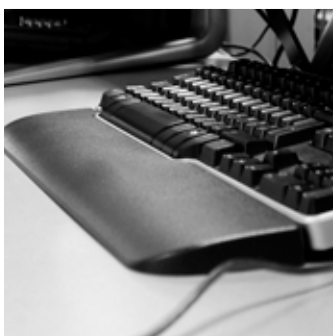
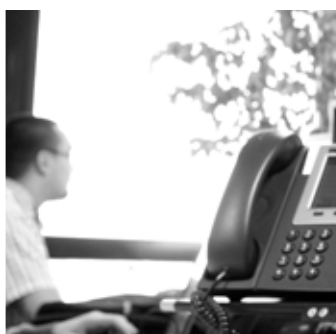


Beroepsprofiel Business Architect



Inleiding

De missie van de studiedienst van Cevora bestaat erin om de verschillende sectoren uit het ANPCB te analyseren. Dit resulteert in verschillende onderzoeken die allerlei aspecten van de sector in kaart brengen. Om een beeld te krijgen over de beroepen uit het ANPCB, stelt de studiedienst beroepscompetentieprofielen op. Deze profielen hebben meerdere doelen. Ten eerste schetsen ze een beeld over de competenties die nodig zijn voor een bepaald beroep uit het ANPCB. Ten tweede geven ze een inzicht in de noden van de sector en kan Cevora op basis van de profielen haar opleidingen hierop afstemmen. Ten derde kan een beroepscompetentieprofiel bedrijven uit de sector helpen bij het afbakenen van de competenties die zij belangrijk vinden voor de functie.

In dit profiel nemen we het beroep business architect onder de loep. Dit profiel is samengesteld aan de hand van getuigenissen van enkele bedrijven uit de sector. Het is dus belangrijk op te merken dat dit profiel een algemeen beeld schetst dat misschien niet voor alle bedrijven volledig overeenkomt met de functie binnen hun bedrijf.

In wat volgt schetsen we eerst de werkwijze om het profiel op te stellen. Vervolgens geven we een situering van het beroep en wordt het profiel gedetailleerd uitgewerkt.

Methodologisch

Dit profiel kwam tot stand na het doorlopen van vier verschillende fasen. In een eerste fase werd er via telefonische of face-to-face interviews een eerste afbakening gemaakt van de competenties. De afgenomen interviews verliepen deels gestructureerd via een vaste lijst van competentieclusters (zie verder). Deze fase liet toe om de grote lijnen van het profiel in kaart te brengen en leidde tot een eerste voorlopig profiel. Nadien werd dit voorlopige profiel voorgelegd aan twee experts uit de sector. Deze tweede fase diende ter verduidelijking van het profiel en maakte het mogelijk om bij te sturen waar nodig. De derde fase bestond uit een aantal face-to-face interviews om de laatste details in verband met het profiel te verduidelijken. Tot slot werd het profiel in een laatste fase gevalideerd. Hiervoor werden enkele experts aangeschreven met de vraag om de definitieve versie van het profiel na te kijken en opmerkingen door te geven.

Competentieclusters

Het competentieprofiel is opgesteld volgens een aantal vooraf bepaalde competentieclusters (bron: Tempera).

Vaktechnische competenties: alle kennen, kunnen en zijn die betrekking hebben op de productie van beroepseigen producten en de uitvoering van beroepseigen activiteiten;

Administratieve competenties: alle kennen, kunnen en zijn die betrekking hebben op het correct verzamelen, registreren, klasseren en beheren van gegevens. Het kan zowel gaan om administratie verbonden met het eigen werk als om administratie op bedrijfsniveau;

Leidinggevende competenties: alle kennen, kunnen en zijn die betrekking hebben op het opleiden, begeleiden, motiveren en evalueren van medewerkers;

Sociaal-communicatieve competenties: alle kennen, kunnen en zijn, noodzakelijk om mondeling en schriftelijk op een sociaal correcte manier te kunnen communiceren met medewerkers, klanten en andere externe contacten. Het betreft zowel taalkundige competenties als competenties met een meer psychologische dimensie;

