

DE GEA-POSITIEBEPALER: “METEN VAN SAMENHANG”



ORDINA.OPGELOST.

CONSULTING | ICT | OUTSOURCING

METEN VAN SAMENHANG

Ordina is in 2006, in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen, bedrijfsleven en Overheid een innovatietraject gestart onder de naam: **General Enterprise Architecturing (GEA)**. Dit is het derde artikel uit een geplande reeks artikelen. “Samenhang staat continue op de tocht”, zo is de stelling. Een positiebepaler om na te gaan of een organisatie op de goede weg is in het sturen op samenhang, in de zin van “vooraf-sturing” en samenhang op “enterprise-niveau”, is niet bepaald een overbodige luxe, zo geeft dit artikel aan.

Dit artikel gaat in op de GEA-positiebepaler, die het mogelijk maakt om op vrij eenvoudige wijze te bepalen hoe een organisatie scoort op de succeskenmerken van General Enterprise Architecturing. Vanuit het innovatietraject biedt dit de mogelijkheid overzicht te krijgen van de markt: hoe scoren bedrijven per branche en welke ontwikkelingen zijn hierin te ontdekken? Vanuit een individuele organisatie biedt het inzicht in: waar staat de organisatie qua ontwikkeling en operationalisering van enterprise architecturing en wat zijn de logische verbeterstappen?



TERUGBLIK

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

Betreffende de inhoud zijn aan de orde geweest:

- Wat is GEA en wat beoogt het?
- Uit welke stuurinstrument-elementen GEA bestaat en een toelichting hierop.
- Een aantal toepassingsvoorbeelden van deze elementen.
- De positionering van GEA.
- Relatie van de GEA-processen en -producten met de besturingsprocessen.
- Een eerste beschouwing over een mogelijke organisatorische ophanging.
- De succesfactoren.

General Enterprise Architecturing (GEA) Wat is het?

General Enterprise Architecturing (GEA) is een geheel van uitspraken, processen, producten, mensen en middelen, dat richting geeft aan de ontwikkeling van een organisatie met de focus op samenhang.

Wat is het beoogde effect?

Implementatie van GEA vergroot het besturend vermogen van een organisatie en daarmee haar kracht, snelheid en flexibiliteit, benodigd in bepaalde situaties.

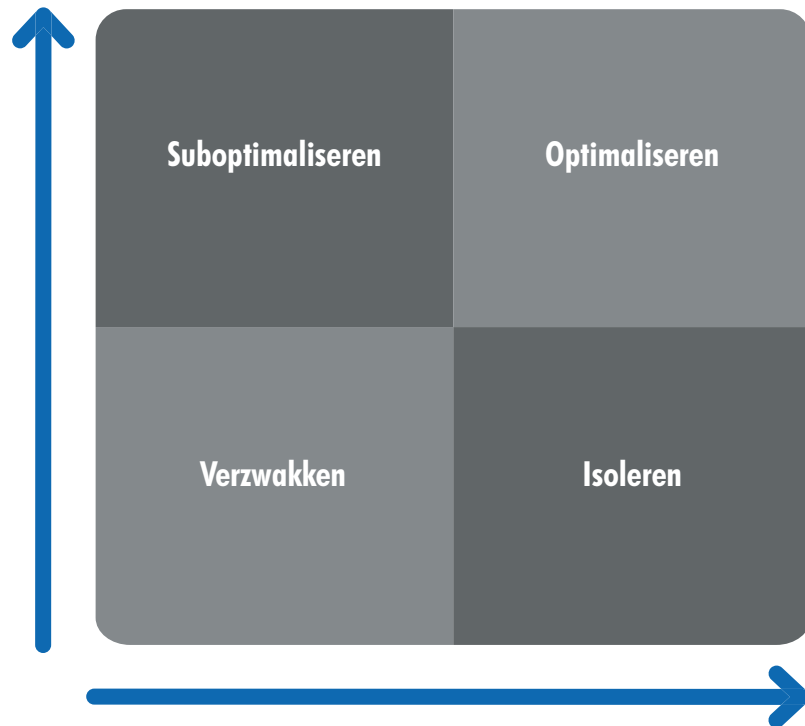
Hoe maakt het waar wat het beoogt?

GEA geeft deze richting door actieve deelname in de besturingsprocessen en biedt daartoe op permanente basis inzicht in de samenhang van de organisatieonderdelen en -aspecten en de relevante omgeving.

In het 2e artikel is ingegaan op de elementen van GEA. In het bijzonder de elementen perspectief en principe zijn nader uitgediept, aangezien ze een essentiële rol vervullen in de beschrijving van het stuurmiddel. Vervolgens is een eerste aanzet gegeven voor het GEA-Gebouw, dat een samenhangend model geeft van de elementen en tevens een hulpmiddel biedt voor invulling van alle stuurinstrument-elementen. Tenslotte is een eerste inzicht gegeven in het GEA-procesmodel, dat beoogt zowel de ‘going concern besturing’ als de besturing van ‘transities’ te ondersteunen. Aangegeven is dat in deze cycli zowel het eigen GEA-werk als de toepassing van de GEA-producten in de besturing wordt gepland, gerealiseerd, gemeten en waar nodig bijgesteld.

WAAROM DE G€A POSITIE-BEPALER?

