

EEN ENTERPRISE ARCHITECTUUR IN 10 WEKEN

Het opstellen van een enterprise architectuur als richtinggevend kader voor beslissingen op het gebied van de informatievoorziening hoeft geen mammoettraject van maanden te zijn. Het in dit artikel beschreven voorbeeld van Vitens laat zien hoe in slechts 10 weken een praktisch bruikbaar, door de organisatie gedragen enterprise architectuur opgesteld kan worden. Een traject dat niet alleen kort was, maar bovendien leuk en leerzaam voor alle betrokkenen.

Vitens is het waterbedrijf voor ruim 4 miljoen mensen en bedrijven in Friesland, Gelderland, Overijssel, de Noordoostpolder en een aantal gemeenten in Drenthe. Met circa 1.000 medewerkers, 80 productiebedrijven en een leidingnet van 40.000 kilometer wordt jaarlijks 250 miljoen m³ water geleverd. De jaarmzet bedraagt 340 miljoen euro.

Van losse modellen naar gedragen stuurinstrument

Architectuur is niet nieuw voor Vitens. Tot voor kort bestond architectuur echter uit een aantal losstaande modellen die vooral bekend waren bij de informatie-architect. Zo was er een procesmodel, een gegevensmodel en een overzicht van het bestaande applicatielandschap. Echt de architectuur gebruiken om integraal sturing te geven aan de ontwikkelingen binnen het bedrijf gebeurde niet. Daarvoor was de architectuur te fragmentarisch en ontbrak het bovendien aan draagvlak. "Het past niet binnen de architectuur" waren woorden die niet echt indruk maakten op projectmanagers.

Dit is inmiddels veranderd. In 10 weken tijd heeft Vitens een integrale enterprise architectuur ontwikkeld die gefundeerd is in de businessvisie en gedragen wordt door de organisatie. De Vitens Enterprise Architectuur (VEA) wordt nu actief gebruikt bij het maken van keuzes op IT gebied.

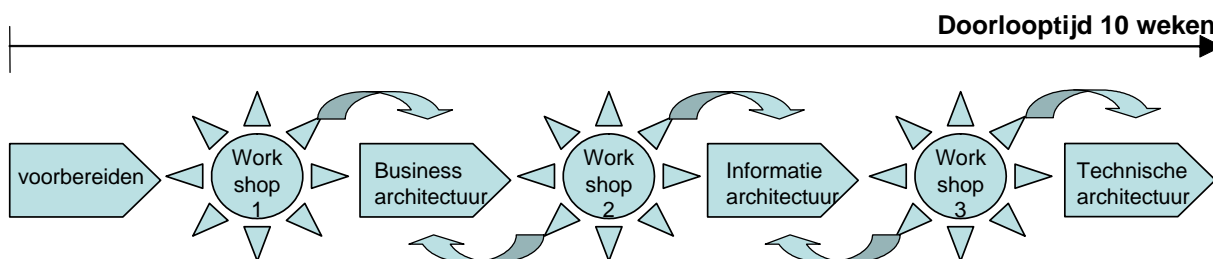
Multifunctionele workshops

Vitens is het resultaat van een fusie tussen enkele waterbedrijven in het noorden en oosten des lands. Om de synergie doelstellingen van de fusie te realiseren richtten tot voor kort de architectuurinspanningen zich met name op het stroomlijnen van processen en IT. Zodra dat redelijk op stoom was ontstond echter de behoefte om de blik weer vooruit te richten en een visie te ontwikkelen op de toekomst. Dit werd versterkt door een wisseling van de wacht in de raad van bestuur. Nieuw elan was gewenst. Dit nieuwe elan uitte zich onder andere in de opdracht om binnen 10 weken een door de organisatie gedragen Vitens Enterprise Architectuur 2008 te formuleren.

Het was ondergetekenden al snel duidelijk dat dit niet ging lukken als we de traditionele aanpak zouden volgen van businessdocumenten bestuderen, interviews houden, dit vertalen naar processen en applicaties, deze toetsen via e-mail of een terugkoppelsessie, etc. Sleutelwoorden voor ons waren snelheid, betrokkenheid en toegankelijkheid. Om ons doel te bereiken zochten we naar een werkwijze om heel (inter)actief met personen uit alle geledingen van de organisatie aan de slag te gaan,

en de verschillende stakeholders vooral ook met elkaar in gesprek te laten komen en samen meningsverschillen te laten opruimen. Maar dat alles uiteraard wel met minimale inspanning van de vaak drukbezette betrokkenen.

