee samenhangend de kosten en risico's
- robuustheid, de zaken die vandaag bedacht zijn moeten nog jaren mee kunnen
- maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), waaronder de mate waarin bijgedragen wordt aan het milieu (green ICT)
- bruikbaarheid en toegankelijkheid van de architectuurdocumentatie waardoor architectuur bij de realisatie in de programma's efficiënt en effectief kan worden toegepast.

Daan: "Ik neem aan dat het proces van het opstellen van een architectuur bij Rabobank niet altijd goed is verlopen. Kan je iets zeggen over de consequenties van een verkeerde architectuur?"

Marjo: "Sinds 2005 is architectureren een centraal proces. Daarvóór waren er binnen de organisatie decentraal producteenheden die elk hun eigen architectuur opstelden. Dat was toen in het decentrale model een volstrekt logische keuze, maar dat heeft als consequentie dat we nog steeds te veel verschillende systemen hebben in de productielaag. Je kunt de gevolgen hiervan wel raden: trage time te market, lage beheersbaarheid, hoge kosten en moeizame systeemintegratie."

Daan: "Hoe zorg jij dat de architectuur van de Rabobank niet achterloopt bij die van de grote concurrenten in Nederland?"

Marjo: "Door continu naar buiten te kijken en regelmatig een architecture maturity assessment te laten doen."

Daan: "Kan je iets zeggen over het architectuurproject dat op dit moment jouw hoogste aandacht heeft? Welke grote uitdagingen zitten daarin?"

Marjo: "De multichannel klantbediening en de volledige modernisering van ons betalingsverkeer.

In de jaren 80 van de vorige eeuw verliepen onze CRM-processen via onze adviseurs in de kantoren. Ons ICT-landschap bestond uit een combinatie van mainframesystemen, lokale client/server applicaties en complexe datasynchronisatie daartussen. Vanaf eind vorige eeuw is onze strategie gebaseerd op standaard pakketten (o.a. SAP en Siebel), maatwerk webapplicaties en Service Oriented Architecture. Onze uitdaging is om in dit systeemlandschap onze klanten consistent en met de kwaliteit en snelheid die de klant verwacht te bedienen via ons kantorennetwerk maar ook via elk kanaal waarvan de klant verwacht dat hij of zij met de Rabobank in contact kan treden.

Het huidige betalingsverkeer landschap is complex als gevolg van het blijven stapelen van allerlei oude architecturen en het niet tijdig saneren van oude delen (producten, processen en systemen). Dit landschap is tevens in beweging als gevolg van Sepa en dergelijke zaken. Belangrijk is om te komen tot een complete vernieuwing in kleine stappen terwijl de winkel open moet blijven.

Belangrijk uitgangspunt in dit traject is de aanpak: van product, via proces naar applicatie.

Daan: "Jullie hebben een groot deel van de applicatieontwikkeling geoutsourced naar Cognizant en Ordina. Welke rol speelde jullie eigen architectuur en jullie eigen architecten daarbij?"

Marjo: "Ordina en Cognizant voeren de processtappen ontwerp, bouw en test voor ons uit. Daarbij hanteren ze volledig de Rabobank Nederland architectuur."

Daan: "Wat zijn volgens jou de karaktereigenschappen en competenties van een goede architect? Trouwens waaruit blijkt dat een architect echt goed is?"

Marjo: "Een architect is een schaap met vijf poten in de zin van dat hij/zij moet beschikken over:

- Brede Scope.
Ver vooruit kunnen denken, weten waar we nu staan en in staat zijn om de migratiestappen met behulp van de architectuurvisualisaties aan te geven.
- Groot analytisch vermogen.
Complexe materie tot een simpele begrijpbare essentie kunnen terugbrengen.
ICT issues kunnen doorgronden en vertalen naar mogelijke architectuuraanpassingen.
- Visie en thoughtleadership.
Weten waar het naar toe gaat met de Rabobank, en dat vertalen naar architectuur. Bij voorkeur 'just in time' komen met de goede oplossingen.
- Samenwerken.
De architect werkt samen met de business en ICT strategieadviseurs, innovatoren, informatiemanagers, IT architecten (engineers), business- en IT productmanagers.
- Gevoel voor implementatie en beheer.
- Gevoel voor kosten.
Het is belangrijk om bij een architectuurkeuze al een gevoel te hebben van de ontwikkel- en beheerkosten. Uiteraard werkt de architect het kosteninzicht met anderen uit.
- Uitstekende communicatieve vaardigheden.

