



NTNU

| Kunnskap for en bedre verden

Forretningsarkitektur – hvordan sette «forretningssiden» i det digitale føreriset

Nokios kurs 25.oktober 2022

Ole Ingvard Langfeldt og Gry Jordet Kibsgaard

Hvem er vi?



Gry Jordet Kibsgaard
Tjenesteutvikler
HR-HMS-avdelinga

Liker å se sammenhenger og koble sammen folk på tvers av ulike miljø, motiveres av ting hun ikke forstår og tegner gjerne for å bygge bro mellom ulike perspektiver. Kulturarbeider som gjerne fasiliterer samarbeid

Ole Ingvard Langfeldt
Arkitekt
IT strategi og styring
IT-avdelinga

Trives godt med å utforske nye muligheter, inspireres av tverrfaglig samarbeid, bygger nettverk i sektoren nasjonalt og internasjonalt. Nysgjerrighetsdrevet og spør til han forstår





NTNU

| Kunnskap for en bedre verden

Modeling the impact of change

Enterprise Architecture and Capability Models as a
Method for Strategic Analysis

A group of five students are walking on a wet, reflective pavement on a rainy day. In the foreground, three students (two women and one man) are walking towards the left, looking at each other and smiling. They are wearing dark jackets and jeans. In the background, two more students are walking towards the right. The background features a modern building with a large, oval-shaped window that looks like a smiling face. The sky is overcast and grey.

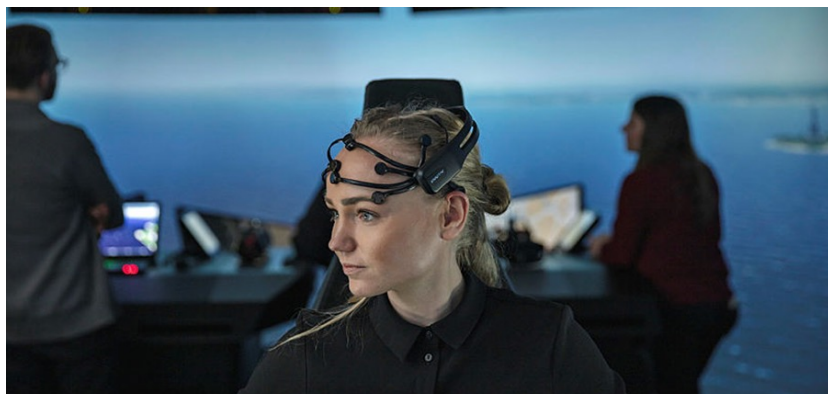
Hvem er her i dag?

Det digitale førerstedet

å sitte i det digitale førerstedet
- hva betyr dette for deg?

Menti.com: 15163740





Hvorfor drive med arkitektur



Verdier og verdiskaping



Evner og kapabiliteter



Visualisering og kommunikasjon



Hvorfor drive med arkitektur?

- Hvordan sette «forretningssiden» i det digitale føreriset?

Navigere i komplekst landskap



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Utfordringer og muligheter

- Hvordan operasjonalisere strategien og styrke innovasjonsevnene våre?
- Manglende kunnskap om hvordan bruke modelltenkning for å visualisere sammenhenger mellom strategi og operative evner
- Utfordring å identifisere hva som er de viktigste driverne for endring og innovasjon i egen virksomhet

- Ledelsen må eie ansvaret for strategien (også den digitale strategien) og operasjonaliseringa av den
- Virksomhetsarkitektur identifisere og visualisere sammenhenger mellom prosesser, strategiske drivere, prosjekter og ressurser for å gi bedre analyser og innsikt i mulige utfall av strategiske valg
- Utvikle et kapabilitetsperspektiv (capability mindset)

Virksomhetsmodeller og kapabilitetsmodeller kan brukes til å oversette strategier til handling

STRATEGIEN

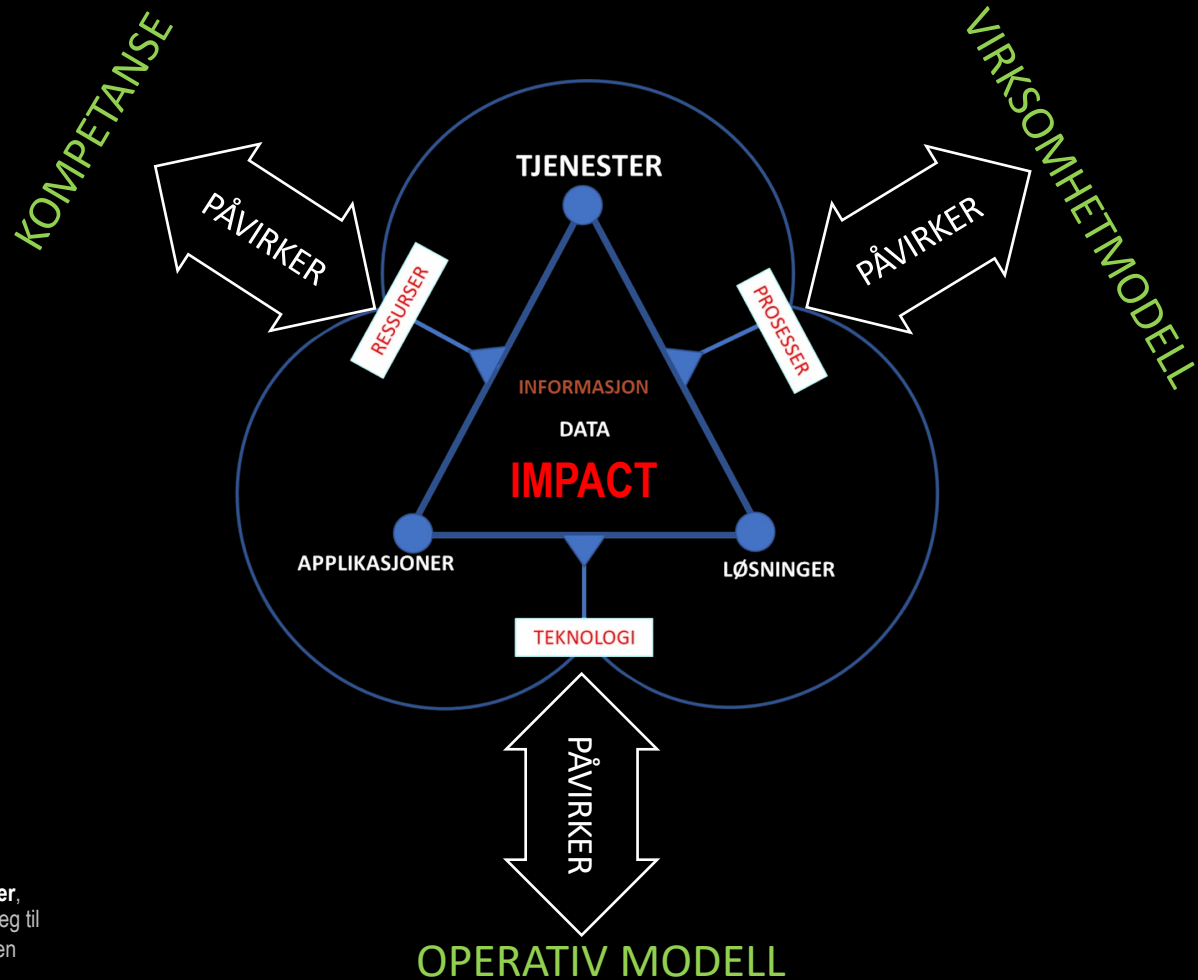
Strategi setter **MÅL** for hvilke **verdier** vi skal skape, for **hvem** vi skal skape disse verdiene og i en viss grad **hvordan** vi skal skape disse verdiene

VIRKSOMHETSMODELL

For å kunne vurdere **hvordan** vi best kan nå våre **mål** og skape **verdier** kan vi se på virksomheten i en overordnet **virksomhetsmodell**

