

## De lange weg naar alignment

**Moderne managers dromen van business-IT alignment. Ze willen een flexibele IT-infrastructuur, die vlot kan worden aangepast wanneer de bedrijfsprocessen veranderen. Maar hoe bereikt men dat doel? Wat is er nodig op het vlak van kennis, aanpak, standaarden en tools? // CHRISTIANE VANDEPITTE**

De weg naar business-IT alignment is lang, en de belangrijkste stappen moeten niet op technisch vlak worden genomen," zegt Joachim Vanden Brande, managing director bij Loqutus. "Als eerste stap adviseren wij onze klanten om de 'architectuur' van hun bedrijf en hun informatica in kaart te brengen: niet enkel de servers en de netwerken, de databases en de toepassingen maar ook de bedrijfsprocessen, de bedrijfservices, de organisatie en de samenhang tussen al deze elementen." Joachim Vanden Brande heeft ervaring met projecten van procesintegratie, service-oriented architectures, enterprise service bus, EAI, en BPMS.

Het vakgebied heet enterprise architecture. De bekendste frameworks voor enterprise architecture zijn het Zachman Framework en het Open Group Architecture Framework (TOGAF). Het Zachman Framework stelt zes vragen over een bedrijf (What, How, Where, Who, When en Why) en bekijkt de situatie vanuit het perspectief van zes groepen van betrokkenen: Planner, Owner, Designer, Builder, Implementer en Worker. De antwoorden worden gerangschikt in een matrix van zes rijen en zes kolommen. Het TOGAF werkt dan weer met vier invalshoeken: Business, Ap-

plication, Data en Technology. Op die manier kan een enterprise architect modellen bouwen voor de huidige en toekomstige situatie.

Dat modelleren is geen opdracht voor het IT-departement alleen: deelname van collega's uit andere bedrijfsafdelingen is vereist. In het hele bedrijf moeten mensen immers weten dat er modellen bestaan voor de gegevens en de bedrijfsprocessen.

"Ook IT-portfolio management is noodzakelijk," zegt Vanden Brande: "Een bedrijf wil een duidelijk zicht hebben op de bestaande IT-infrastructuur en de voorgestelde nieuwe projecten, zodat het management gefundeerde beslissingen kan nemen over voorgestelde investeringen op het vlak van ontwikkeling, onderhoud en ondersteuning."

Als je eenmaal weet wat je wilt bereiken, moet je ook nog bepalen hoe je het gaat aanpakken. Joachim Vanden Brande: "Je hebt nood aan een aantal disciplines die projectgerelateerd zijn, hiervoor kan je bijvoorbeeld Rational Unified Process (RUP) gebruiken. Daarnaast zijn er ook nog een heleboel organisatiebrede disciplines, zoals enterprise business modeling, beheer van enterprise architecture, portfolio management enzovoort. Die disciplines worden ondersteund door een extensie van RUP, namelijk het



Joachim Vanden Brande, managing director bij Loqutus.

**Integreer business process management met service-oriented architecture.**

Enterprise Unified Process (EUP)."

Het is belangrijk dat het hele bedrijf een bepaalde maturiteit bereikt op de verschillende vermeldde domeinen.

### PROCESGEDREVEN IT-SYSTEMEN

Veel bedrijven zijn bezig met de implementatie van business process management: ze documenteren hun bedrijfsprocessen, bepalen meetpunten en optimaliseren de processen. Maar als een bedrijfsproces verandert, moet ook de bijbehorende software evolueren. Joachim Vanden Brande: "En daarvoor heb je een BPMS nodig, een business process management systeem, zodat je een toepassing kan bouwen die gebaseerd is op dynamische processen die services én mensen laten samenwerken." Loqutus gebruikt de term BPMS in de ruimste zin. "Wij beperken ons niet tot specifieke BPMS tools, maar zien het volledige ontwikkelproces evolueren naar een procesgedreven omgeving. Zo kan je bijvoorbeeld je

bestaande ontwikkelomgeving al een pak efficiënter maken met een geoptimaliseerde methodologie, een methodologie die meer rekening houdt met de bedrijfsprocessen."