Een goede architect wordt continu gevraagd om advies. Dus zijn/haar utilisatie is een graadmeter voor zijn/haar kwaliteit.

Daan: "Waar zitten de businessarchitecten en waar de IT-architecten bij de Rabobank?"

Marjo: "In mijn afdeling zitten de enterprise-architecten. De IT-architecten - die in de markt vaak als system engineers worden betiteld - zitten in het ontwikkelbedrijf. Zij zitten zeer dicht op de applicatieontwikkeling die bij Ordina / Cognizant plaatsvindt."

Daan: "Er is een groot gebrek aan competente architecten. Waar halen jullie je architecten vandaan? Uit het hoger onderwijs, door omscholing, uit India of zijn er nog andere mogelijkheden?"

Marjo: "De architecten binnen mijn afdeling zijn praktisch allemaal doorgestroomd uit verschillende ICT-rollen vanuit de ICT-afdelingen van Rabobank Nederland en de groepsonderdelen. Ze hebben praktisch allemaal academisch niveau en jarenlange werkervaring in de ICT."

Daan: "Wat maakt jullie architectuur interessant voor architecten om bij jullie te komen werken?"

Marjo: "Rabobank is op vele fronten vernieuwend. Waar kom je een financiële instelling tegen die een nieuw rekencentrumconcept bouwt, haar CRM-omgeving multichannel maakt en nog een 40 tal interessante grote programma's heeft draaien? Verder komt zij steeds met innovatieve diensten voor haar klanten. Denk hierbij aan Rabobank Mobiel en sprekende geldautomaten voor slechtzienden."

Daan: "Horen de toparchitecten op jullie eigen loonlijst of huur je die liever in?"

Marjo: "Onze toparchitecten staan allemaal op onze eigen loonlijst. Dit is cruciaal voor de consistentie van de architectuur en de continuïteit in de business-ICT alignment."

Daan: "Jij bent ook verantwoordelijk voor de security. Security-principes en architectuurprincipes kunnen elkaar danig beïnvloeden. Hoe hebben jullie dat geregeld? Wie hakt er uiteindelijk knopen door over dergelijke zaken?"

Marjo: "Zonder een goede informatiebeveiliging is bankieren niet betrouwbaar. Wij hebben een Information Security Policy die leidend is bij alle ICT-activiteiten. Na actualisatie wordt het informatiebeveiligingsbeleid altijd door de Raad van Bestuur vastgesteld.

Ik zie het als een groot voordeel dat in onze afdeling zowel architectuur als security is ondergebracht. Zo wordt in alles wat we doen security meegenomen in architectuur, strategie en innovatiepilots. Voordat er iets in de architectuur komt, zijn de security aspecten overwogen.

Knopen over geschillen tussen de architecten en de security experts hoeven niet doorgemaakt te worden omdat een ieder weet dat we geen risico willen lopen.

Het komt wel voor dat tijdens de realisatie security vraagstukken aan de orde worden gesteld. Deze leggen we voor aan onze Risk Board.

Daan: "Wat is de werkrelatie tussen de informatiemanagers en de architecten?"

Marjo: "Binnen Groep ICT zijn er vijf afdelingen: ICT Beleid en Architectuur (IBA). Programma- en Informatiemanagement (PIM), Systeemrealisatie (SR), Klantencontact (KC) en Beheer&Exploitatie (B&E).

IBA, mijn afdeling dus, is verantwoordelijk voor het opleveren van de ICT-strategie en de architectuur. PIM is verantwoordelijk voor de programma's en de businessinformatieplannen (BIP). De architecten en informatiemanagers participeren over en weer in elkaars trajecten."

Daan: "Wat is de relatie tussen architectuur en innovatie? Spelen hierbij de informatiemanagers ook een rol?"

Marjo: "Wij voeren de innovatiepilots in de meeste gevallen uit samen met de business. Nieuwe, veelal uitgekristalliseerde, technologieën worden vertaald naar businessmogelijkheden. De succesvolle pilots worden onderzocht op mogelijkheden tot grootschalige implementatie. Om grootschalig te implementeren wordt de aansluiting met de programma's gezocht. Hierbij spelen inderdaad de informatiemanagers een cruciale rol."