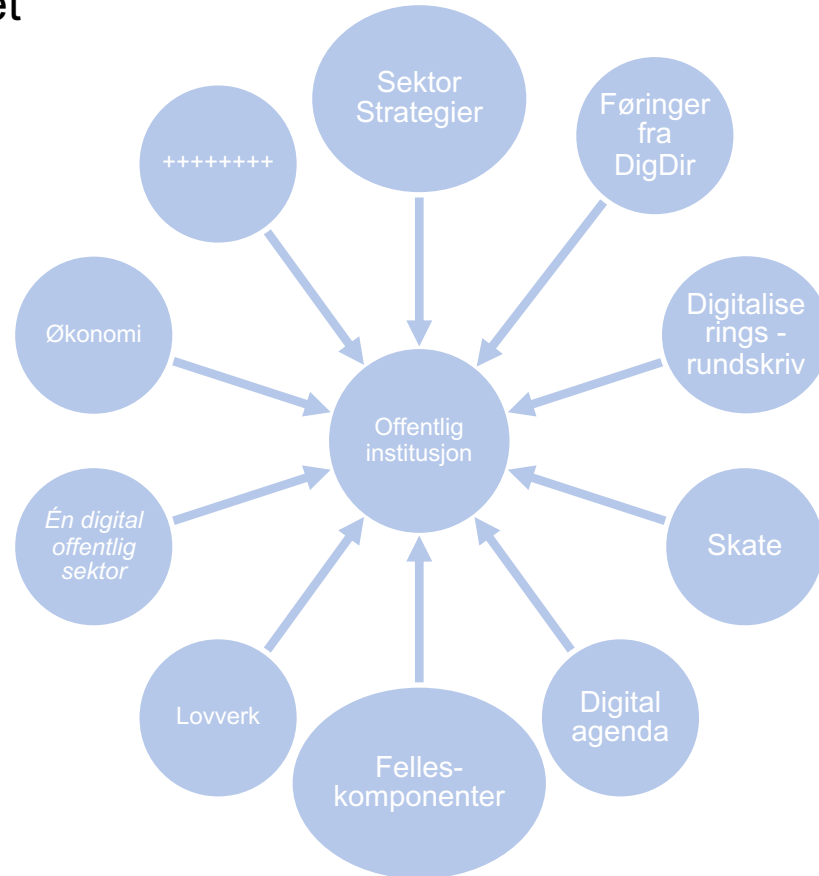
OPERASJONALISERING AV STRATEGIEN

Ved å koble **strategien** til en **virksomhetsmodell** og koble det til virksomhetens **kapabiliteter** kan en bedre identifisere hvilke **operasjonelle** grep en kan ta for å skape **endring**



Mapping av relasjonene mellom
tjenester, løsninger and **applikasjoner**,
avdekker hvordan en tjeneste relaterer seg til
kapabiliteter og **påvirker** virksomheten

Det digitale landskapet





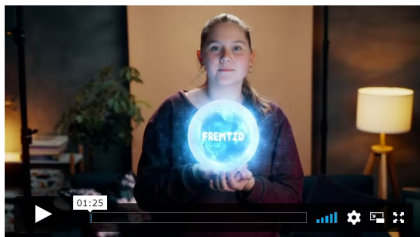
Verdier og verdiskaping i en virksomhetsmodell

- Hvordan kan «forretningssiden» sette seg i det digitale føreriset ved bruk av virksomhetsmodeller med utgangspunkt i verdier?

Verdier



Skatteetaten



<https://www.skatteetaten.no/strategi/>



**Asker
kommune**

**Nær, skapende, raus og
modig**

Asker skal sammen skape et
nærere, mer aktivt og bærekraftig
samfunn med respekt, raushet og
nysgjerrighet.



**TRONDHEIM
KOMMUNE**

Åpen, kompetent og modig

Vi jobber for en enda mer
bærekraftig kommune, en kommune
der alle skal ha mulighet til å leve
gode liv, delta i samfunnsdebatten
og hvor våre kommunale tjenester
bidrar til gode liv, forhindrer
utenforskap og utvikles sammen
med brukerne.



NTNU

**Kreativ, konstruktiv,
kritisk, respektfull**



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Skatteetaten



Offentlig institusjon

Hvilke verdier skal
dere skape for
hvem?



MÅL OG VERDIER
- HEISPRATEN

Hvilke evner og kapabiliteter trenger virksomheten deres for å skape disse verdiene?



Hva er det vi prøver å løse for NTNU?





INTERNATIONALIZATION

NTNU is an important contributor to global knowledge development, and internationalization is integrated in the activity of all our academic groups.

Internationally oriented study programmes ensure diversity and increase quality, international experience and insight into global issues. NTNU facilitates exchange of our own students as well as integration and inclusion of international students.

Our participation at the forefront of international research results in high scientific quality. An increasing share of NTNU's research projects finds international funding and involves collaboration with international partners.

Our broad international network of contacts and expertise makes NTNU an attractive partner for companies that operate globally. Systematic collaboration with institutions in low- and middle-income countries contributes to mutual capacity and competence building.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Take better advantage of the EU's funding for research, innovation and education to ensure high quality and relevance in our activities

Establish strategic partnerships with selected institutions worldwide

Strengthen international recruitment of outstanding researchers and increase the international mobility of our employees

Increase the proportion of full-degree students who spend a study period at an educational institution abroad

Photo: Siri Hagen

30

INTERDISCIPLINARY COLLABORATION

NTNU values and encourages interdisciplinarity. We facilitate collaboration and a culture of sharing across units.

NTNU has cross-cutting strategic research areas that help to focus and boost NTNU's research, education and innovation activities in areas especially relevant to society. We have clear commitments to enabling technologies, which make an important contribution to solutions in our strategic research areas.

Disciplinary knowledge is the platform for effective interdisciplinary collaboration, and our core subjects are the basis for the quality of our programmes of professional study. Collaboration with businesses and the public sector helps to ensure relevance in education and research, in addition to meeting the needs of society for innovation and interdisciplinary skills.

The skills of our graduates clearly reflect NTNU's distinctive characteristics, and an NTNU graduate is different from other graduates. Our students develop teamwork capabilities. Graduates from NTNU have tools, methods and sufficient digital knowledge to meet future needs.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Take advantage of strategic research areas and enabling technologies to realize ideas and solve problems in society through interdisciplinary research projects

Develop interdisciplinary study programmes and give students insight into interdisciplinary teamwork through learning activities across subject areas and professions

Encourage a culture of sharing and the use of resources and skills across units



Photo: Siri Hagen

31



Photo: Siri Hagen

32

CAREER AND SKILLS

NTNU is an attractive and professional employer, which offers favourable working conditions and a basis for all employees to develop throughout their careers.

NTNU has recruitment processes consistent with our strategy to ensure high quality in our activities.

Academic staff have several career paths of equal value. NTNU is open to and encourages the use of different career paths. Academic positions at NTNU are advertised internationally.

We have capable academic leaders who generate enthusiasm and pave the way for all employees to develop and use their abilities.

NTNU has well-designed support functions and a highly competent administrative and technical staff.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Have an ambitious recruitment policy and effective procedures to achieve successful appointments

Have a systematic dialogue with academic employees about individual goals for academic development and career plans

Develop the leadership role and boost the skills of our managers and employees

WORK ENVIRONMENT AND STUDENT WELFARE

NTNU has motivated, engaged and skilled staff and students. Everyone at NTNU takes independent responsibility for contributing to an inviting, health-promoting environment for work and study, and to a workday in which staff and students experience challenges, development, and joy in their work. Managers take a particular responsibility for the work environment and work systematically with health, safety and the environment.

NTNU has active co-determination with strong involvement of staff and students. We practise inclusive leadership and openness, and work in close cooperation with student democracy and employee unions.