De wens tot het ontwikkelen van een meetinstrument om organisaties te kunnen positioneren is ingegeven door twee invalshoeken, het innovatietraject zelf en individuele organisaties die over willen gaan tot vooraf-sturing op samenhang bij het formuleren van de antwoorden op belangrijke bedrijfsvraagstukken.



Figuur 1: De G€A positiebepaler met vier kwadranten.

1. Voor het innovatietraject zelf is nodig om periodiek te kunnen meten of een organisatie een hogere volwassenheid heeft bereikt in enterprise architecturing conform G€A. Immers hiermee wordt het innovatietraject cijfermatig onderbouwd en de zin ervan aangetoond. Het onderzoek wil namelijk aantonen dat samenhang in organisaties continue op de tocht staat en dat de G€A-aanpak dit tegengaat.
2. Voor individuele bedrijven is het een geschikt middel om kennis te maken met G€A en naar een hoger volwassenheidsniveau door te groeien op het gebied van enterprise architecturing. Door met een aantal mensen binnen het bedrijf de enquête in te vullen en de scores op de positiebepaler te bespreken, ontstaat snel een goed beeld van waar de organisatie staat op het gebied van enterprise architecturing, en waar de verbeterkansen liggen.

Ter toelichting, voor het groeiplatform G€A, bestaande uit een negental deelnemende organisaties, dat begin 2007 is gestart, worden op drie meetmomenten de G€A-positiebepaler gebruikt:

0-meting: Positionering bij de start

Dit is de meting bij de start van het traject, waarbij de deelnemers de enquête invullen en deze ook onder circa vijf collega's uitzetten in het eigen bedrijf. Zo ontstaat een eerste beeld.

1-meting: Positionering na ontwikkelfase

Nadat een slag is gemaakt in het 'inrichten van het G€A-gebouw', oftewel het ontwikkelen van het stuurmiddel, wordt een tweede meting uitgevoerd. Alle betrokkenen kennen nu de G€A-werkwijze en kunnen meer gefundeerd hun positie bepalen. De stelling dat alleen al het gezamenlijk ontwikkelen van de beoogde stuurinstrumenten een verhoging tot samenhang tot gevolg heeft, wordt met deze meting onderbouwd.

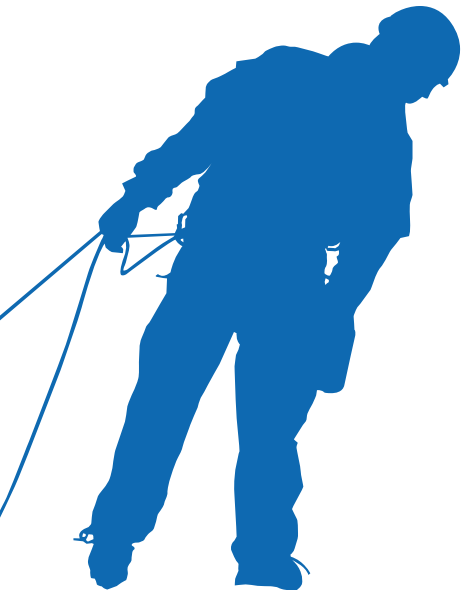
2-meting: Positionering na eerste toepassing

Nadat in het groeiplatform nu ook het G€A-stuurmiddel is beproefd op realistische besturingsvraagstukken en ervaring is opgedaan met de vraag of G€A ook echt bijdraagt aan sturen op samenhang en meer vooraf sturing mogelijk maakt, levert dit een opnieuw aangescherpt beeld op. Deze beelden van de respectievelijke metingen op elkaar gelegd leveren de onderbouwing op dat G€A de beoogde doelen bereikt. Voor individuele bedrijven levert het tevens de basis voor discussie tot verbetering van G€A-processen en -producten.

ONTWIKKELEN GEEFT AL EFFECT

Eén van de gedachten bij de introductie van G€A is dat het samen ontwikkelen van het stuurinstrumentarium al helpt, al effect heeft in uw organisatie. In artikel 2 “De elementen van het G€A-Gebouw” is één van de stuurinstrumenten het ‘G€A-Gebouw’ genoemd en het proces van ontwikkelen de G€A-Cyclus.

Dit effect wordt via de positiebepaler zichtbaar gemaakt door vooraf (als 0-meting) en achteraf te meten op de mate van inhoudelijke ontwikkeling en procesmatige operationalisering.



SAMENHANG STAAT CONTINUE OP DE TOCHT

De G€A-positiebepaler helpt organisaties bij het stapsgewijs toewerken naar een integrale, intrinsieke en permanente sturing op samenhang.

- Integraal in de zin dat alle relevante elementen onderkend en vertegenwoordigd zijn.
- Intrinsiek in de zin dat op basis van het integrale aspect de juiste besturingsconcepten ontwikkeld worden en vooraf besturing plaatsvindt.
- Permanent daar vraagstukken een constant verschijnsel zijn en het aspect samenhang in verband hiermee continu aandacht vereist. Immers, mocht een organisatie in een bepaalde situatie een goed niveau van samenhang in alle elementen bereikt hebben op basis waarvan ze excellent presteert, binnen de kortste keren kan dit niveau gereduceerd zijn. Dit als gevolg van gekozen oplossingen voor vraagstukken waarbij het aspect samenhang niet voldoende aandacht gekregen heeft. Anders gezegd: “samenhang staat continu op de tocht en behoeft dus permanent aandacht”.