Maar zo'n procesgedreven aanpak is ook weer niet in alle gevallen nuttig, zegt Vanden Brande: "Dat kan je best per proces bekijken. De hamvraag is: Wat is de toegevoegde waarde van dit proces voor de organisatie? Is het een proces dat over organisaties heen veel gelijknissen vertoont, dan kan je beter voor een pakketoplossing gaan. Anderzijds, als het proces zeer dynamisch moet zijn, als transparantie voor de procesmedewerkers belangrijk is, als er veel uitzonderingen zijn in het proces die voor extra werklast zorgen, als het bedrijf snel meetgegevens wil capteren, dan kan je met een BPMS-aanpak wellicht efficiënter werken. In het algemeen kan je stellen dat 80% van de processen in een organisatie 'mainstream' zijn, daarmee zal je bedrijf zich niet dif-





## De keuzes die het Waalse Gewest moet maken

**Het Waalse Gewest verbreekt zijn contract met de GIEI (Groupement d'Intérêt Economique Informatique). Dat is een belangrijk keerpunt voor de IT bij die overheid. In de kranten lezen we, dat een vooropzeg van drie jaar wordt gegeven. Dat zal toelaten om in de overgangsperiode andere methodes in te stellen voor het beheer en de ondersteuning, die de overschakeling mogelijk zullen maken. // GEORGES ATAYA**



De functionele managers moeten de controle terug krijgen.

GIEI bestaat uit een aantal IT-bedrijven die de diensten, de applicatieontwikkeling en de levering van hardware aan de verschillende administraties van het Waalse Gewest onder elkaar verdelen. De verschillende Belgische overheidsadministraties hebben heel verschillende keuzes gemaakt. Vlaanderen koos voor één aanspreekpunt, bestaand uit een groep IT-bedrijven die samen een hele waaier van diensten aanbieden. De Franstalige Gemeenschap koos meer dan vijf jaar geleden voor een quasi-interne structuur, in de vorm van een privaatrechtelijk bedrijf. De ETNIC, of *Entreprise des Technologies Nouvelles de l'Information et de la Communication* is de opvolger van het Centre de Traitement de l'Information (CTI). De IT van het Brussels gewest wordt al sinds 1987 beheerd door het Centrum voor Informatica voor het Brusselse Gewest (CIBG), met meer dan 160 werknemers.

De individuele leveranciers vervangen, of ze voorbij die drie jaar aanhouden, de IT intern uitvoeren of outsourcen, in zijn geheel of in loten, het zijn allemaal vragen die heel binnenkort gesteld zullen worden. En die de betrokkenen in grote mate zullen bezighouden in de komende maanden.

Maar volgens mij moet men zich niet te veel blindstaren op die vragen. Ten slotte kan alles worden geoutsourcd, behalve de controle en de sturing. Wat op voorhand moet worden vastgelegd, zijn de governance methodes. Ook moet

de sturing van de essentiële IT-processen worden versterkt.

Heel wat IT-directies - of het nu in de publieke sector is of in de privé - moeten historische structuren accepteren zonder dat ze in staat zijn om die in vraag te stellen of te verbeteren. Dus eigenlijk krijgt het Waalse Gewest hier een kans, namelijk om zich te voorzien van een efficiënt IT-beheer. Dat kan een echt strijdwapen zijn voor moderne administratie. De governance verbeteren, dat houdt in dat de sturingsorganen versterkt worden en dat de functionele managers de controle terug krijgen over hun data, hun toepassingen en hun investeringsprojecten. Die controle terugnemen, dat is de taak die nu de hoogste prioriteit moet krijgen. Zo wordt een betere afstemming mogelijk tussen de functionele noden en de IT-activiteiten, een beter beheer van de middelen en de investeringen, een adequaat risicobeheer en de creatie van dashboards en prestatie-indicatoren.