We focus on students' well-being and achievements. Studentsamskipnaden, the student welfare association, is our main partner in taking care of student welfare.

NTNU emphasizes and works towards diversity and gender balance among students and staff.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Integrate health-promoting work in our day-to-day activities

Contribute to an excellent context for learning, through welfare services and voluntary activities on our campuses

Improve gender balance in top-level academic positions



CAMPUS DEVELOPMENT

Our university campuses are outstanding environments for learning and work, contributing to high academic quality. They gather students and staff within the same subject area, while creating opportunities for interaction across disciplines. Our campuses are living laboratories. They are open and attract collaborative partners. They encourage vibrant student communities with student volunteer activities and student culture.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Establish workspaces and learning environments based on research and experience

Develop sustainable technological solutions

Develop a forward-looking, integrated campus in Trondheim that serves as a model for future public-sector development in Norway

NTNU'S CAPACITY FOR DEVELOPMENT

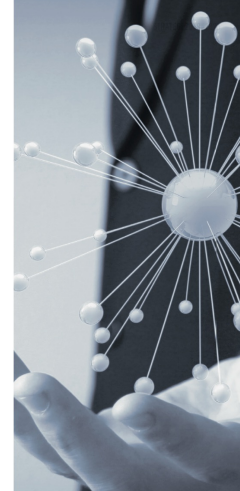
NTNU sets priorities for resources to ensure high quality in our core activities, and develops a leading position in our disciplines so that we can meet society's changes, needs and expectations. NTNU has user-friendly and effective support systems. Future-oriented digital services focused on user needs are available to students and staff. NTNU has robust systems to meet the need for information security, emergency response capacity and protection of privacy.

DEVELOPMENT GOALS

NTNU will:

Have resource management that contributes to increased productivity and creates room for manoeuvre in terms of strategic priorities and renewal at all levels

Launch digitalization initiatives and improvements that support integrated, standardized procedures and work processes





NTNUs strategi setter
MÅL for hvilke **verdier**
vi skal skape, for **hvem**
vi skal skape disse
verdiene og i en viss
grad **hvordan** vi skal
skape disse verdiene

Hvem skal vi skape disse verdiene for?

Studenter, ansatte, eksterne
samarbeidspartnere, samfunnet,
verden
*Målgruppe, mottakere, brukere av
verdi*

Hvordan skal vi realisere verdiene?

Tjenester

Hvordan skal målgruppene ta i bruk verdiene vi skaper og realiserer?

I hvilke kanaler leverer vi våre
tjenester

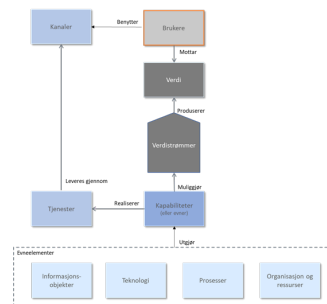
Hvilke verdier vi skal skape?

Kompetanse, kapasitet, innovasjon,
forskningsresultater innsikt

Hvordan skal vi skape verdiene?

Evner, kapabiliteter:
Organisasjon, prosesser,
teknologi, informasjon

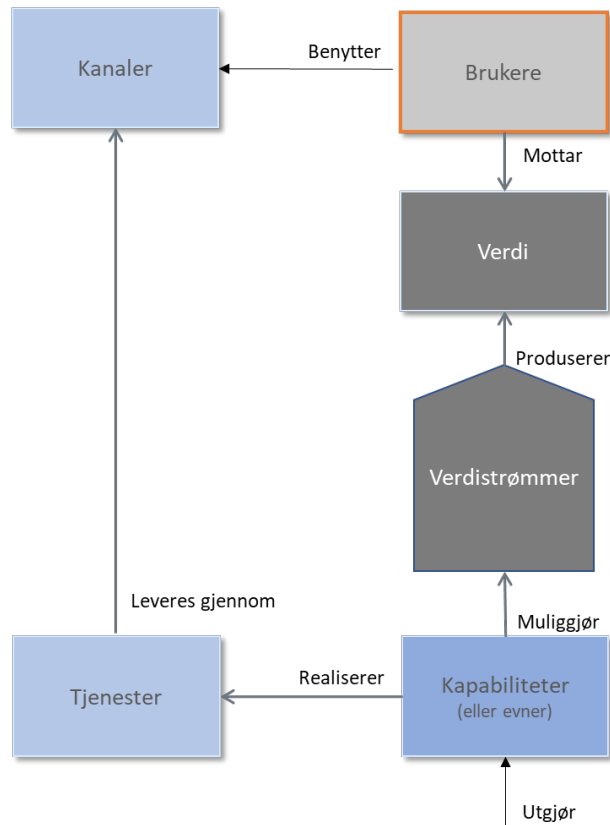
Vi kan fremstille vår
virksomhetsmodell i en
modell for å svare på disse
spørsmålene:



Hvordan skal målgruppene ta i bruk verdiene vi skaper og realiserer?

I hvilke kanaler leverer vi våre tjenester

Hvordan skal vi realisere verdiene?
Tjenester



Hvem skal vi skape disse verdiene for?

Studenter, ansatte, eksterne samarbeidspartnere, samfunnet, verden
Målgruppe, mottakere, brukere av verdi

Hvilke verdier vi skal skape?

Kompetanse, kapasitet, innovasjon, forskningsresultater innsikt

Hvordan skal vi skape verdiene?