TOELICHTING OP DE G€A POSITIEBEPALER

Suboptimaliseren:

- Samenhang niet strategisch beleefd
- Geen afstemmingssessies
- Wel G€A-visie, etc. maar ieder voor zich
- Ondersteund door derden/ afbreukrisico's
- De nodige resources, maar niet de juiste dingen doen
- Ieder realiseert zijn eigen oplossingen
- Wel efficiency, geen effectiviteit

Verzwakken:

- Samenhang niet strategisch
- Geen G€A-visie, strategie
- Geen afstemmingssessies, e.d.
- Geen resources
- Geen efficiency, geen effectiviteit



Optimaliseren:

- Samenhang als strategisch beleefd
- Regelmatig afstemmingssessies- en verbandanalyses
- G€A-visie en -strategie geïntegreerd in ondernemingsstrategie
- Zelfbesturing G€A-competenties
- G€A niveau verhoging door meeliften
- Verandertrajecten doen juiste dingen goed
- En efficiency én effectiviteit

Isoleren:

- Samenhang als strategisch beleefd
- Regelmatig afstemmingssessies- en verbandanalyses
- G€A-visie en -strategie geïntegreerd in ondernemingsstrategie
- Afhankelijk van derden
- G€A processen- en -producten niet ingebed in besturingsprocessen
- Verandertrajecten neigen naar integrale aanpak
- Wel effectiviteit, minder efficiency

Figuur 2: De G€A positiebepaler met de vier kwadranten toegelicht.

Zoals figuur 1 en 2 aangeven, bestaat het model uit twee assen, horizontaal de ontwikkelingsas en verticaal de operationaliseringsas. Het ontwikkelingsniveau gaat over het denkniveau van enterprise architecturing in de G€A-betekenis van vooraf sturing op samenhang. Is er een visie op de rol van G€A, is de visie vertaald naar hoe een organisatie het wil gebruiken (zeg maar: is er een

implementatieplan?) en bestaat de ambitie om het ook echt toe te passen. Het operationaliseringsniveau gaat over het werkniveau van enterprise architecturing, de mate waarin G€A ook echt wordt toegepast in de besturing, de mate waarin het geïmplementeerd is, c.q. operationeel gemaakt. Dit resulteert in vier kwadranten die in bijgaande figuur 2 worden toegelicht.

Kwadrant verzwakken

Als een organisatie geen visie heeft op enterprise architecturing, oftewel geen kijk er op heeft en ook niet weet hoe vooraf sturen op samenhang zou moeten, dan past een score in dit kwadrant. Let wel, dit is een relatieve score, het geeft geen veroordeling, alleen een relatieve beoordeling t.o.v. concurrenten.

Kwadrant isoleren

De visie op enterprise architecturing is er wel, deze is ook wel vertaald naar hoe men het wil gaan doen, hoe te implementeren, maar het is bij "papier" en goede wil gebleven. Er is niet "doorgepakt" op de uitvoering ervan. Het verdwijnen in "de bekende la" dreigt...

Kwadrant suboptimaliseren

Positionering in dit kwadrant zal aan de orde zijn bij organisaties met doeners, met individuen met eigen visies en ideeën over enterprise architecturing, die lokaal eigen acties hebben ontplooid. Er zijn modellen opgesteld die misschien best de potentie hebben om het sturen op samenhang te versterken, alleen de modellen zijn niet afgestemd, wellicht overlap- pend, en in eigen jargon opgesteld. De grootste showstopper is: de bestuurders, welke de afnemers zouden moeten zijn van deze producten, hebben geen weet van het bestaan ervan of weten ze niet in te passen in besturings- processen.

Kwadrant optimaliseren

In dit kwadrant gaan visie en daad hand in hand: er is zowel een uitgewerkte kijk op enterprise architecturing als een organisatie die volgens deze visie werkt. De organisatie kan gaan werken aan het optimaliseren van de besturingsprocessen welke goed ondersteund worden door G€A-stuurinstrumenten,

-processen en -producten. Dit is ook onder de kop 'Samenhang staat continu op de tocht' al benadrukt.

Zoals gezegd biedt de score, van bijvoorbeeld vijf medewerkers met kijk op de zaak, een goed aanknopingspunt voor verbeteracties, door de volgende vragen door te nemen:

- Hoe zijn de (eventuele) verschillen in score qua positionering te verklaren?
- Welke verbeterstappen zijn te maken?

Voor deze tweede vraag zal, in het geval de scores zich bevinden in het kwadrant verzwakken, situationeel gelden of men eerst een stap maakt naar rechts dan wel naar links (omhoog), voordat de stap naar optimaliseren gemaakt kan worden. Het denken en doen gaan weliswaar hand in hand, maar niet in willekeurige volgorde.

In de positiebepaling zijn de volgende stappen aan de orde:

1. Gewichtsbeoordeling van succeskenmerken: wat vindt u het relatieve belang van de succeskenmerken?
2. Vragen naar de situatie: welke succeskenmerken zijn op uw organisatie van toepassing?
3. Analyse van de verschillen tussen de individuele scores van de functionarissen die aan de positiebepaling meegedaan hebben.
4. Aflezen en analyse van de positionering van uw organisatie ten aanzien van enterprise architecturing conform G€A.