Bestuurlijk-organisatorische competenties: alle kennen, kunnen en zijn

- op strategisch vlak: competenties die toelaten om beleidslijnen en –strategieën uit te zetten en te realiseren;
- op inrichtend vlak: competenties om de organisatie waarin de beroepsbeoefenaar werkt te ontwikkelen, in stand te houden en permanent te verbeteren;
- op operationeel vlak: competenties nodig voor het efficiënt plannen, organiseren en controleren van de eigen werkorganisaties en die van de medewerkers;

Commerciële competenties: alle kennen, kunnen en zijn die erop gericht zijn om de organisatie op de markt te positioneren, de positie te bevestigen of te verstevigen;

Veiligheid- en milieugerelateerde competenties: alle kennen, kunnen en zijn nodig om de eigen veiligheid en gezondheid, die van medewerkers en die van de omgeving te verzekeren.

Situering en definitie van het beroep

Een business architect maakt vaak deel uit van de IT-afdeling, maar is zelf geen IT'er¹. Hij vormt een brug tussen de business en de IT. Hij stemt deze op elkaar af zodat er efficiënter gewerkt kan worden. Een business architect verzamelt informatie over de verschillende bedrijfsprocessen van een organisatie. Deze informatie analyseert hij en brengt ze in kaart via verschillende modelleerinstrumenten. Hij analyseert de knelpunten in de processen en maakt voorstellen voor alternatieven op. Om deze voorstellen te implementeren, maakt de business architect een programmaontwerp op. Een business architect voert zelf geen veranderingen uit aan de gebruikte programma's. Hij maakt een plan met de gewenste situatie, dat nadien verder uitgewerkt wordt door een functioneel analist met specifieke functionele vereisten van een programma. Nadien werkt een ontwikkelaar dit verder uit tot een aangepast programma dat de bedrijfsprocessen ondersteunt.

Een business architect doet niet alleen voorstellen voor de implementatie van een nieuw programma, maar geeft ook suggesties om de huidige bedrijfsprocessen anders te organiseren. Wanneer een voorstel is uitgewerkt, heeft de business architect een ondersteunende rol voor de implementatie van de nieuwe situatie of het nieuwe programma. Het is echter de projectmanager die de verantwoordelijkheid draagt voor het verloop van de overgang van de AS-IS situatie naar de TO-BE situatie.

Binnen het beroep nemen we een breuklijn waar, wat betreft de reikwijdte van de taken. Als een business architect als consultant in een bedrijf tewerkgesteld is, heeft hij vaker de verantwoordelijkheid over het hele project. Dit wil zeggen dat hij de normale taken uitvoert zoals hierboven aan bod kwam en daar bovenop ook de implementatie op zich neemt. Bovendien spelen de commerciële vaardigheden hier een belangrijkere rol dan wanneer het werkterrein in de eigen organisatie ligt. Een interne business architect brengt vaak enkel de processen in kaart en doet voorstellen ter verbetering, maar moet minder commercieel werk uitvoeren. Het project wordt dan ook vaker gedragen door het management, die de verdere implementatie dan vorm geeft.

Het profiel dat hier geschetst wordt, is zoals eerder al aangehaald geen vaststaand profiel. Afhankelijk van het bedrijf waar een business architect tewerkgesteld is, kunnen er andere competenties gevraagd worden. Dit kwam zeer sterk naar voor in de ontwikkeling van dit profiel. Er heerst momenteel nog zeer veel onduidelijkheid over wat nu juist een business architect is en tot waar zijn taken reiken. Bovendien vindt men verschillende benamingen terug voor het beroep, waarbij er telkens enkele nuanceverschillen te vinden zijn, maar waar de kern van het beroep ongeveer hetzelfde blijft (vb. Business analist, Business process analist, Process analist, ...). Vaak gebruiken bedrijven deze benamingen ook door elkaar. Zo worden bijvoorbeeld business architect en business analist door elkaar gebruikt in één bedrijf, terwijl dit in een ander bedrijf een volledig verschillende functie is.

In de onderstaande lijst met competenties, staan enkele competenties tegen een grijze achtergrond. Deze competenties zijn niet altijd noodzakelijk voor een business architect.

¹ Een business architect kan echter ook deel uitmaken van andere afdelingen, maar het meest voorkomend is de IT-afdeling.

