

Het business agility manifest

Bouwen aan verandering

Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman

Vertaling door Gerard Verbart, John Oudejans, Charlotte Bouvy, Margriet Lohman¹

Het hoofdprincipe

Alle initiatieven moeten aantoonbaar in lijn zijn met de Managementvereisten

~~~

#### **I. Voortdurende verandering**

1. Voor een wendbare bedrijfsvoering is het inspelen op voortdurende vernieuwing en snelle veranderingen cruciaal.
2. De bedrijfsvoering moet constant meeveranderen om relevant te blijven in een buitenwereld die voortdurend in ontwikkeling is.
3. Voortdurende verandering is onvermijdelijk, maar de bestaande waardeketens mogen tijdens transitie niet aan onnodige risico's worden blootgesteld.
4. Om de effecten van voortdurende verandering te kunnen voorspellen, en met name de ongewenste gevolgen ervan te kunnen beperken, is een bedrijfskennisbank onontbeerlijk.

#### **II. Wendbaarheid in bedrijfsoplossingen**

1. Snellere ontwikkeling van software is op zichzelf niet voldoende om te overleven en door te groeien, want het zal moeilijk blijken dergelijke software, nadat deze is uitgerold, continu en snel aan te passen zonder onbedoelde gevolgen.

---

<sup>1</sup>Met dank aan Gladys S.W. Lam voor haar bijdrage aan de inhoud en opzet van het Manifest en de bijbehorende documenten, en aan Sasha Aganova voor de begeleiding totdat het werk was afgerond. Met dank aan Silvie Spreuwenberg voor haar waardevolle bijdrage aan de vertaling van het manifest.

© Business Rule Solutions, LLC. 2017.

© John A. Zachman, Zachman International. 2017.

© Process Renewal Consulting Group (2015), Inc. 2017.

© Vertaling: Sociale Verzekeringsbank. 2019.

Dit document mag onbeperkt worden gereproduceerd en verspreid onder de volgende voorwaarden:

(a) De auteursrechtvermelding en deze toestemmingsbepaling moeten duidelijk zijn opgenomen. (b) Het werk moet duidelijk worden toegeschreven aan de drie auteurs. (c) © Geen enkel deel van het document, waaronder de titel, inhoud, de auteursrechtvermelding en de toestemmingsbepaling mag op wat voor manier dan ook worden gewijzigd, ingekort of uitgebreid.

2. De echte maatstaf voor wendbaarheid is de mate waarin bedrijfskennis in de bedrijfsoplossing is opgenomen en hoe makkelijk die kennis kan worden veranderd en heringedeeld.
3. De toepassing van bedrijfskennis in de bedrijfsprocessen en producten moet tijdig, effectief, selectief, herhaalbaar, diepgaand, traceerbaar en intrekbaar zijn.

### **III. Het creëren van bedrijfswaarde**

1. Bedrijfswaarde moet altijd het doorslaggevende argument zijn om middelen (geld, tijd etc.) uit te trekken voor investeringen, waaronder de ontwikkeling of aanschaf van software.
2. Bedrijfswaarde kan voortkomen uit verbetering van bedrijfsoplossingen of uit aanpassingen die inspelen op veranderingen in het ecosysteem van het bedrijf, maar niet louter uit softwarefunctionaliteiten.
3. Onnodige uitval en herstelwerk als gevolg van ontbrekende bedrijfskennis en gebrek aan afstemming is pure verspilling.
4. Waardecreatie die alleen geoptimaliseerd is voor afzonderlijke bedrijfsonderdelen (silo's) en niet op de volledige waardeketen leidt tot suboptimale klantbeleving en klantwaarde.
5. Voor het plannen en aansturen van waardecreatie is een waardeketenmodel nodig dat gebruikt kan worden om de hele waardeketen te ontwerpen, veranderen, beheren, analyseren en toe te passen.

### **IV. De waardeketen**

1. De bedrijfskennis en werkzaamheden die nodig zijn om producten en diensten aan de markt te leveren moeten worden gestructureerd op basis van hun natuurlijke afhankelijkheden (dat wil zeggen: als waardeketen), in plaats van op basis van bestaande organisatiestructuren.
2. De markt bepaalt de natuurlijke grenzen van een waardeketen. Belanghebbenden die een bijdrage leveren kunnen van binnen of buiten het bedrijf komen.