STAP 1: GEWICHTSBEPALING ORDENING SUCCESKENMERKEN

Allereerst geeft de invuller van de enquête van de succeskenmerken aan wat het relatieve belang is voor zijn organisatie. Immers het belang van een succeskenmerk is situationeel bepaald, geen enkele organisatie is exact hetzelfde. Daar waar in een meer hiërarchische organisatie het een absolute must is dat de directie de visie op enterprise architecturing heeft geaccordeerd, kan het in een andere organisatie véél belangrijker zijn dat alle stakeholders betrokken zijn geweest bij de formulering van de visie.

Deze ordening in succeskenmerken wordt verricht met behulp van de methode "Pair Wise Comparison". Pair Wise Comparison brengt een rangorde aan in het belang van de 12 voorgedragen uitspraken met betrekking tot G€A, door deze uitspraken paarsgewijs met elkaar te vergelijken. Door clustering van de resultaten is het vervolgens mogelijk om segmenten in de onderzoekpopulatie te onderscheiden, die dezelfde standpunten hebben t.a.v. de voorgedragen uitspraken. De grondlegger van de methode is T. Saaty – *The Analytic Hierarchy Process, 1980, beschreven in zijn boek uitgegeven bij McGraw-Hill, New York.*

In de Analytic Hierarchy Process (AHP), zoals uitgewerkt in de G€A-positiebepaler, zijn twee dimensies en 12 succesfactoren. Dit zijn respectievelijk de (O)ntwikkeling en de o(P)erationalisering en 2x 6 succesfactoren, te weten O1 t/m O6 en P1 t/m P6. De succesfactor is een vraag van de soort of de situatie bij uw organisatie wel (factor 1) of niet (factor 0) van toepassing is. De gewogen gemiddelden voor O en P worden berekend uit het gewogen gemiddelde van gewicht x factor (1 of 0), voor elke succesfactor. De gewichten worden bepaald uit paarsgewijze vergelijking van de succesfactoren, afzonderlijk voor O en P. O1 wordt vergeleken met O2 t/m O6, daarna O2 nog met O3 t/m O6, enzovoorts. Daarbij wordt telkens de vraag gesteld: is O1 veel belangrijker dan O2, zo ja, dan krijgt O1 4 en O2 1/4 punt, bij belangrijker 2 respectievelijk 1/2 en bij even belangrijk elk 1 punt. De opgetelde punten per succesfactor bepalen het gewicht.

Naam:	Organisatie:					Functie:
	veel belangrijker	belangrijker	even belangrijk	belangrijker	veel belangrijker	
Onze "G€A" architecten werken mee bij het [in]richten van besturingsprocessen op strategisch en tactisch niveau	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Van al onze veranderprogramma's is bekend of ze wel of niet onder "G€A" ontwikkeld worden.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	In het competentieprofiel van onze managers is "G€A" als competentie opgenomen.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Onze managers begrijpen en gebruiken "G€A" producten in hun besturingsprocessen.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Minimaal één keer per jaar verschijnt een geactualiseerde versie van de inhoud van ons "G€A" raamwerk.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De eindverantwoordelijken voor onze verandertrajecten worden – behalve op T, € en Q – ook afgerekend op het voldoen aan "G€A" principes en -richtlijnen.
Van al onze veranderprogramma's is bekend of ze wel of niet onder "G€A" ontwikkeld worden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	In het competentieprofiel van onze managers is "G€A" als competentie opgenomen.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Onze managers begrijpen en gebruiken "G€A" producten in hun besturingsprocessen.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Minimaal één keer per jaar verschijnt een geactualiseerde versie van de inhoud van ons "G€A" raamwerk.
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	De eindverantwoordelijken voor onze verandertrajecten worden – behalve op T, € en Q – ook afgerekend op het voldoen aan "G€A" principes en -richtlijnen.

Figuur 3: Deel uit gewichtsbepaling succeskenmerken. (T. Saaty, 1980)

STAP 2: VRAGEN SITUATIE SUCCESS-KENMERKEN

Om zowel op “ontwikkeling” als op de “operationalisering” te kunnen scoren zijn zes vragen geformuleerd voor ontwikkeling en zes vragen voor operationalisering.

Deze vragen zijn gebaseerd op de twaalf succeskenmerken voor G€A. De mate waarin een organisatie hieraan voldoet bepaalt automatisch de score.

In artikel 1 was al een voorschot genomen op deze succesfactoren, c.q. -kenmerken:

- Een integrale benadering is nodig van G€A-visie, -processen, -producten, -mensen en -middelen.
- Balans is vereist tussen G€A-processen en -producten.
- Onderscheid is nodig naar externe G€A-stuurgerelateerde processen en -producten en interne specialistische G€A-processen en -producten.
- Bestuur draagt visie op G€A actief uit (zichtbare betrokkenheid, budget en tijd voor G€A, actief zelf gebruiken in besturingsprocessen).
- “Enterprise architecten” dienen over gemakkelijke toegang tot bestuurders te beschikken.
- Er zijn nooit heel veel hoofdlijnen.... In de beperking toont zich de meester.
- Vertaling naar “lagere” architecturen vereist goedkeuring en borging.
- Alle belangrijke perspectieven en hun verantwoordelijken moeten écht “aangesloten” zijn.
- G€A inrichten als continuproces: het is nooit af, er zijn altijd nieuwe vraagstukken in samenhang op te pakken.