Het opstellen van de enterprise architectuur hebben we daarom gepland om een aantal workshops met een vaste groep van zowel 1^e lijn business mensen als IT-ers. De workshops hadden achtereenvolgens de volgende thema's: business uitgangspunten, informatiebehoefte, technische componenten. Tussen de workshops door werd het voorbereidende werk en het vertalen van de resultaten naar de architectuur uitgevoerd door een kernteam van drie personen. Door de periode tussen de workshops te beperken tot een of twee weken, blijft het tempo er in, en wordt het kernteam gedwongen zich tot de belangrijke hoofdlijnen te beperken. Door het telkens moeten terugkoppelen van wat er met de resultaten van de vorige workshop is gedaan, wordt het kernteam gedwongen om de architectuur in begrijpelijke, to-the-point termen te formuleren. Zo zien de deelnemers ook de rode lijn van de workshops steeds terug.



Figuur 1: planning architectuurtraject

Zo is uiteindelijk na de laatste workshop een integrale architectuur opgeleverd die door middel van een aantal modellen inzicht geeft in de rol van Vitens in haar omgeving, de primaire processen waarmee die rol vervuld kan worden, de logische opbouw van de hiervoor benodigde informatievoorziening en de technische realisatie daarvan. Deze modellen gaan bovendien gepaard met concrete ontwerpprincipes.

Het opstellen van de Vitens Enterprise Architectuur 2008 is uitgevoerd door een klein kernteam van in totaal drie architecten afkomstig van Sogeti en Vitens. De twee bedrijven hebben een langdurige samenwerkingsrelatie op het gebied van werken onder architectuur. Vitens heeft DYA geadopteerd en Sogeti ondersteunt bij de invoering. Naast het uitvoeren van trajecten als beschreven in dit artikel, behelst dit onder andere het bieden van coaching en het meedenken over de inrichting van de architectuurprocessen.

De workshop is natuurlijk een bekend middel om op efficiënte en effectieve wijze een groep mensen gezamenlijk tot bruikbare resultaten te laten komen. Een workshop helpt niet alleen om van relevante belanghebbenden een bijdrage te verkrijgen, maar het bevordert ook het draagvlak voor de resultaten die opgeleverd worden. Immers, het resultaat komt niet uit de koker van de architect, maar is een gezamenlijk product

van medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. Het gebruik van workshops in het architectuurontwikkeltraject bleek echter nog een derde voordeel te hebben: het is een uitstekend middel om natuurlijke deadlines te creëren, die keihard zijn. Een uitstekend middel dus om timeboxing te praktiseren. Immers, het programma voor de workshop moet op tijd voor elkaar zijn, niemand wil afgaan voor zijn collega's.

Ervaringen

We hebben het intensieve gebruik van workshops in het traject als zeer stimulerend ervaren. Om te beginnen geeft het een positieve spanning om parallel aan het inhoudelijke architectuurwerk, ook bezig te zijn met het voorbereiden van de workshops. We weten inmiddels als architecten allemaal wel dat het belangrijk is om de belangen van de stakeholders in de gaten te houden, om begrijpelijke taal te spreken, om van buiten naar binnen te denken en om de zaken simpel te houden. Maar het is nog iets anders om ons daar ook echt aan te houden. Wij hebben ervaren dat het organiseren van de workshops je vanzelf hiertoe dwingt. En op een prettige manier, want als zo'n workshop een beetje leuk loopt geeft dat enorm veel energie.

Natuurlijk staat en valt het allemaal met de manier waarop de workshops verlopen. Wij hebben daarbij de volgende ervaringen.

Focus

De korte doorlooptijd dwingt tot focus. In de business workshop hebben we ons nadrukkelijk beperkt tot die uitgangspunten die voor de inrichting van de toekomstige informatievoorziening/systemen van belang zijn. Het is niet de bedoeling dat er een compleet ondernemingsplan wordt opgesteld. Door dit aan het begin van het traject toe te lichten verdwijnt de argwaan en vergroot het draagvlak onder de business managers.