Profiel

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
VAKTECHNISCHE COMPETENTIES					
Informatie verzamelen					
kan		interviewtechnieken	toepassen	om informatie over de bedrijfsprocessen te verzamelen	- Kennis van interviewtechnieken - Kennis van simulatietechnieken (vb. Lean Sixsigma) - Kennis van de markt
kan	aan de hand van simulatietechnieken (vb. Lean Sixsigma)	interviewtechnieken	toepassen	om de noden van de (interne) klant te verzamelen	- Luistervaardigheid - Kan goed doorvragen - Kan synthetiseren
kan		workshops	begeleiden	om informatie over de bedrijfsprocessen te verzamelen	- Analytisch vermogen - Durven juiste vragen stellen - Kan abstractie nemen van wat mensen zeggen
kan	aan de hand van simulatietechnieken (vb. Lean Sixsigma)	workshops	begeleiden	om de noden van de (interne) klant te verzamelen	- Kan omgaan met weerstand op de werkvloer - Aanpassingsvermogen: aan sector, doelpubliek, terminologie, functieniveau van de gesprekspartner
Informatie over de AS-IS situatie in kaart brengen en analyseren					
kan	aan de hand van modelleerinstrumenten en een modelleertaal (vb. UML, BPMN) of bestaande raamwerken (TOGAF, Zachman,...)	bedrijfsprocessen	in kaart brengen	om de essentie van de AS-IS situatie te beschrijven	- Kennis van modelleerinstrumenten (vb. Visio, Rational Rose, corporate modeller, provision, aris, case wise) - Kennis van modelleertaal (vb. UML, BPMN)
kan	aan de hand van modelleerinstrumenten	op verschillende niveaus per taak in het proces een timing, de betrokkenen, het soort taak, de risico's, de kwaliteitscriteria, de toepassingen, ...	beschrijven	om de bedrijfsprocessen te verrijken met detailinfo	- Kennis van terminologie van de sector - Kennis van enterprise architecture - Kan gedetailleerd en nauwkeurig werken - Kan belangrijke van onbelangrijke informatie onderscheiden om relaties tussen verschillende entiteiten in kaart te brengen - Analytisch vermogen - Kan het juiste detailniveau hanteren
kan		bestaande (of eigen) raamwerken	toepassen	om processen en systemen in kaart te brengen	- Kennis van raamwerken (vb. TOGAF, Zachman) - Abstractievermogen

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
VAKTECHNISCHE COMPETENTIES					
Voorstellen voor alternatieven opmaken					
kan	aan de hand van de verworven informatie over de bedrijfsprocessen en aan de hand van modelleerinstrumenten	een knelpunten-analyse	maken	om de TO-BE situatie in kaart te brengen	- Kennis van simulatietechnieken - Kennis van mogelijkheden en beperkingen in de organisatie - Open blik naar nieuwe ontwikkelingen
kan		pro's en contra's (risico's, kostprijs, ...) voor de TO-BE situatie	aanhalen	om een objectieve beslissing te kunnen nemen/ of correct te rapporteren	- Kennis van de markt - Kan inschatten welk argument het meeste doorweegt
kan	aan de hand van een GAP-analyse	duidelijke doelstellingen en grenzen van de TO-BE situatie	afbakenen	om projecten te identificeren en om doelstellingen van het management te bereiken	- Affiniteit met IT
Implementatieplan opstellen om van AS-IS situatie naar TO-BE situatie te gaan					
kan	via simulatietechnieken	de gekozen projecten	valideren	om na te gaan of het project de beoogde TO-BE situatie zo optimaal mogelijk bereikt	- Kennis van simulatietechnieken
kan		de implementatie (communicatie, training,...)	plannen	om de veranderingen door te voeren	- Kennis van changemanagement - Kan omgaan met weerstand op de werkvloer
kan	aan de hand van bestaande plannen	een voorstel voor een implementatieplan	opmaken	om de projectmanager te ondersteunen bij de implementatie	- Kennis van changemanagement - Kan omgaan met weerstand op de werkvloer

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
-----	--------	-----------	----	------	---