Daan: "Ik vind het erg belangrijk dat alvorens een architectuur wordt gebruikt bij een groot IT-intensief veranderprogramma die architectuur onafhankelijk en onpartijdig wordt geaudit. Hoe denk jij daarover?"

Marjo: "Architectuur komt tot stand doordat verschillende architecten samenwerken. Vervolgens worden peer reviews gehouden en daarna wordt het voorgelegd aan de masterclass architectuur. Dit is een kennisplatform waarin zo'n 50 mensen uit verschillende disciplines van informatiemanagement, businessanalyse, architectuur en software engineering bij elkaar komen om kennis uit te wisselen, architectuurontwikkelingen te toetsen en via programma's te implementeren."

***Daan:* "Voeren de architecten zelf ook steekproeven uit tijdens de realisatie? En waarop letten zij dan in het bijzonder?"**

Marjo: "Onze ambitie is dat in alle programma's de architectuurimplementatie wordt bewaakt door een controlling architect. Architectuurafwijkingen worden ter beoordeling aan de Architecture Board voorgelegd. Deze beoordeelt of de afwijking is toegestaan of wordt afgewezen. Een toegestane afwijking leidt tot een architectuuraanpassing. Een afgewezen leidt tot een periode waarbinnen weer aan de architectuur moet worden voldaan. Met dit proces zien we dus ook hoe bruikbaar de architectuur in de praktijk is."

***Daan:* "De Rabobank heeft menselijkheid hoog in haar vaandel, mede uitgedrukt in haar logo. In mijn perceptie is uitsluitend de architect verantwoordelijk voor de menselijke maat in IT. Hoe hebben jullie dat geregeld?"**

Marjo: "De menselijke maat is inderdaad cruciaal voor de beheersbaarheid van het ICT-landschap en is daarmee de verantwoordelijk van alle ICT-disciplines: programmamanagement, architectuur, informatiemanagement, engineers en beheerders. In ons kwaliteitsmanagementsysteem is ieders bijdrage vastgelegd."

***Daan:* "Gebruiken jullie zo iets als een projectstartarchitectuur?"**

Marjo: "Ja, dit is al jaren een standaard onderdeel van onze werkwijze."

***Daan:* "Hoe stel je zo'n projectstartarchitectuur op? Ik bedoel wat is het uitgangsmateriaal?"**

***Daan:* "Is dit een dik document? Hoeveel tijd kost het ongeveer om het op te stellen?"**

Marjo: "We zijn dit proces nu net aan het aanscherpen. Wij willen de architectuurkeuzen voortaan vroeg in het ontwikkelproces maken. Ter voorbereiding hierop hebben wij alle architecturen verzameld, verwerkt in de Rabobank architectuur en op één plaats toegankelijk gemaakt. Het idee is dat we bij de start van een programma in die Rabobank architectuur kunnen scopen wat er tot het programma behoort. Dit is dan de programma - architectuur. Een programma bestaat vervolgens weer uit projecten. Die projecten scopen we weer in de programma-architectuur om zo het project architectuurdocument eruit te filteren.

Een dik document? Ja, er staat veel content in.

We zijn nu bezig om geen fysieke documenten meer uit te brengen. Onze architectuur staat op de intranetsite (met behulp van Sharepoint). Iedereen die het nodig heeft kan erbij.

Voordeel is dat je niet alles door hoeft, maar vrij gericht kunt inzoomen op het deel dat je nodig hebt.

***Daan:* "Welke nieuwe trends zie jij in het architectuurdenken?"**

Marjo: "Voor architectuurstudies bij de Rabobank spelen de volgende zaken een belangrijke rol: ecosystemen, ketenmanagement in procesdenken, objectbenadering in de gegevensarchitectuur, business services, servicegeoriënteerde architectuur, applicatieve infrastructuur, geautomatiseerde beheerfuncties, flexibiliteit voor toekomstige keuzen met betrekking tot het al dan niet outsourcen en BPO, TCO gekoppeld aan architectuur. Hoewel bovenstaande reeks nauwelijks nieuw is, zie ik dat het nu allemaal integraal een plaats aan het krijgen is. Volgens mij is integraliteit dé trend.

vragen/opmerkingen kunnen worden gestuurd via: daan@rijzenbrij.eu.