Keuze deelnemers

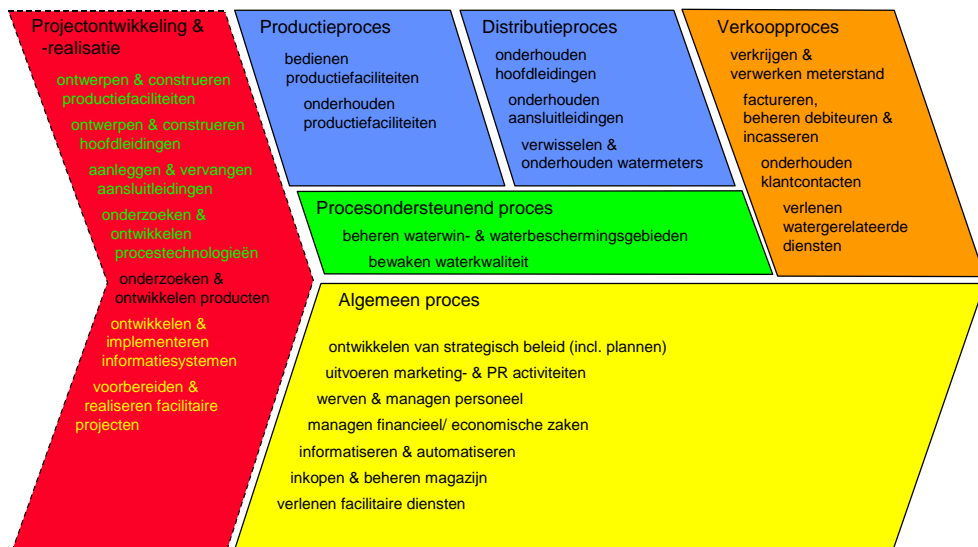
Het opnemen van een programmamanager in de deelnemerslijst bleek een gouden greep te zijn. De programmamanager zorgde voor een directe link naar de hedendaagse praktijk. Hij signaleerde meteen wanneer ideeën of uitgangspunten indruisten tegen de huidige projectdefinities. Managers, van verschillende bedrijfsonderdelen, kregen daarmee beter inzicht in tegenstrijdige ontwikkelingen.

Onderlinge afhankelijkheid

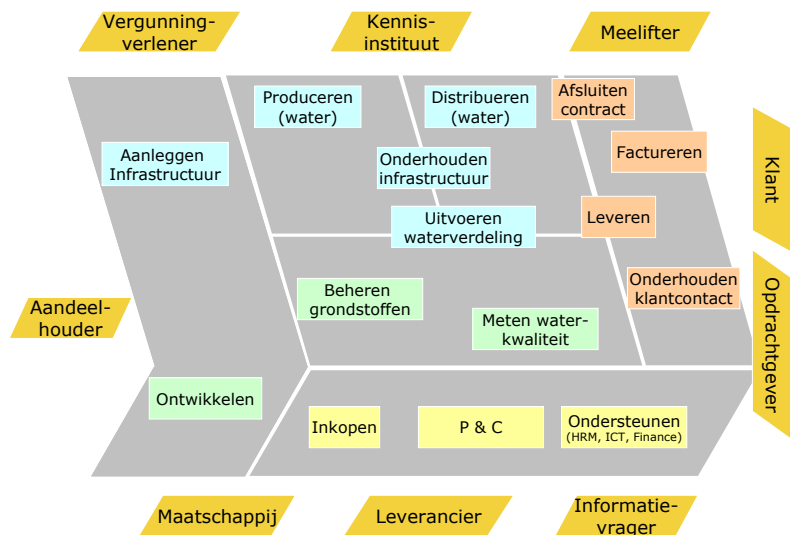
Het gezamenlijk belang van de deelnemers werd glashelder toen we in de workshop informatiestromen behandelden met behulp van ketens die over meerdere processen lopen en daarbij de afhankelijkheid direct lieten zien. Het was iedereen duidelijk dat alleen gezamenlijk een goed eindresultaat behaald wordt.

Herkenning

Het gebruik van modellen gaat prima, mits ze voor de deelnemers snel te doorgronden zijn. Wij hebben zoveel mogelijk modellen gebruikt die al bekend waren bij de deelnemers, zoals het door de brancheorganisatie VEWIN ontwikkelde procesmodel (Vereniging van Waterbedrijven in Nederland). Deze behoeven geen uitleg en vormen geen bron van discussie.



figuur 2: Vewin proces model



figuur 3: model tbv tekenen ketens

Verleiding

Om te zorgen dat de genodigden ook kwamen hebben we twee maatregelen genomen: we hebben in de uitnodiging het begrip toekomstvisie duidelijk naar voren laten komen en we hebben ons verzekerd van de aanwezigheid van een lid van de Raad van Bestuur. Hem hebben we uiteraard bovenaan de genodigdenlijst gezet. Dat straalde het belang van de workshop uit, het gaf de overige deelnemers het gevoel dat hier interessante dingen kunnen gebeuren, en het geeft extra cachet aan de workshops omdat er directe feedback vanuit de top plaatsvindt.