Evner, kapabiliteter:
Organisasjon, prosesser, teknologi, informasjon

Evnelementer

Informasjonsobjekter

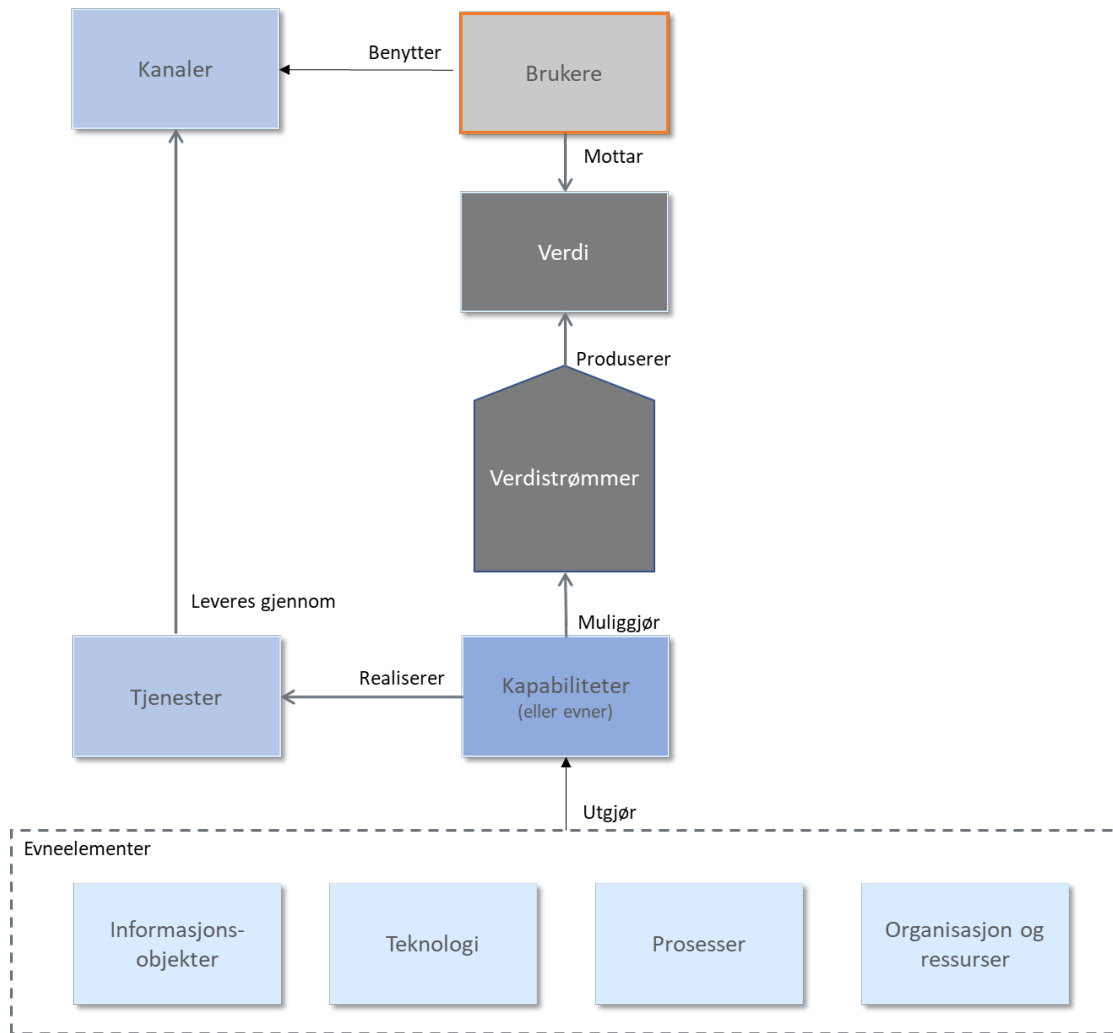
Teknologi

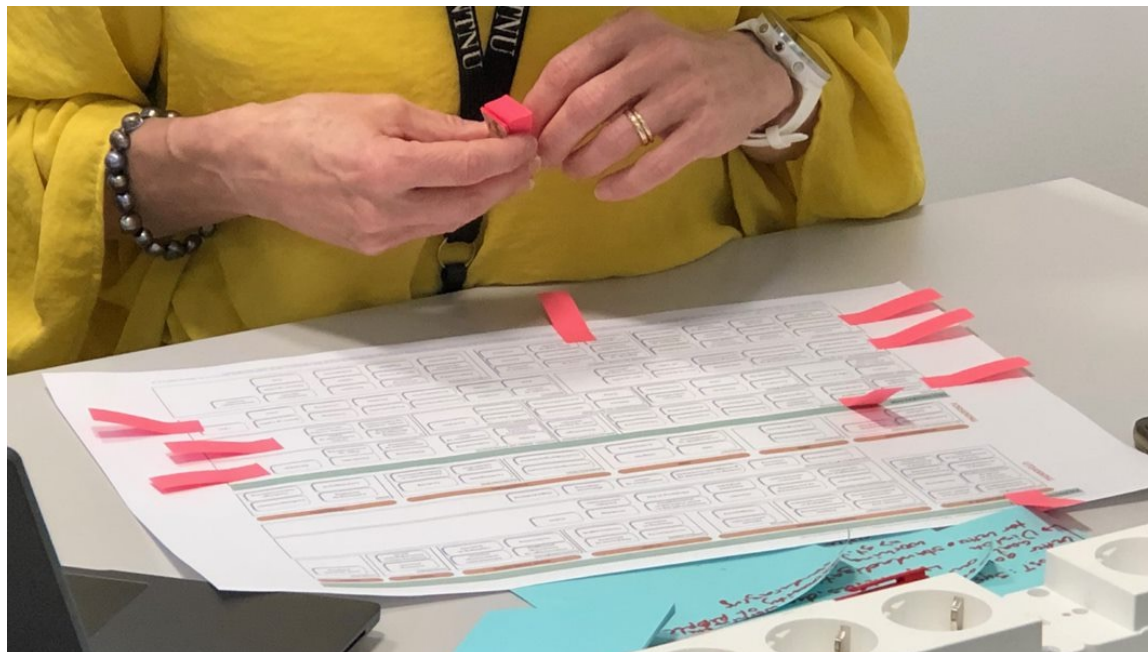
Prosesser

Organisasjon og ressurser

Hvilke evner og kapabiliteter har deres virksomheter?

Samtale på bordene





Evner og kapabiliteter

- Hvordan kan forretningssiden sette seg i det digitale førersetet ved bruk av modeller og abstraksjon?

FORRETNINGSKAPABILITETSMODELL - HØYERE UTDANNINGSEKTOR

Utslett til oversettelse til norsk av Business Capability Model - Higher Education Reference Model (HERM) v.2.6.1 som vedlikeholdes av CAUDIT Enterprise Architecture Community of Practice:



UCISA

BESKRIVELSE

Forretningskapabilitetsmodellen for høyere utdanning beskriver et standard sett av virksomhetsarkitekturelementer relevante for høyere utdanningsvirksomheter. Den kan brukes som en referanse for interessenter i virksomheten, for virksomhetsarkitekter og teknologistrateger som diskusjonsverktøy rundt virksomhetens effektivitet, behov og utfordringer.

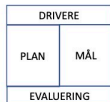
HVORFOR FORRETNINGSKAPABILITETER

En forretningskapabilitetsmodell støtter strateg utvikling gjennom å se på virksomheten som en samling av evner som kan justeres som respons til endringer i krav, forventninger og samfunnsoppdrag. Den modellerer HVA organisasjonen må være kapabel til. Den presenterer forretningskapabilitetene i en større kontekst av HVEM den leverer til, støtter seg på og svarer til, og strekker seg ut over organisasjonen grenselinjer.

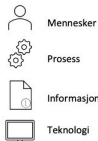
En forretningskapabilitet er en spesifikk logisk kombinasjon av mennesker, prosesser, informasjon og teknologi påkrevd for å kunne levere et bestemt utkomme nødvendig for å oppnå et gitt forretningsmål. Kapabilitetene til sammen støtter realiseringen av virksomhetens strategi.

Kapabilitetsmodellen tjener som et nav for evaluering av strategisk viktighet, modenhet, smertepunkter, investering og organisasjonsstruktur. Den presenterer en måte å se sammenhengene fra organisasjonens virksomhetsmål til den informasjon, teknologi og så videre som støtter den.

VIKTHIGHETSMÅL



EVNE/KAPABILITET



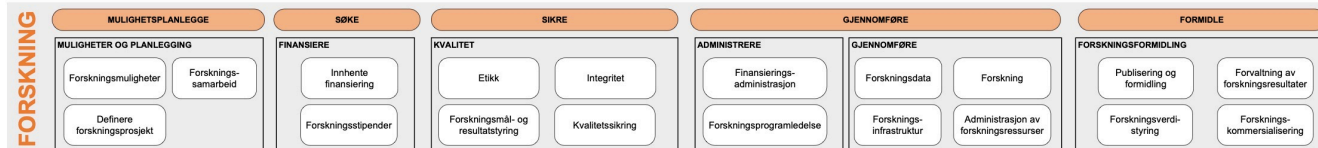
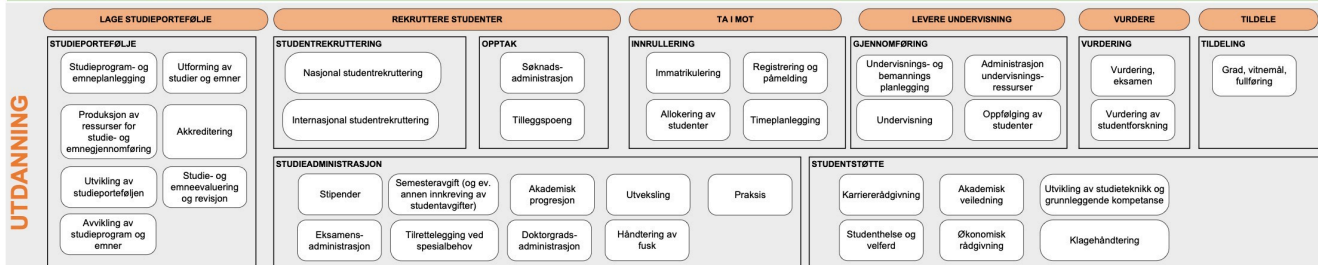
BRUK

Forretningskapabilitetsmodellen tjener som et anker for analyse av perspektiver som strategisk viktighet, modenhet, operasjonelle smertepunkter, investeringer og organisasjonsstruktur. Den presenterer et synspunkt på organisasjonen med sporbarhet fra forretningsmål til informasjon, teknologi og andre ressurser nødvendig for å støtte de.