3. Het is de verantwoordelijkheid van elke belanghebbende in een waardeketen om bij te dragen aan de gehele waardeketen, en daarbij ook rekening te houden met knelpunten van andere belanghebbenden. Metingen, doelstellingen en prikkels met betrekking tot de rollen van belanghebbenden moeten zijn afgestemd op de resultaten die de meeste waarde toevoegen voor de klant.
4. Zonder een conceptmodel (een breed gedragen begrippenstelsel) zal het op zijn minst een lastige opgave worden om een eind te maken aan het afzonderlijk opereren van bedrijfsonderdelen (silo's) en het verbeteren van volledige (end-to-end) processen in een waardeketen. Het leidt gegarandeerd tot vertraging en herstelwerk.

5. Kennis van de afhankelijkheden binnen een waardeketen maakt het mogelijk de impact van veranderingen te voorspellen en levert de juiste criteria om nieuwe ontwerpplannen en softwaretoepassingen af te bakenen.

## **V. Bedrijfskennis**

1. Bedrijfskennis is niet hetzelfde als kennis van softwareontwikkeling.
2. Bedrijfskennis omvat alle kenmerkende elementen van het bedrijf die nodig zijn om de waardeketens te creëren, te activeren, te beheren en te veranderen, en de resultaten ervan te evalueren. Bedrijfskennis omvat daarnaast de voor de waardeketens benodigde bedrijfsfuncties en de middelen (financiën, mensen, faciliteiten, apparatuur etc.).
3. Een effectieve en eenduidige overdracht van bedrijfskennis is afhankelijk van gedeelde inzichten. Die inzichten moeten doelbewust worden beheerd met een conceptmodel dat ook dient om kennis te behouden en hergebruik te ondersteunen.
4. Bedrijfskennis stroomafwaarts in de waardeketen is afhankelijk van bedrijfskennis die stroomopwaarts in de waardeketen nodig is. De meest herbruikbare bedrijfskennis wordt vroeg in de waardeketen gecreëerd en in de verdere keten opnieuw gebruikt.
5. Bedrijfskennis omvat alle bedrijfsregels, ongeacht hun toepassing in geautomatiseerde systemen of handmatige werkstromen, zodat ze in elke relevante situatie op een dynamische wijze kunnen worden gevonden, gehandhaafd, aangepast en hergebruikt.

## **VI. Het beheren van bedrijfskennis**

1. Bedrijfskennis dient expliciet te worden geformuleerd in een vorm die toegankelijk is voor alle doelgroepen in het bedrijf.
2. Om effectief beheerd te kunnen worden, moet bedrijfskennis worden weergegeven in een eenduidige, toegankelijke, beveiligde, deelbare, herbruikbare en actualiseerbare vorm.
3. Effectief beheer van bedrijfskennis vereist een formele opslagfaciliteit (geautomatiseerd en handmatig) evenals processen om ervoor te zorgen dat de kennis actueel en correct blijft.
4. Effectief beheer van bedrijfskennis vereist dat deze wordt beveiligd tegen fysieke of digitale inbreuk.

## **VII. De bedrijfskennisbank**

1. De bedrijfskennisbank is het eindresultaat van een proces waarbij ongedocumenteerde kennis wordt omgezet in expliciete (opgeslagen, gemeenschappelijke, deelbare) kennis.

2. De bedrijfskennisbank zorgt voor permanente transparantie ten aanzien van ontwerpbeslissingen over productconfiguratie en inrichting van bedrijfsprocessen.
3. De bedrijfskennisbank is niet alleen van essentieel belang voor de automatisering van processen maar ook voor het samenbrengen van de kennis over alle bedrijfsfuncties.
4. De bedrijfskennisbank is cruciaal voor het lokaliseren en hergebruiken van bedrijfsfuncties, en voor het dynamisch voorspellen van de impact van veranderingen en het beperken van de nadelige effecten.
5. De bedrijfskennisbank is geen implementatie van technologie maar een noodzakelijk hulpmiddel in het Kennistijdperk en behoort daarom tot de verantwoordelijkheid van de hoofddirectie.