ADMINISTRATIEVE COMPETENTIES

Projectplan opmaken					
kan		realistische timing	vooropstellen	om projectplan voor de business analyse op te stellen	- Kennis van budgetbeheer - Kennis van timemanagement - Kennis van terminologie van de sector
kan		realistisch budget	vooropstellen	om projectplan op te stellen	
kan		input voor het projectplan	geven	om de projectmanager te ondersteunen	
Rapporten opmaken					
kan	Op basis van de workshops en de interviews	een rapport	opstellen	om te kunnen communiceren over de AS IS en de TO BE-situatie	- Kennis van modelleerinstrumenten - Talenkennis (Nederlands, Frans, Engels)
kan		rapportering van de workshops aan de doelgroep	aanpassen	om het rapport begrijpbaar te maken voor de lezers	- Kan het juiste niveau hanteren afhankelijk van de doelgroep aan wie men rapporteert

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
-----	--------	-----------	----	------	---

LEIDINGGEVENDE COMPETENTIES

Begeleiden van project					
kan		medewerkers (vb. Business analisten)	begeleiden en motiveren	om te waken over de timing en het ontwerp van de TO BE situatie	- Kennis van BPM-technieken (specifiek om Business analisten te coachen) - Kan met weerstand op de werkvloer omgaan - Kan feedback geven
kan		met conflicten	omgaan	om een goede verstandhouding tot stand te brengen	- Kan met weerstand op de werkvloer omgaan - Kan de situatie kalmeren om communicatie mogelijk te maken
kan		taken aan medewerkers	toewijzen	om binnen de afgesproken termijn op de meest efficiënte en effectieve manier tot het gewenste resultaat te komen	- Kennis van timemanagement

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
SOCIAAL COMMUNICATIEVE COMPETENTIES					
Overleggen					
kan		overlegtechnieken	toepassen	om informatie over het verloop van het project te verkrijgen/bespreken	- Kennis van overlegtechnieken - Kan de situatie correct aanvoelen om inzicht te krijgen in de denkwijze van de (interne) klant - Kan feedback capteren en toepassen in de voortgang van het project
kan		onderhandelings-technieken	toepassen	om compromissen te sluiten	- Kennis van onderhandelings-technieken - Kan de situatie correct aanvoelen om inzicht te krijgen in de denkwijze van de (interne) klant
Rapporteren					
kan		presentaties en feedback aan (interne) klant	geven	om de essentie van het project weer te geven en vertrouwen te wekken	- Kennis van presentatietechnieken - Talenkennis (Engels, Nederlands, Frans spreken en schrijven) - Kan de situatie correct aanvoelen om inzicht te krijgen in de denkwijze van de (interne) klant - Kan moeilijke berichten overbrengen - Klantvriendelijkheid

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
BESTUURLIJK-ORGANISATORISCH					
Overleggen					
kan		met de (interne) klant	meedenken	om de strategie van de (interne) klant te kunnen realiseren	- Kennis van de markt - Strategisch inzicht
kan		de impact van een TO BE situatie	incalculeren	om inzicht te krijgen in de risico's (kostprijs, impact op manier van werken, ...)	- Kennis van de organisatie - Kennis van de markt
kan	aan de hand van projectmanagement instrumenten (vb. Prince2, ITIL)	het project (van informatieverzameling tot eindrapportering of implementatie)	zelfstandig opvolgen	om deadlines te respecteren	- Kennis van projectmanagement (instrumenten)
kan		eigen werk	plannen	om deadlines te halen	- Kennis van timemanagement - Organisatievermogen - Kan zelfstandig werken

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
-----	--------	-----------	----	------	---

COMMERCIEËLE COMPETENTIES

kan		opportuniteiten	identificeren	om terug te koppelen aan de organisatie	- Kan een oplossing verdedigen en verkopen
Kan		een klantenrelatie	zelfstandig onderhouden	om een goede verstandhouding met de klant te bereiken met het oog op commerciële opportuniteiten	- Kan de situatie correct aanvoelen om inzicht te krijgen in de denkwijze van de (interne) klant

Kan	Middel	Onderwerp	Ww	Doel	Onderliggende kennis, vaardigheden en attitudes
-----	--------	-----------	----	------	---

VEILIGHEIDSGERELATEERDE COMPETENTIES

kan		risico's i.v.m. vertrouwelijke informatie, processen, ...	inschatten	om veiligheid van de TO BE situatie te garanderen	- Kennis van de organisatie - Kennis van de gangbare wetgeving in verband met vertrouwelijke informatie - Discretie
-----	--	---	------------	---	---

Validatie van het profiel

Het bovenstaande profiel werd ter validatie voorgelegd aan zowel de geraadpleegde experts als enkele andere experts en bedrijven uit de sector. Op basis van hun opmerkingen, werd het profiel hier en daar nog aangepast. Niet alle opmerkingen werden echter in beschouwing genomen. We vatten hier even samen en geven een reden aan waarom we dit niet concreet in het profiel zelf veranderd hebben.