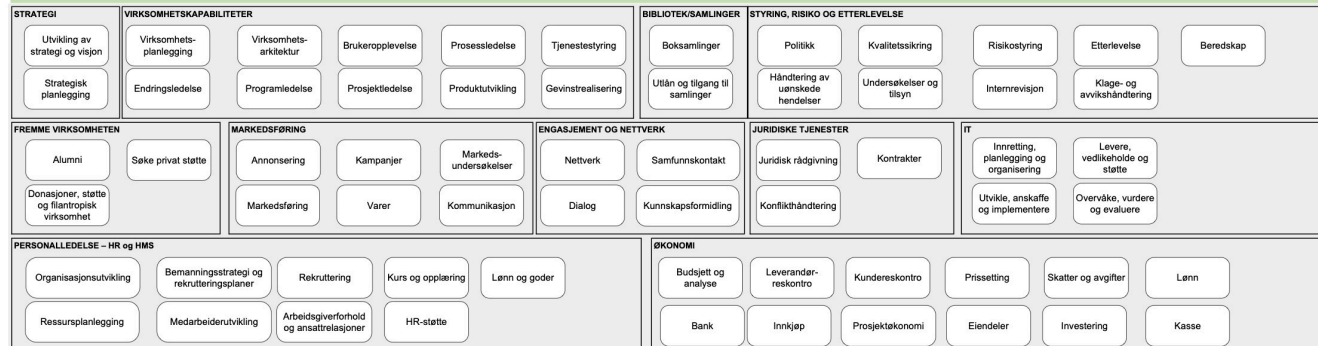
HOVEDKONSEPTER

Organisasjonsstruktur gir en kontekst for modellens dekkeområde. Verdistrømmer fanger hvordan institusjonen genererer verdi gjennom Utdanning og Forskning. Kjernekapabiliteter/-virksomhet som støtter verdikjedene direkte er organisert under det relevante verdikjede-segmentet. Muliggjørende kapabiliteter støtter kjernevirksomheten over hele verdikjeden og holder virksomheten i gang.

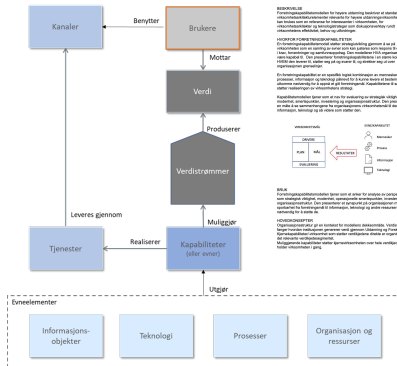
KJERNEVIRKSOMHET



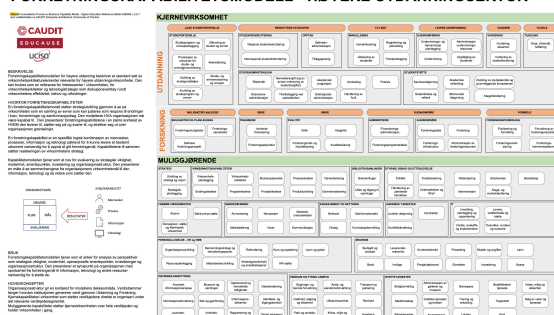
MULIGGJØRENDE



Hvordan sette forretningssiden i det digitale føreriset ved bruk av virksomhetsarkitektur?



FORRETNINGSKAPABILITETSMODELL - HØYERE UTDANNINGSEKTOR



Informasjonsobjekter

Teknologi

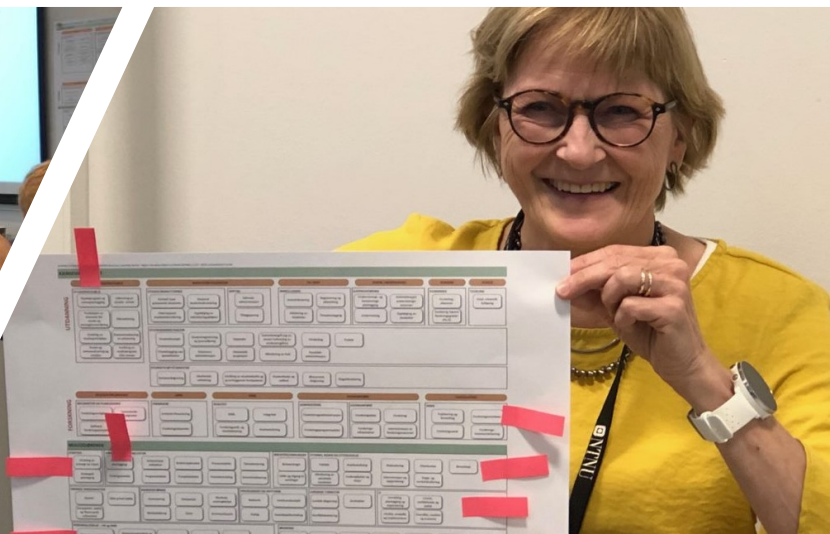
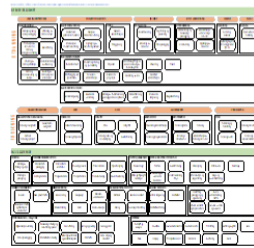
Analyse-
muligheter
analogt
og
digitalt

