

Algemene managementvereisten

Operationele grondslag van het Business agility manifest

Roger T. Burlton, Ronald G. Ross & John A. Zachman
Vertaling door Gerard Verbart, John Oudejans, Charlotte Bouvy, Margriet Lohman¹

Voorwoord: De toevoeging van het woord ‘business’ in de term ‘business agility’ (wendbare bedrijfsvoering) suggereert dat dit meer behelst dan wat doorgaans wordt verstaan onder een ‘agile’ discussie over softwareontwikkeling en organisatieplannen. ‘Business agility’ beoogt de wendbaarheid te creëren waarmee de concepten en structuren van de bedrijfsvoering zelf dynamisch aanpasbaar worden, om relevant te blijven in een veranderende, complexe en onbestendige operationele omgeving. Deze wendbaarheid vereist noodzakelijkerwijs dynamische aanpassingen in de uitvoering – innovatief en beproefd, handmatig en geautomatiseerd, nieuw en bestaand – zodat de business operationeel blijft tijdens het formaliseren van veranderingen in het bedrijf. De volgende algemene managementvereisten zijn van het grootste belang bij een weloverwogen streven naar een dergelijke wendbare, dynamische organisatie.

- I. **Faciliteer veranderingen in het bedrijf** – Veranderingen in het bedrijf in minimale tijd, tegen minimale kosten, met minimale ontregeling en minimale kans op storingen. (Met ‘veranderingen’ worden onder meer veranderingen in de markt, regelgeving, technologie, arbeidsmarkt, bedrijfsstrategie etc. bedoeld)
 - A. Dusdanige opzet van de bedrijfsvoering dat deze flexibel genoeg is om voortdurende verandering te ondersteunen, gebaseerd op een scheiding van onafhankelijke variabelen (m.a.w. het vermogen om een enkel afzonderlijk bedrijfs onderdeel te veranderen zonder onbedoelde gevolgen of effecten voor andere daarmee verbonden onderdelen)

¹ 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 Spreeuwenberg 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.

- B. Snelle invoering van oplossingen gebaseerd op componenten die specifiek zijn ontworpen voor hergebruik in uiteenlopende toepassingen, zodat ontwikkelkosten, invoeringstijd en re-work vanwege gebreken en tekortkomingen tot een minimum worden beperkt
 - C. Toegang tot en analyse van een bedrijfskennisbank om effecten van voorgestelde veranderingen te kunnen voorspellen en risico's te kunnen beperken
- II. **Creëer waarde** – Waarde voor klanten, de aandeelhouders, de maatschappij, volgende generaties, etc.
- A. Ontwikkeling van de bedrijfsstrategie aan de hand van een omgevingsanalyse (inclusief een analyse van de concurrentiepositie) zodat waarde wordt gecreëerd voor klanten waarbij ook rekening wordt gehouden met aandeelhouders, de maatschappij, het personeel, volgende generaties etc.
 - B. Inzet van een productieproces voor het snel creëren van maatwerkproducten en -diensten om in te spelen op de werkelijke marktvrage
 - C. Toegang tot en analyse van een bedrijfskennisbank voor onderzoek en vernieuwing op het gebied van beleid, middelen, werkprocessen, distributienetwerken, verantwoordelijkheden en tijdigheid, waarbij steeds rekening wordt gehouden met de belanghebbenden binnen en buiten het bedrijf
- III. **Werk volgens de bedrijfsstrategieën** – Zorg ervoor dat de strategische bedoelingen in praktijk worden gebracht in de bedrijfsvoering
- A. Besluiten over strategie en beleid worden expliciet vastgelegd en uitgelegd om te zorgen dat de strategische bedoelingen van het bedrijf nauwkeurig worden omgezet en gerealiseerd in de praktijk
 - B. Alle veranderingen in de bedrijfsvoering worden vastgelegd in de bedrijfskennisbank en op één lijn gebracht met de bedrijfsstrategieën om de impact te bepalen en gerichte aanpassingen te ontwikkelen
 - C. Technologische en andere middelen worden ontwikkeld en ingevoerd voor controle op de naleving van beleidsbesluiten en voor het signaleren van overtredingen van het bedrijfsbeleid, zodat gepaste maatregelen kunnen worden genomen