Vragenformulier General Enterprise Architecture (G€A): “permanent integrale en intrinsieke samenhang in besturing”



Naam:	Organisatie:	Functie:
Uitspraak	<i>doorhalen wat niet van toepassing is ></i>	
1	Wij beschikken over een door de directie geaccordeerde “G€A” visie	Ja / Nee
2	Onze “G€A” visie is het resultaat van samenwerking tussen de vertegenwoordigers van alle stakeholders	Ja / Nee
3	Onze organisatievisie, -doelstellingen en -strategie zijn verbijzonderd naar de diverse “G€A” elementen als perspectieven, kernbegrippen, richtinggevendende uitspraken	Ja / Nee
4	Onze “G€A” visie is uitgewerkt naar “G€A” processen, -producten en -middelen	Ja / Nee
5	In onze organisatie worden één of meer stuurinstrumenten gebruikt die – achteraf – organisatieresultaten meten in samenhang	Ja / Nee
6	In onze organisatie worden één of meer stuurinstrumenten gebruikt die – vooraf – veranderprocessen sturen op samenhang	Ja / Nee
7	Onze “G€A” architecten werken mee bij het [in]richten van besturingsprocessen op strategisch en tactisch niveau	Ja / Nee
8	Van al onze veranderprogramma’s is bekend of ze wel of niet onder “G€A” ontwikkeld worden	Ja / Nee
9	In het competentieprofiel van onze managers is “G€A” als competentie opgenomen	Ja / Nee
10	Onze managers begrijpen en gebruiken “G€A” producten in hun besturingsprocessen	Ja / Nee
11	Minimaal één keer per jaar verschijnt een geactualiseerde versie van de inhoud van ons “G€A” raamwerk	Ja / Nee
12	De eindverantwoordelijken voor onze verandertrajecten worden – behalve op T, € en Q – ook afgerekend op het voldoen aan “G€A” principes en -richtlijnen	Ja / Nee

Figuur 4: Vragenlijst ordening naar ontwikkeling- en operationaliseringeniveau.

Voor de enquête zijn eerder genoemde succesfactoren vertaald naar 12 vragen. Zie figuur 4.

De 6 vragen over ontwikkelingsniveau gaan over:

- Het bestaan van een visie op enterprise architecturing,
- Of deze visie in samenwerking is ontwikkeld,
- Of het stuurinstrument (het G€A-gebouw) is ingevuld en
- Aansluit bij de koers
- En of er ambities zijn om te willen sturen op samenhang.

De 6 vragen over operationaliseringeniveau gaan over:

- Het meewerken van enterprise architecten in besturingsprocessen,
- Het gebruik van het G€A-stuurmiddel in veranderprogramma's,
- De aanwezige kennis over G€A bij zowel lijn- als verandermanagers,
- De mate van onderhoud op G€A
- En (uiteraard) of er ook mede op in G€A geformuleerde principes wordt gestuurd en afgerekend.
- Vraag 11 gaat specifiek in op de operationalisering van het onderhoud op G€A en
- Vraag 12 gaat in op de effecten.

In bijgaande figuur 4 is de vragenlijst opgenomen, met daarbij de eenvoudige vraag of de situatie wel of niet van toepassing is uw organisatie.

TOELICHTING BIJ SITUATIEVRAGEN

1. Wij beschikken over een door de directie geaccordeerde G€A-visie?

Indien men aan general enterprise architecturing (G€A) doet, gaan wij ervan uit dat een visie op G€A in een document is uitgewerkt en vervolgens geaccordeerd door de directie.

Qua inhoudelijke aspecten denken wij aan:

- Is G€A gedefinieerd c.q. omschreven in termen van wat is het?
- Waarom doen we het?
- Wie, hoe en waarmee doen we het?
- Wat lost het op, wat voor effecten beoogt het, etc. ?
- Zijn in de visie vertrekpunten vanuit meerdere besturingstheorieën opgenomen?
- Zijn succesfactoren van G€A benoemd?
- Is een mate van urgentie benadrukt?

Beschikt u of u kunt u de beschikking verkrijgen over dit document?

2. Onze G€A-visie is het resultaat van samenwerking tussen de vertegenwoordigers van alle stakeholders?

Eén van de succesfactoren van G€A betreft de situatie of bij de opzet werkelijk alle (vertegenwoordigers van) belangrijke organisatie-onderdelen meedoen. Is dit naar uw mening het geval?

3. Onze organisatievisie, -doelstellingen en -strategie zijn verbijzonderd naar de diverse "G€A" elementen als perspectieven, kernbegrippen, richtinggevende uitspraken, principes, etc. ?

Om met behulp van G€A ten behoeve van de oplossing van belangrijke vraagstukken de juiste verbanden en inzichten te ontdekken worden uit de organisatievisie, -doelstellingen en -strategie, enterprise-architectuurelementen als perspectieven, principes, kernmodellen, relevante relaties, e.d. afgeleid. Perspectieven in deze zijn invalshoeken van waaruit een organisatie beschouwd kan worden en waarop men wenst te sturen, zoals Producten, Processen, Cultuur, etc. Is er in uw organisatie sprake van een dergelijke verbijzondering naar perspectieven, kernbegrippen, principes, etc.?

4. Onze G€A-visie is uitgewerkt naar G€A-processen, -producten en -middelen?

Om de visie vertaald te krijgen naar concrete actie moet deze worden uitgewerkt naar processen, producten, mensen en middelen.