Zelfeducatie

Vragen met betrekking tot nut en waarde van wat we aan het doen waren lieten we zoveel mogelijk door de groep zelf beantwoorden. De groepsdynamiek leidde er toe dat deelnemers elkaar gingen 'opvoeden'. Zodra bij een deelnemer het kwartje gevallen is, gaat hij dit uitdragen en proberen hetzelfde bij de overige deelnemers te laten gebeuren. Kortom, je krijgt hulp bij het overdragen van de boodschap, soms uit

zeer onverwachte hoek. Geen mooier moment dan wanneer een van de deelnemers jouw verhaal gaat vertellen aan de rest. Dit is te stimuleren door te zorgen dat er onder de deelnemers minimaal één persoon is die een duidelijk professioneel belang heeft bij de architectuur.

Dezelfde groep

Het hele traject is met dezelfde groep deelnemers gedaan. Dus in de workshop technische componenten waren ook 1^e lijnsmanagers aanwezig. Op deze manier kregen zij het gevoel bij de impact die business uitgangspunten kunnen hebben op de technische realisatie.

Een enterprise architectuur in 10 weken

In 10 weken hebben we de Vitens Enterprise Architectuur opgesteld. Een enterprise architectuur die wellicht niet perfect is, die niet alles in alle details aangeeft, maar die wel duidelijk de algehele richting weergeeft en, het allerbelangrijkst, begrepen en gedragen wordt door de organisatie. Architectuur staat nu op de kaart bij Vitens, werken onder architectuur heeft een zekere betekenis gekregen, en de informatie-architect staat niet meer alleen. We hebben heel bewust de architectgedreven, gedegen en gedetailleerde benadering van architectuurontwikkeling losgelaten. Wat we daarbij aan degelijkheid verloren, hebben we gewonnen aan bewustwording, betrokkenheid en zelfs enthousiasme van de organisatie.

Van Vitens Enterprise Architectuur naar Enterprise Services Architecture

De Vitens Enterprise Architectuur (VEA) is ingedeeld in functionele modules. Deze modules worden op dit moment ingevuld door verschillende applicaties (o.a. SAP modules), en nog niet door Services. Om van de afzonderlijke applicaties één logisch, werkend, geheel te maken wordt het SAP NetWeaver platform ingericht. Het SAP NetWeaver platform vormt ook de basis voor de implementatie van Services binnen de Enterprise Services Architecture (ESA).

Wanneer SAP doorgroeit naar ESA en Services gaat aanbieden, kan Vitens met behulp van het bestaande NetWeaver platform de bestaande applicaties (of delen hiervan) geleidelijk vervangen door de aangeboden Services.

Auteurs:

Joop Jansen, informatie architect, Vitens

Marlies van Steenbergen, principal consultant enterprise architecture, Sogeti

Joop Jansen is informatie architect bij waterbedrijf Vitens NV. Hij is reeds 15 jaar werkzaam binnen de ICT van waterbedrijven, waarvan de laatste 3 jaar als informatie architect. De uitdaging waarvoor hij staat is het werken onder architectuur binnen Vitens vorm te geven waarbij architectuur sturing geeft aan de ontwikkelingen rond ICT, zodat de integrale informatievoorziening optimaal is afgestemd op de (toekomstige) bedrijfsdoelstellingen.

Met het opstellen van de Vitens enterprise architectuur is een belangrijke stap gezet om deze uitdaging te realiseren.

Marlies van Steenbergen is principal consultant enterprise architectuur bij Sogeti Nederland B.V. In die hoedanigheid helpt ze organisaties bij het inrichten van hun architectuurfunctie. Ze doet dat op basis van de ruim tien jaar ervaring die ze heeft op het gebied van enterprise architectuur. Naast het begeleiden van organisaties, geeft ze ook workshops en cursussen en coacht ze architecten.

Marlies is een van de grondleggers van DYA[®] en co-auteur van de twee boeken over DYA: *DYA, snelheid en samenhang in business- en ICT architectuur* en *DYA, stap voor stap naar professionele enterprise architectuur*.