Prosesser

Organisasjon og
ressurser

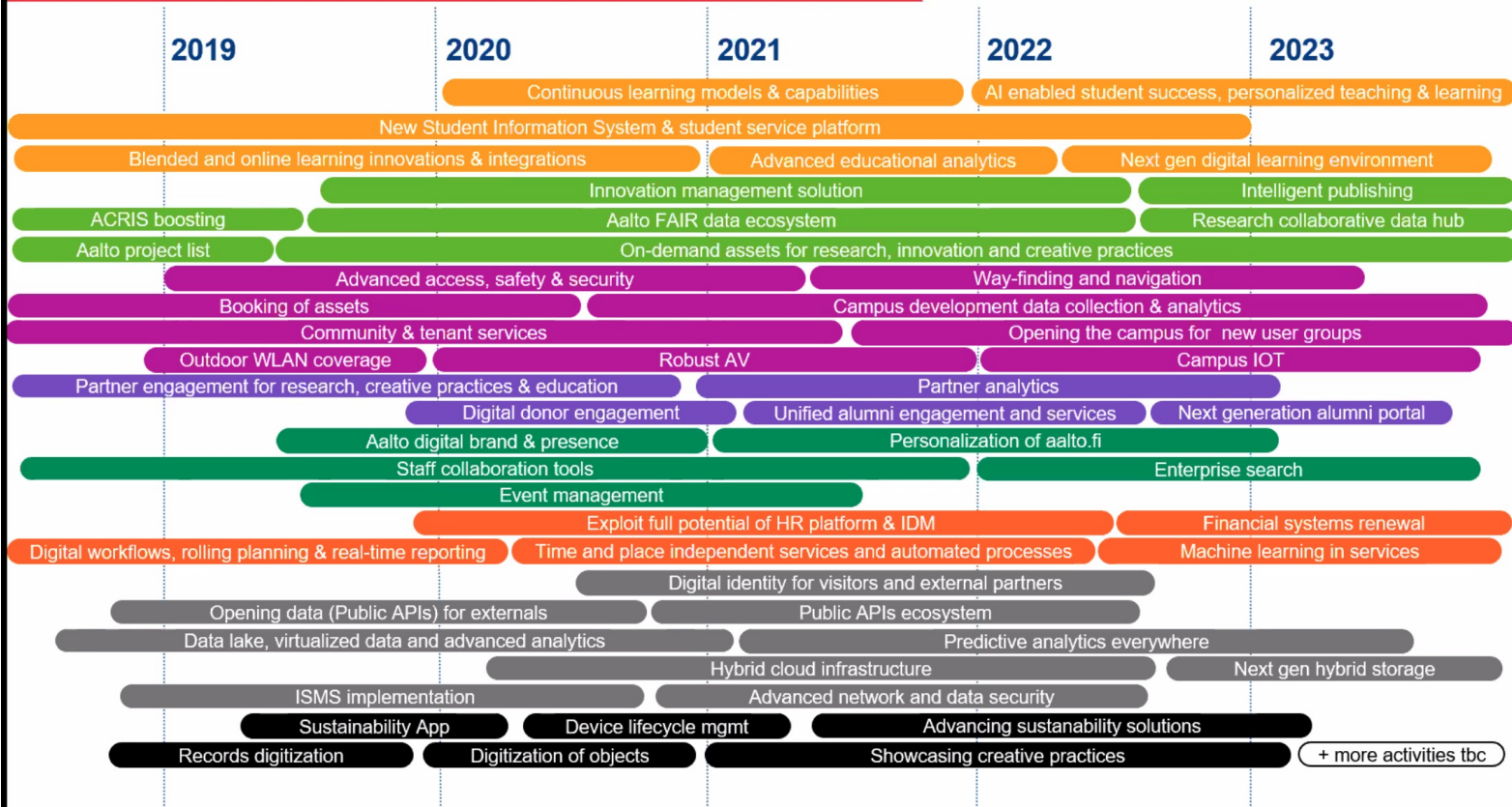


Use your own A3 version of the HERM model in NO and identify your work



Aalto digitalization roadmap, top level 2.5

■ Teaching & Learning ■ Campus ■ Communication & Collaboration
■ Research & Innovations ■ Partnerships ■ Joint services ■ Common enablers
■ Creative Practices and Sustainability



Roadmaps subject to change. December 2019



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Kapabilitetsmodeller offentlig sektor

EU-nivå

HEI-sektor internasjonalt –globalt

Higher Education Institution (HEI)

UCISA- HERM

EUNIS- EA SIG og BI SIG

UH-sektor nasjonalt

Universitets- og høyskole (UH)

OsloMet – jobbet frem visualisering av metamodelle TOGAF

NTNU – tilpasset HERM kapabilitetsmodell til norsk. Driver et samarbeidsprosjekt med Alto Universitet, Finland og University Institute of Lisboa, Portugal utvikling av metodikk for å bygge arkitekturpraksis på Europeiske HEI

Public Sector internasjonalt

DIGDIR. Internasjonalt samarbeid

Offentlig sektor nasjonalt

Digitaliseringsdirektoratet – jobbet frem arkitekturprinsipper for offentlig sektor

Kommunenes kapabilitetsmodel (GITHUB)

Noen eksempler på kapabilitetskart

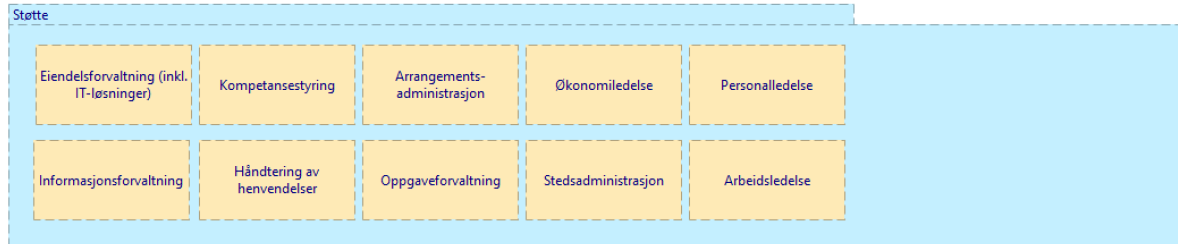
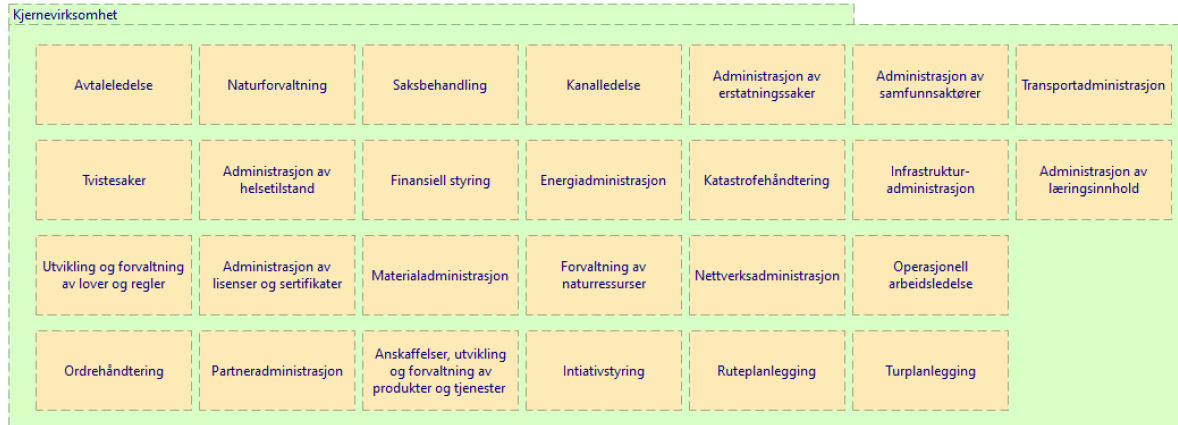
Flere har jobbet offentlige institusjoner i Norge og andre har arbeidet med kapabilitetsmodeller/kapabilitetskart
Her er noen eksempler..