Wij denken hierbij aan:

- Toepassing/uitvoerende G€A-processen die G€A stuurproces gerelateerde producten opleveren en G€A specialistische producten.
- Besturing van G€A zelf, inclusief het onderhoud van G€A, resulterend in G€A-governance producten.
- Profiel en competenties van de enterprise architect.
- Hulpmiddelen als een G€A-raamwerk, software, etc.

Is in uw organisatie sprake van een dergelijke vertaling?

5. In onze organisatie worden één of meer stuurinstrumenten gebruikt die – achteraf – organisatieresultaten meten in samenhang?

Het gaat er bij deze vraag om of in uw organisatie stuurinstrumenten gebruikt worden die meten op integrale samenhang en waarop vervolgens op basis van de meetresultaten bijsturing plaatsvindt. U kunt hierbij denken aan Balanced Score Card, INK, EFQM, e.d.

6. In onze organisatie worden één of meer stuurinstrumenten gebruikt die – vooraf – veranderprocessen sturen op samenhang?

De stuurinstrumenten onder vraag 5 sturen op basis van gemeten resultaten. Dit noemen wij "achteraf besturing".

Beschikt uw organisatie over stuurinstrumenten die al ten tijde van de voorbereidingsfasen van belangrijke verandertrajecten sturen op integrale samenhang? Dit noemen wij "vooraf besturing".

7. Onze G€A- architecten werken mee bij het [in]richten van besturingsprocessen op strategisch en tactisch niveau.

Subvragen die wij ons indenken bij deze vraag zijn:

- Is de medewerking van de enterprise architecten in de besturingsprocessen gebaseerd op concrete bedrijfsvraagstukken?
- Zijn hierbij alle relevante organisatieonderdelen vertegenwoordigd?
- Wordt hierbij tegemoetgekomen aan de in de visie benoemde succesfactoren van G€A?
- Wordt G€A echt als integraal besturingsmiddel ingezet?
- Worden G€A-stuurproducten als principe-analyses, e.d. als richtsnoer gebruikt bij de besluitvorming?
- Is de medewerking van de enterprise architecten (met de G€A-stuurproducten) structureel ingebed in de organisatiebesturingsprocessen?
- Zijn de G€A-stuurproducten concreet in termen van bruikbaar, leesbaar, duidelijk, juist detailniveau, etc.?

8. Van al onze veranderprogramma's is bekend of ze wel of niet onder "G€A" ontwikkeld worden?

Uit de beantwoording van deze vraag blijkt of de G€A-visie daadwerkelijk ook door middel van G€A-control mechanismen geoperationaliseerd is. Wij gaan hierbij ervan uit dat de veranderprogramma's die onder G€A ontwikkeld worden aan deze architectuur gehouden zijn en bij noodzakelijke afwijkingen hiertoe ingerichte procedures gevolgd worden.

9. In het competentieprofiel van onze managers is: "G€A" als competentie opgenomen?

Indien men G€A werkelijk als een integraal besturingsinstrument op samenhang toe wil passen is het een voorwaarde dat G€A door managers gekend en toegepast kan worden. Hierbij is een mogelijkheid G€A als competentie in het profiel van managers op te nemen en de kennistoerusting in deze structureel in te regelen.

10. Onze managers begrijpen en gebruiken G€A- producten in hun besturingsprocessen?

Indien het antwoord op deze vraag ja luidt is G€A daadwerkelijk in de besturing van de organisatie ingebed en niet iets van "ivoren-toren-architecten". De enterprise architecten kunnen tot een minimum beperkt worden terwijl de G€A-functie (door de managers) ten volle wordt uitgevoerd.

11. Minimaal één keer per jaar verschijnt een geactualiseerde versie van de inhoud van ons G€A-raamwerk?

Bij deze vraag kunt u denken aan de volgende subvragen:

- Is het onderhoudproces van G€A goed georganiseerd?
- Voldoen de specialistische G€A-producten (ook wel G€A back office producten genoemd) aan uitgedrukte kwaliteitscriteria zoals actualiteit, consistentie, etc.?
- Is er voldoende en regelmatige input vanuit de G€A-toepassingsprocessen?
- Zijn de met deze zaken belaste mensen en de hierbij gebruikte hulpmiddelen van een professioneel niveau?

12. De eindverantwoordelijken voor onze verandertrajecten worden – behalve op tijd, geld en kwaliteit – ook afgerekend op het voldoen aan G€A-principes en -richtlijnen?

Deze vraag gaat uit van de idee, dat in het geval deze situatie aan de orde is, er sprake is van een relatie tussen de kwaliteit in veranderprogramma's en het sturen op samenhang en hierdoor:

- Suboptimalisaties zijn voorkomen.
- Een betere samenhang in de oplossing van vraagstukken is bereikt.
- Een betere bijdrage is geleverd aan de besturing van de organisatie.

Tot zover stap 2, de vragen betreffende de succesfactoren en de bijbehorende toelichting hierop: waarom in de G€A-aanpak dit als een belangrijke succesbepalende factor wordt gezien.