- IV. **Zorg voor beveiliging** – Fysieke en digitale beveiliging van eigendommen en personen
- A. Analyse van de toewijzing van interne en externe rollen met betrekking tot inzage, toegang, gebruik, verandering (etc.) van kennis en middelen die bedrijfseigendom zijn, waaronder gegevens, bedrijfsprocessen, bedrijfsmiddelen (faciliteiten, technologie, etc.)
 - B. Waar nodig fysieke afscherming en beveiliging van mensen, intellectueel eigendom en andere waardevolle middelen
 - C. Beveiliging tegen cyberaanvallen en andere bedreigingen voor klantgegevens, andere gegevens in bedrijfseigendom en kennis waarvoor het bedrijf fiduciaire verantwoordelijkheid draagt
- V. **Borg de duurzaamheid** – Duurzaamheid in de context van veranderingen in het bedrijfsecosysteem
- A. Voortdurende analyse van de omgeving om cruciale kansen en bedreigingen te signaleren, en analyse van interne sterktes en zwakheden met betrekking tot die kansen en bedreigingen (SWOT)
 - B. Voortdurende beoordeling van de bedrijfskennisbank om geschikte investeringen en de juiste aanpak te bepalen en ontwikkelen, en de juiste middelen te verkrijgen om de SWOT te adresseren
 - C. Voortdurende controle van en toezicht op alle bedrijfsvereisten om naleving in de praktijk te waarborgen
- VI. **Doe aan risicomanagement** – Risico op verlies van geld, klanten, middelen, vertrouwen, krediet, compliance etc.
- A. Bedrijfsontwerp gericht op het uitsluiten, beperken en vermijden van aanzienlijke, ongecontroleerde risico's, waaronder potentiële tegenstrijdigheden door zwakheden in processen, beleid en bedrijfsregels
 - B. Organisatiebreed wegnemen van redundanties die kunnen leiden tot verminderde traceerbaarheid, kwetsbaarheid of aansprakelijkheid als deze aan het licht komen bij de overheid, klanten, eisers etc.
 - C. Analyse van de bedrijfskennisbank om gebreken en tegenstrijdigheden in de logica van bedrijfsontwerpen te signaleren, de daaraan ten grondslag liggende oorzaken bloot te leggen en passende oplossingen of beperkende maatregelen te ontwikkelen en uit te voeren

VII. **Stimuleer passende innovatie of controle** – Houd ontregeling en optimalisatie in balans

- A. Aanpassen van het managementsysteem om open innovatie (creativiteit, decentrale besluitvorming over ontwerpen) te stimuleren en/of om optimalisatie (controle, centralisatie van bevoegdheden m.b.t. ontwerpen) te stimuleren op het gebied van ontwerp en ontwikkeling van producten en diensten, bedrijfsstrategie en beleid etc.
- B. Toegang tot en analyse van de bedrijfskennisbank om de effecten vast te stellen van voorgestelde veranderingen en om specifieke plannen te ontwikkelen voor projectbeheer en het inpassen van veranderingen

VIII. **Maak samenwerking mogelijk** – Zowel intern binnen het bedrijf als extern met andere bedrijven

- A. Aandacht voor uitbreiding van de scope van bedrijfsontwerpen zodat alle partijen die de waarde van een uitgebreide waardeketen leveren aan de uiteindelijke klant/markt daarbij betrokken worden
- B. Toegang tot en analyse van de bedrijfskennisbank om potentiële en noodzakelijke interactie tussen bedrijfsonderdelen met onafhankelijke verantwoordelijkheden vast te stellen en daarmee te zorgen voor een optimaal ontwerp van het gehele netwerk om aanvullende bedrijfsactiviteiten te ondersteunen
- C. Soepele, duurzame vernieuwing en ontwikkeling van producten en diensten door onafhankelijke, samenwerkende bedrijfsonderdelen, waarbij de waarde voor de afnemers van die producten en diensten onder veranderende omstandigheden behouden blijft

IX. **Optimaliseer de middelen** – Bepaal/kwalificeer investeringsmogelijkheden en maximaliseer het gebruik van middelen door deze te delen en hergebruiken

- A. Beoordeling van het bedrijfsecosysteem en analyse van de bedrijfskennisbank om de investeringsopties te signaleren, kwalificeren en kwantificeren die het beste de strategische doelen dienen en tekortschietende prestaties verbeteren
- B. Opdelen in onderdelen en ontwerpen van middelen voor hergebruik in diverse toepassingen om de ontwikkelkosten, risico's, overbodige handelingen en tijd te reduceren die nodig zijn om operationele veranderingen door te voeren
- C. Inrichten van mechanismen en mogelijkheden om de operationele activiteiten, bedrijfsregels en ondersteuning vrijwel direct te meten, te

volgen en makkelijk aan te passen

- X. **Beheer kennis** - Beheer bedrijfskennis om een voorsprong in kennis te verkrijgen
 - A. Incrementele uitbreiding en verfijning van de verzameling bedrijfsdefinities, beschrijvingen en regels: de bedrijfskennis die nodig is voor het management van en de communicatie over de werking van het bedrijf
 - B. Analyseren hoe het bedrijf optimaal kan worden veranderd voor vernieuwing, verbetering, risicobeperking, digitale beveiliging, toewijzing van middelen, verbetering van de concurrentiepositie etc.
 - C. Inzicht in de effecten van veranderingen in beleid, processen, bedrijfsregels, middelen en andere mechanismen die nodig zijn voor optimale besluitvorming over veranderingen