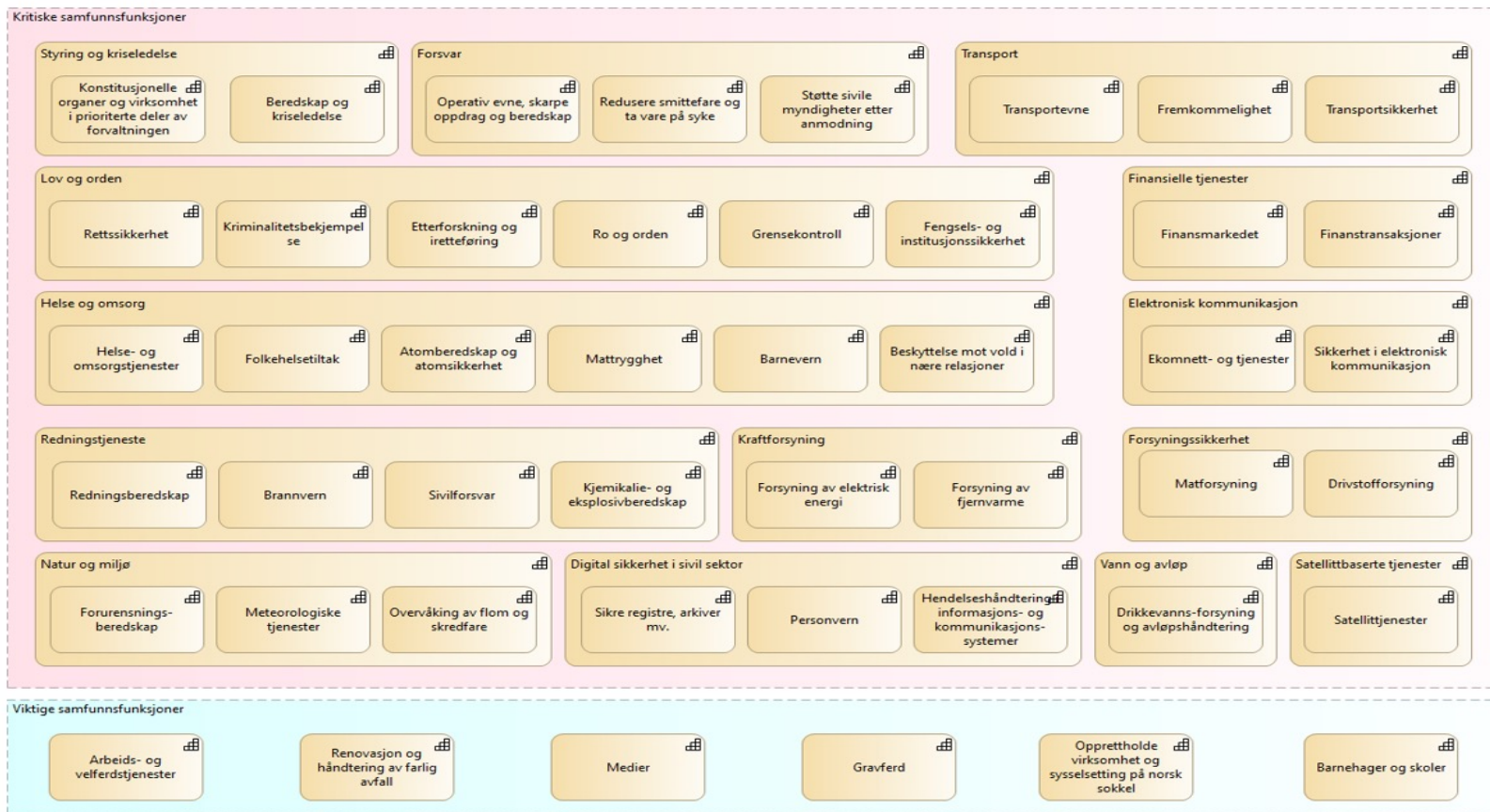
BIZBOK Government Reference Model nivå 1 oversatt til norsk (2020) Kontaktperson Erik Hagen Digdir

HERM (Higher Education Reference Model)

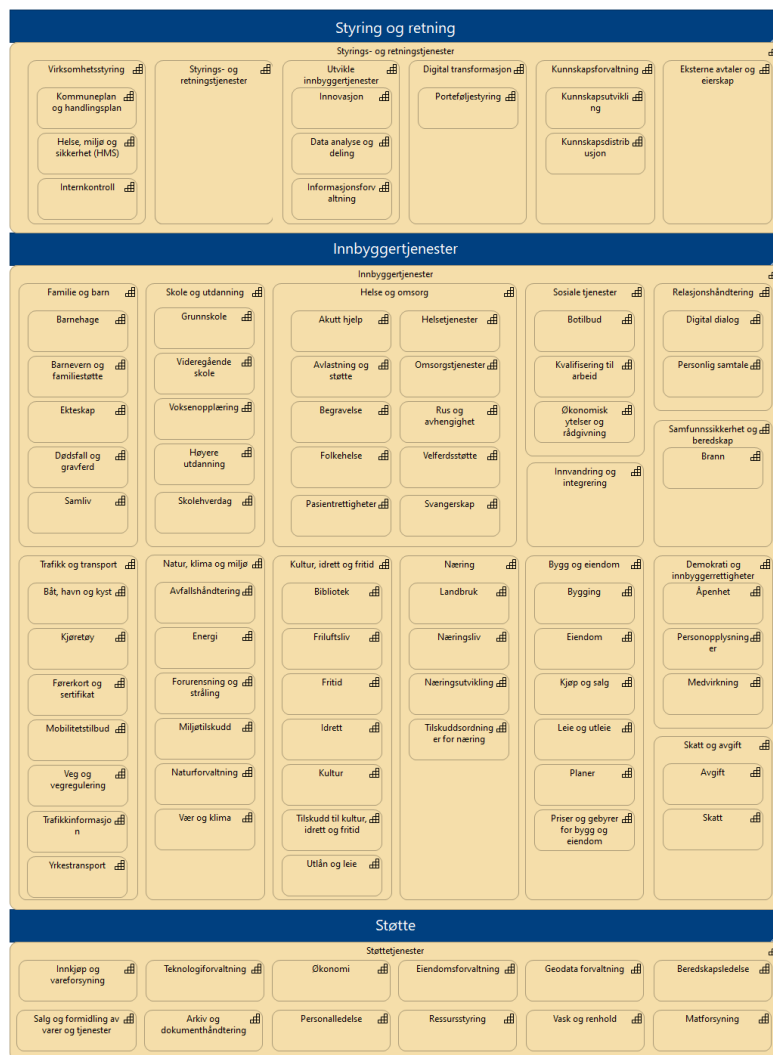
Direktoratet for samfunnssikkerhet og beredskap (DSB)

Kommunenorge





Kommunen Norge har kommet langt



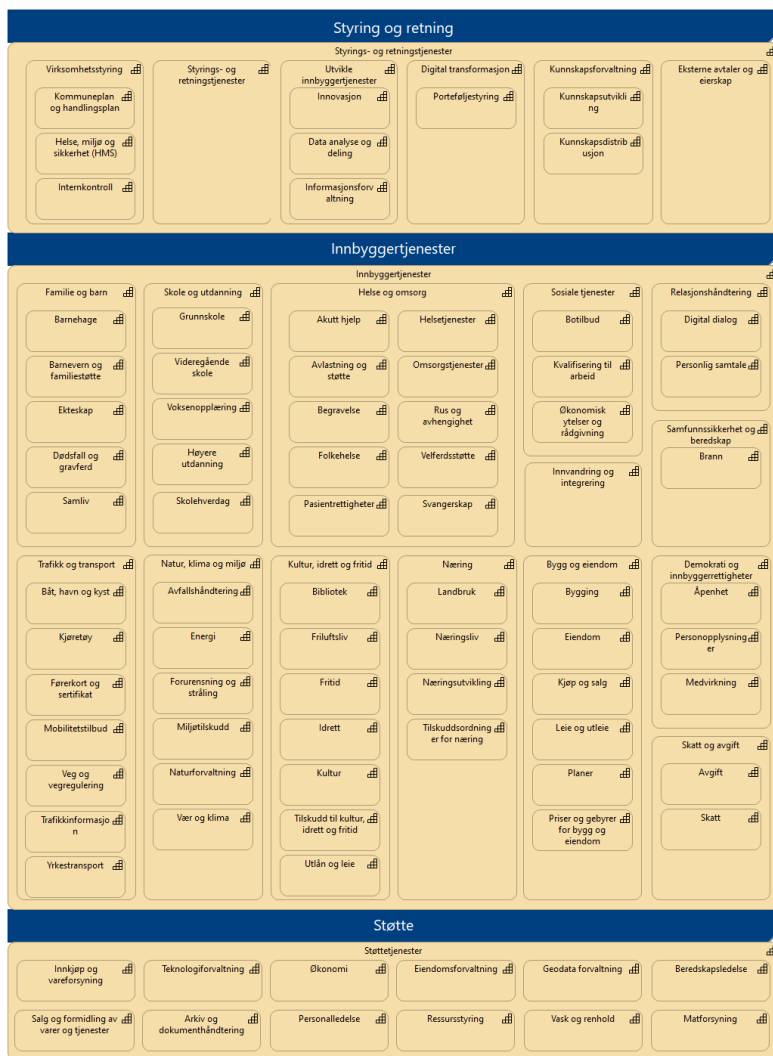
NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Gruppearbeid:

Kom i gang med kapabilitetsmodell

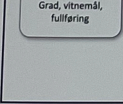
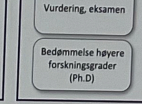
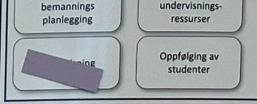
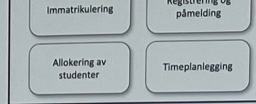
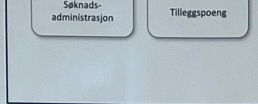
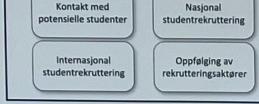
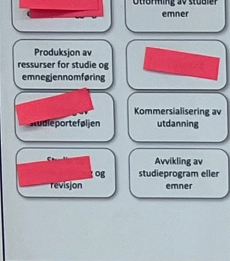
- Hvilke kapabiliteter må vi kombinere for å nå våre mål?
- Hva vet vi om våre kapabiliteter i dag?
 - Hvilke prosesser har vi?
 - Hvilken teknologi har vi?
 - Hvilken informasjon har vi?
 - Hvilke ressurser har vi?
- Hvordan har vi koblet denne innsikten?