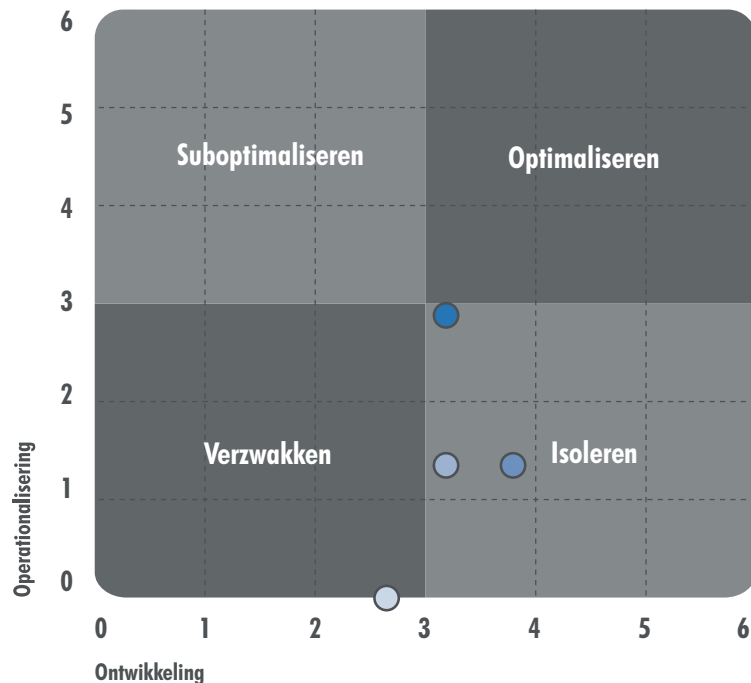


STAP 3: ANALYSE VERSCHILLEN INDIVIDUELE SCORES

Analyse van de verschillen tussen de individuele scores kunnen op de volgende niveaus plaatsvinden. Op het niveau van de gewichtsbepaling toegekend aan de vragen en op het niveau van de vragen zelf. Het expliciet maken van deze

verschillen kan naar onze mening uiterst interessante discussies tot gevolg hebben en al op dit moment in het traject tot bijstelling leiden van meningen van individuen c.q. groepen van personen.

Criteria	Weights	Medew 3	Medew 2	Org 3	Medew 1
G€A	-	51,6	44,6	39,3	21,8
Ontwikkeling	50	54,5	65,4	54,5	43,6
Operationalisering	50	48,7	23,7	24,1	0



Figuur 5: Positionering mate van sturing op samenhang op medewerker- en organisatieniveau.

STAP 4: AFLEZEN EN ANALYSE POSITIONERING

Nadat de relatieve gewichten van succeskenmerken zijn bepaald en de vragen of een uitspraak over elke succesfactor op uw organisatie van toepassing is, zijn beantwoord, geeft het model automatisch de positie weer in de matrix, zie figuur 5 voor een voorbeeld.

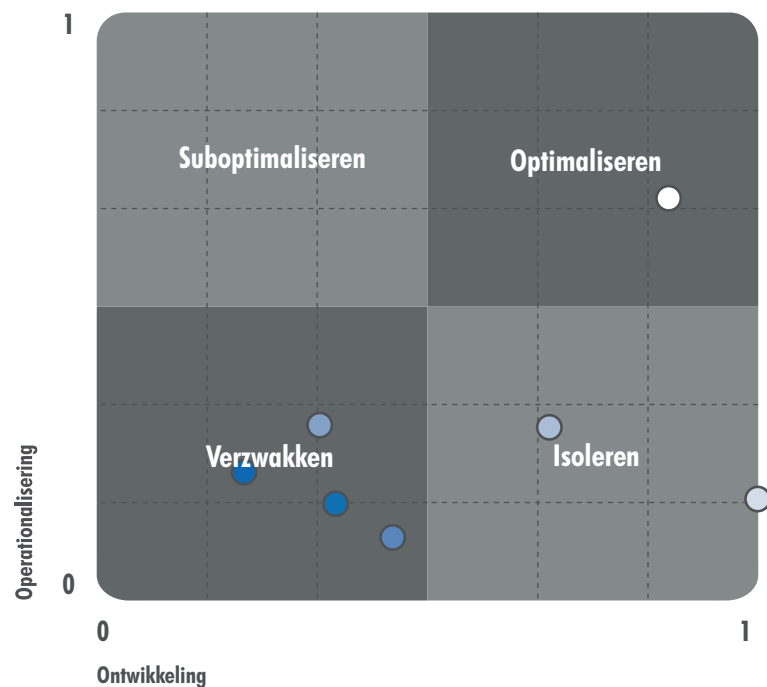
In figuur 5 hebben we van de 0-meting, die bij de deelnemende partijen aan het groeiplatform G€A is uitgevoerd, van één organisatie de scores opgenomen van 3 medewerkers en de score van de organisatie als totaal. Significante verschillen zijn zichtbaar in de gepleegde beoordeling door deze medewerkers. Verder valt af te lezen dat de betreffende organisatie 3.2 scoort op de schaal van ontwikkelingsniveau (denkniveau). De analyse van de beantwoording van de vragen leverde op: er is een visie die echter niet is uitgewerkt in een implementatieplan. En er is ook geen ambitie om hulpmiddelen in te zetten om vooraf sturen op samenhang te versterken. De analyse van de score 1.4 op de schaal van operationalisering (werkniveau) gaf aan dat de ideeën over toepassing van enterprise architecturing fragmentarisch zijn geïmplementeerd. Tot slot gaven de verschillen in de beelden van de betrokken medewerkers aanleiding tot discussie en bijstelling van meningen.