### **VIII. Één bron van waarheid**

1. De bedrijfskennisbank is de enige bron van waarheid voor goedgekeurde definities van concepten en beleidsbeslissingen, continu beschikbaar voor alle doelgroepen binnen het bedrijf, onafhankelijk van tijd en plaats, direct toegankelijk en toegerust op voortdurende verandering.
2. De bedrijfskennisbank is de enige bron van waarheid over bedrijfsregels, bedrijfsactiviteiten en andere bedrijfskenmerken die bepalend zijn voor het functioneren van waardeketens.
3. Om te dienen als enige bron van waarheid die verandering effectief ondersteunt, moet de bedrijfskennisbank alle elementaire bouwstenen die geconfigureerd kunnen worden tot bedrijfsfuncties of bedrijfsoplossingen van elkaar gescheiden houden – dus concepten gescheiden van bedrijfsregels, bedrijfsregels gescheiden van processen, en processen van gebeurtenissen en rollen, etc. – en ook gescheiden van alle technische ontwerpbeschrijvingen.

### **IX. Zakelijke integriteit**

1. Inconsistente of tegenstrijdige bedrijfsresultaten die gevolgen hebben voor externe belanghebbenden, zoals klanten, toezichhouders etc. schaden het vertrouwen en kunnen leiden tot aansprakelijkheidsclaims.
2. Wie klantgericht wil werken kan zich geen onzorgvuldigheid permitteren bij het nakomen van contractuele verplichtingen en toezeggingen aan externe belanghebbenden.
3. Een goede structurering van de relaties tussen concepten – d.w.z. het ontwerp van een conceptmodel – waarborgt consistente bedrijfsvoering en voorkomt nodeloos herontwerpen en ombouwen van databases en systemen.
4. Doordat bedrijfsregels operationele beslissingen consistent en herhaalbaar maken, vormen ze een essentieel onderdeel van de bedrijfskennis.

5. Problemen met datakwaliteit worden vooral veroorzaakt door het niet consequent gebruiken van goedgekeurde bedrijfsdefinities en een bedrijfsvocabulaire dat berust op een conceptmodel, evenals door gebrekkige naleving van de bedrijfsregels.

## X. Bedrijfsstrategie

1. De manier om in een bedrijfstak te overleven of domineren en nieuwkomers te ontmoedigen, wordt steeds meer bepaald door gedegen beheer van bedrijfskennis.
2. De bedrijfskennis die nodig is om de bedrijfsstrategie uit te voeren en bedrijfsprocessen en producten vorm te geven is een speciaal en waardevol middel dat meer en meer onmisbaar wordt voor het behouden van concurrentievoordeel.
3. Technologische ontwikkelingen zoals bots zullen de behoefte aan expliciete bedrijfskennis eerder aanwakkeren en vergroten dan verdringen.
4. Er zullen nooit nieuwe kanalen ontstaan op het gebied van bedrijfsvoering of technologie zonder dat daar bedrijfskennis voor nodig is. Technologie komt en gaat, maar bedrijfskennis blijft.
5. Gezien het huidige tempo van innovatie en veranderingen zijn oplossingen voor een wendbare organisatie van levensbelang voor de hedendaagse bedrijfsvoering.

~~~

EINDNOOT: Er is geen enkele theoretische of technische beperking of belemmering die het realiseren van de Principes in dit Manifest in de weg staat. De bedrijfskennis en de Principes hoeven niet volledig af te zijn of al in de praktijk gebracht te zijn om de bedrijfsvoering gaande te houden of aan nieuw werk te beginnen, zoals software implementaties. Het kost nu eenmaal tijd, inzet en doorzettingsvermogen. Elk Principe is in conceptuele, fysieke en logische zin algemeen geaccepteerd. Het enige wat nodig is om deze Principes te realiseren is het besluit om ze in praktijk te brengen en in te zetten op een iteratieve, incrementele en gerichte uitvoering als een nieuwe manier van leven, een nieuw paradigma. Het enige logische argument om ze te negeren is dat het sneller bouwen van software belangrijker is dan het succes waarmee het bedrijf opereert in een meer en meer dynamische, complexe, risicovolle omgeving. Iemand gaat het doen ... zorg dat JIJ dat bent.