Een van de opmerkingen was dat een business architect een 'manusje-van-alles' was en dus verschillende taken op zich neemt (database management, processen, implementatie,...). Dit hebben we niet expliciet in het profiel opgenomen, aangezien voor ons hierin net het verschil ligt tussen een business architect die in een klein bedrijf of als consultant werkt en een interne business architect.

Zowel tijdens het opmaken van het profiel, als tijdens de validatie waren de meningen verschillend over de reikwijdte van het profiel. Volgens de ene persoon verwachten bedrijven eerder een technisch profiel, terwijl een andere persoon aanhaalt dat een business architect eerder conceptueel gaat werken.

Bovendien verschilden ook hier de meningen over de term business architect. Volgens sommigen is de term business analist meer gepast.

Over het algemeen waren de opmerkingen echter positief en werd er aangegeven dat het profiel op een goede manier geschetst werd.

Woordenlijst

Bedrijfsprocessen: de processen in een organisatie die bepalen wat de organisatie doet. Dit gaat om alle processen in een organisatie.

Simulatietechnieken: een kapstok om over bedrijfsprocessen na te denken los van de inhoud van de business. Simulatietechnieken leggen meetpunten vast en doen simulaties om de TO BE situatie te controleren.

AS IS-situatie: de manier waarop de bedrijfsprocessen in een organisatie werkelijk georganiseerd zijn.

TO BE-situatie: de manier waarop men bedrijfsprocessen wil organiseren in een organisatie.

Modelleerinstrumenten: instrumenten die het makkelijker maken om bedrijfsprocessen in kaart te brengen. Dit zijn instrumenten waarbij men bijvoorbeeld schema's kan maken om de processen visueel voor te stellen.

Modelleertaal: een bepaalde manier om bedrijfsprocessen in kaart te brengen. Een modelleertaal maakt gebruik van bepaalde tekens of vormen om aan te geven over welk element uit een proces het gaat.

Raamwerk: een raamwerk is een manier om naar de organisatie te kijken, maar legt geen meetpunten vast. Het is een bepaalde structuur die gehanteerd wordt.

Met medewerking van

Contactpersonen telefonische en face-to-face interviews

Veerle Dero – Regional recruiting director (Benelux and France) - Accenture

Bart Delanote – Afdelingschef processen en systemen - Colruyt

Tom Verstraeten – Recruiter – Ordina

Karine Geurts – HR business partner ICT – USG Innovativ

Katrien Van Cleemput – Senior business architect – Dexia

Corinne Martens – Human resources – Sofico

Tony Janssens – Recruiter – Trasys

Bert Callebaut – HR Manager – Data flow

Chantal Buyse – HR Manager – Ad Ultima

Katrien Janssens – HR Coördinator – Truvo

Peter Depoorter – CEO – Ideal Systems

Katrijn Van Hemelrijck – HR Officer – AE

Bram Vanschoenwinkel – Business architect – Möbius

Isabelle Persoons – HR & Career manager – Keyrus

Katrien Van den Driessche - Operations manager – Foresee group

Christian Gijssels – Business Unit Manager – The Business Analysts

Geconsulteerde experts

Prof. Dr. Carlos De Backer – Dep. Beleidsinformatica - Universiteit van Antwerpen

Joachim Van den Bergh – Researcher – Vlerick Management School

Luc Lutin – Research Associate - Vlerick Management School

Validering

Pascal Vangrunderbeeck – Forem

Manu De Backer – The Masterlabs

Prof. Eddy Van Dijck – VUB



Cevora vzw is het vormingscentrum van het Paritair Comité 218 (ANPCB).

Elk jaar organiseert Cevora een brede waaier van opleidingen.

Deze zijn toegespitst op de behoeften van de ondernemingen en staan open voor alle bedienden van het ANPCB.



Cevora vzw wordt paritair beheerd door de sociale partners van het ANPCB: ACLVB-CGSLB, BBTK-SETCa, CNE, LBC-NVK, VBO-FEB en de hierbij aangesloten federaties en UNIZO.