Figuur 6 toont de scores van een aantal aan het groeiplatform G€A deelnemende organisaties. Dit levert een eerste beeld op van de stand van zaken bij de deelnemende partijen en de verschillen. Eén partij is met de sturing op samenhang naar het zich laat aanzien al aardig op weg. Een dergelijk overzicht van de onderlinge posities levert voldoende gespreksstof op in de bijeenkomsten met deze partijen en biedt op

langere termijn wellicht mogelijkheden tot benchmarking.

Uiteraard geven de succesfactoren waarop aangegeven is dat deze niet van toepassing waren in combinatie met een hoog relatief belang het eerste aanknopingspunt voor maatregelen om vooraf sturing op samenhang conform de G€A-aanpak te versterken.

Criteria	Weights	Org 1	Org 2	Org 3	Org 4	Org 5	Org 6	Org 7
G€A	-	79,2	57,8	47	29,8	27,2	25,1	21,3
Ontwikkeling	50	87,9	100	65,7	31,3	43,9	33,4	20,9
Operationalisering	50	70,5	15,5	28,2	28,2	10,4	16,7	21,6



Figuur 6: Positionering mate van sturing op samenhang van meerdere organisaties.

HOE VERDER MET G€A

De verdere ontwikkeling van G€A wordt in nauwe samenhang met een aantal geselecteerde partijen uit de markt en i.s.m. de Radboud Universiteit Nijmegen doorontwikkeld naar concrete producten en diensten. De planning van deze tweede fase loopt tot ca. 1 januari 2008. Graag brengen wij u in een volgend artikel op de hoogte van onze vorderingen.

SAMENVATTING

In dit artikel is ingegaan op de G€A-positiebepaler. Dit model geeft individuele organisaties een eenvoudig hulpmiddel om zichzelf te positioneren op zowel het inhoudelijke ontwikkelingsniveau als de procesmatige operationalisering van enterprise architecturing conform G€A. Hierbij wordt rekening gehouden met situationele verschillen: respondenten kunnen zelf het relatieve belang aangeven van de twaalf onderkende succesfactoren. Uitgangspunten, opzet, werkwijze en achtergronden bij het model kwamen aan bod. Het biedt organisaties een wijze om de discussie aan te jagen, over het nut van enterprise architecturing als middel om vooraf-sturing op samenhang te bereiken. In het groeiplatform G€A en de ontwikkeling van G€A zelf zal dankbaar gebruik gemaakt worden van dit hulpmiddel.

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
- 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 Technologie Management, Technische Universiteit Eindhoven
- Prof. dr. H.A. Proper, Professor, Radboud Universiteit Nijmegen, Institute for Computing and Information Sciences
- Drs. F. van der Reep, Lector E-Business INHOLLAND; strategie KPN
- Drs. H. Wagter RA, Lid Raad van Bestuur, Royal Wessanen nv
- Drs. R. Kasteel, Voorzitter Raad van Bestuur, Ordina N.V.

Onze collega's van de klankbordgroep:

Frank Abendroth, Hans Bosma, Jan Campschroer, Sjako ten Haken, Rik Hurkmans, Stef Joosten, Peter Klaus, Frans van Koppen, Loren Kruseman, Willem Krijgsman, Gert Jan Landwaart, Martijn Leseman, Art Ligthart, Harry Meijer, Gerrit Jan Obers, Roel van der Plank, Erwin Rossen, Jan Schipper, Léon van Steen, George Verheijen, Lourens van der Weerd, Axel Wiertz, Paul Zunderdorp.

Onze collega's van de kerngroep:

Frits Bussemaker, Gerrit Nijkamp, Max Kopijn, Martin Misseyer, Nienke Schaeffer, Denis Verhoef, Roel Wagter.

Roel Wagter

College van Partners 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

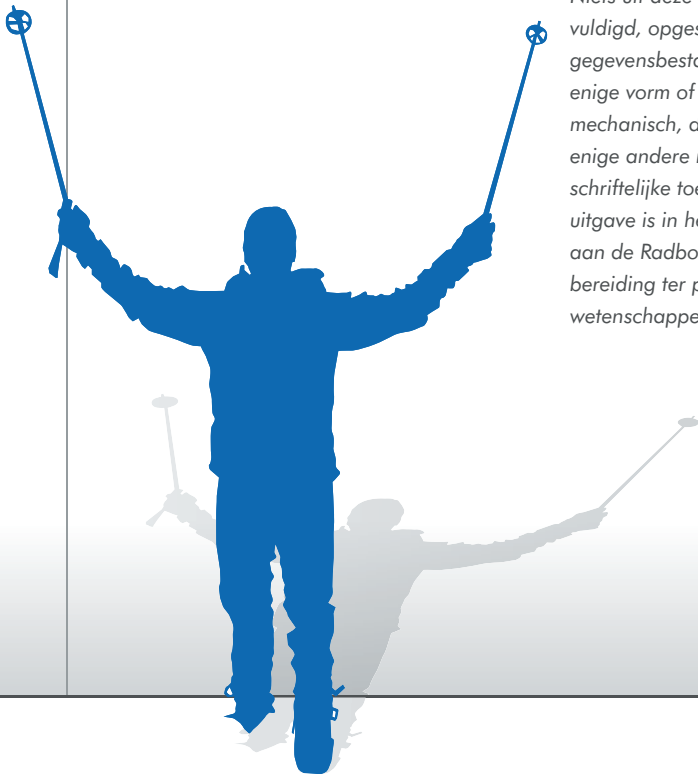
Fax 030 – 663 75 99

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