De IT-processen verbeteren, dat betekent dan weer dat de essentiële processen worden geïdentificeerd en bijgewerkt, om te komen tot een maturiteitsniveau dat toelaat de belangrijkste doelstellingen van de administratie op een optimale manier te realiseren.

In het verleden beschikten we alleen over gezond verstand en ervaring om een IT-dienst te leiden. Maar de CIO van vandaag kan zich laten leiden door meerdere referentiekaders, werkmethode en prestatie metingen. Laten we daar goed gebruik van maken. ■

ferentiëren op de markt. De 20% van de processen die specifiek en dynamisch zijn, waarmee je dus het verschil kan maken, dat zijn de processen die in aanmerking komen voor BPMS."

### BUSINESS MODELING FOR EXECUTION

Bedrijfsprocessen modelleren is niet nieuw, sommige bedrijven deden het al begin jaren negentig. Maar als je een model maakt dat niet alleen dient als documentatie, maar ook moet worden omgezet naar een werkend programma, dan moet het model natuurlijk even nauwkeurig zijn als een programma. Die conversie valt niet te onderschatten. De taken die men hiervoor het meest gebruikt zijn BPMN en UML, de gegenereerde toepassing is meestal in BPEL.

### BPMS IN PRAKTIJK

"In de markt zien we een aantal grote trends", aldus Vanden Brande: "De grote vendors (IBM, Oracle, Tibco, Software AG, SAP, Microsoft enzovoort) stellen een portfolio samen van componenten die samen een BPMS moeten vormen (modeling, execution, monitoring). Als ze die zelf niet in huis hebben, kopen ze bestaande componenten op de markt: acquisitie van Collaxa door Oracle, Tibco kocht Staffware, IBM nam Filenet over en Software AG heeft Webmethods opgenomen in zijn portfolio. Ook in de openbronwereld zien we

een 'verrijking' van de bestaande applicatieservers, onder meer door toevoeging van BPEL-functionaliteit. Daarnaast zijn er een heleboel nichespelers die 'BPMS suites' aanleveren, zoals Agilepoint, Metastorm, Lombardi of Savvion. Dat zijn spelers die heel interessante en complete producten aanleveren maar waarbij de lokale vertegenwoordiging niet altijd even optimaal is."

Al is de suite die een bedrijf kiest niet de belangrijkste voorwaarde om te slagen in business-IT alignment, volgens Vanden Brande: "Het is van zeer groot belang dat de enterprise architectuur binnen de organisatie een zekere vorm van maturiteit heeft bereikt. Ons advies: focus niet te veel op technologie - het 'hoe' - maar focus op het 'wat', en zorg ervoor dat alle stakeholders vanaf het begin betrokken worden. In de praktijk werken we ook graag met pilotprojecten. Die kunnen een katalyserende rol en ambassadeursrol spelen. Ook hier geldt de gouden regel 'think big, start small'."

Daarbij mag men zeker ook de menselijke kant niet vergeten, besluit Vanden Brande: "Zorg voor de juiste mensen. Je hebt profielen nodig die technisch sterk zijn, die architectuurdenken hoog in het vaandel dragen én die verstand hebben van bedrijfsprocessen. Als je die mensen - als coach - kan betrekken bij je projecten heb je alvast een streepje voor." ■



Christiane Vandepitte (Christiane.Vandepitte@sky.net.be) is zelfstandig consultant

Dit artikel kwam tot stand in samenwerking met IT Works. Joachim Vanden Brande sprak op het seminar 'Van Procesmodel tot Dynamische Applicatie'.

Georges Ataya (g@ataya.net) is hoogleraar aan de Solvay Business School, internationaal vice-president van het IT Governance Institute en afgevaardigd bestuurder van ICT Control SA-NV.