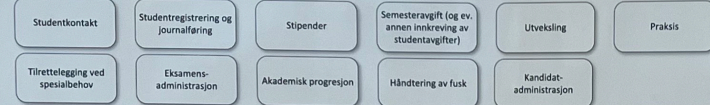


Visualisering og kommunikasjon

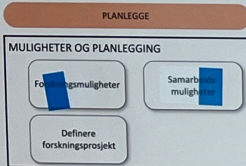
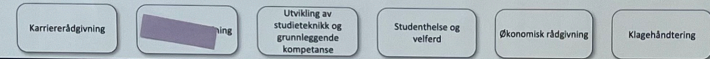
- Hvordan sette forretningssiden i det digitale føreriset med gode veikart og visualisering av mulige utfall av endring?



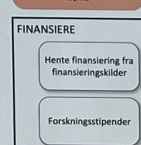
STUDENTADMINISTRASJON



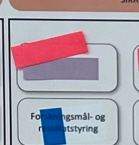
STUDENTSTØTTETJENESTER



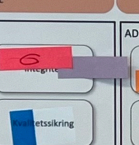
SØKE



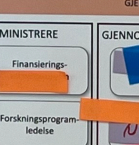
SIKRE



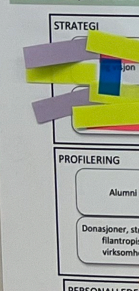
GJENNOMFØRE



SKAPE VERDI



MULIGGJØRENDE



Kobling av strategien til kapabiliteter

FORANVINDING HOS
HEDELSEN
→ GODT INNSELS

FINN ENEN SOM LERDE
ER I STARTEN AV EN
ENDRINGSPROSSESS
- Start smått med
- Bygging av kompetanse
- Følgende fremover

Handbook
Quality
Hvite

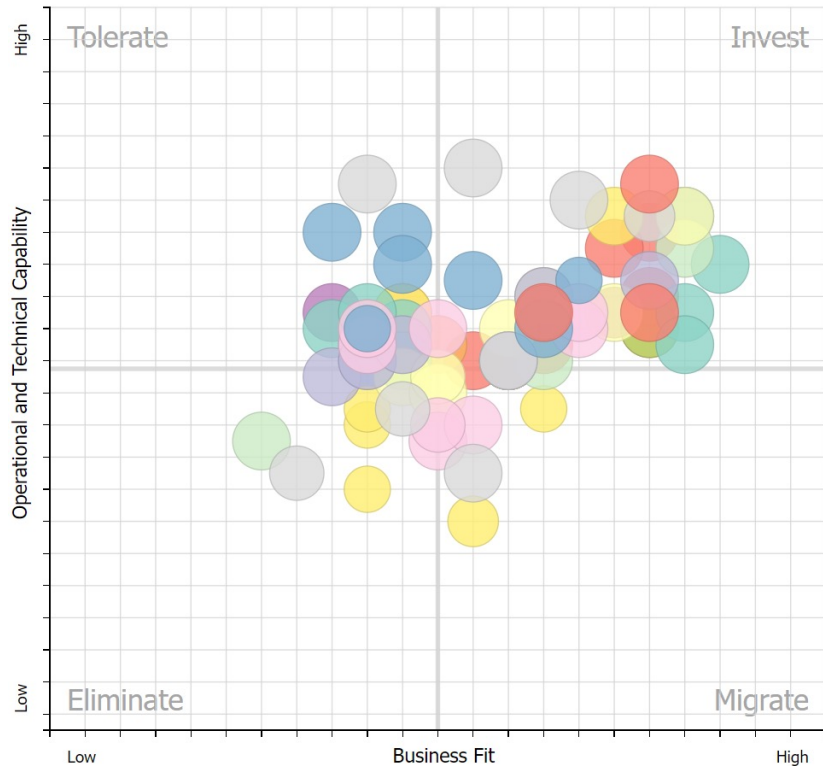
The organizational chart is structured as follows:

- Corporate Governance (Orange)**
 - Risk Mgt
 - Technical Governance Mgt
 - Policy & Regulation Mgt
 - Internal Audit & Reporting
 - Compliance Monitoring & Reporting
- Strategic Governance (Green)**
 - Strategic Vision Development
 - Strategic Reporting
 - Business Horizon Planning
 - Corporate Performance Mgt
 - Strategic Plan Mgt
 - Strategic Plan Development
- Business Capability Mgt (Blue)**
 - Quality Management
 - Enterprise Architecture
 - Programme & Project Mgt
 - Benefits Management
 - Organisational Design
 - Change Portfolio Mgt
- Research & Learning (Green)**
 - Research Management**
 - Academic Change Mgt
 - Professional Learning (Skills)
 - Curriculum Enhancement Mgt
 - Curriculum Design
 - Curriculum Performance Mgt
 - Research Creation & Recruitment**
 - Scholarship & Bursary Mgt
 - Entrepreneurial Student Engagement
 - Student Recruitment Agent Mgt
 - International Student Recruitment
 - Domestic Systems Recruitment
 - Student Assessment**
 - Student Results Mgt
 - Assessment Review & Feedback
 - Assessment Administration
 - Assessment Delivery
 - Student Admission Management**
 - Student Induction Mgt
 - Programme Enrolment
 - Student Registration Mgt
 - Office Acceptance & Queue Mgt
 - Teaching & Learning**
 - Teaching & Learning Delivery
 - Student Placement Mgt
 - Non-Physical Based Teaching
 - Teaching Based Teaching
 - Teaching & Learning Content Mgt
 - Student Support & Working Management**
 - Career & Employability Engagement Mgt
 - Disability Support Mgt
 - Student Financial Advice
 - Personal Tutor Provision
 - Academic Advice Mgt
 - Student Engagement & Retention
 - Academic Skills Development
 - Student Health & Wellbeing
 - Student Administration**
 - Student Exceptional Pastors Misconduct / Appeal Mgt
 - Programme Transfer Mgt
 - Student Financial Administration
 - Student Record & Credit Mgt
 - Student Mobility
 - Academic Administration
 - Academic Staff Recruitment
 - Timetabling Mgt
 - Academic Policy & Regulation Mgt
 - Alumni Engagement**
 - Alumni Events & Campaign Mgt
 - Alumni Relationship Mgt
 - Benefactor Mgt
- Research (Yellow)**
 - Research Opportunity & Planning**
 - Research Prioritisation
 - Collaborative Opportunity Mgt
 - Research Programme Development
 - Research Opportunity Analysis
 - Research Funding**
 - Research Funding Identification
 - Research Funds Mgt
 - Research Delivery**
 - Research Dataset Mgt
 - Research Production
 - Research Output Mgt
 - Research Publications**
 - Research Output Reporting
 - Research Publication Mgt
 - Research Impact**
 - Communicative Research Outcomes
 - Strategic Research Relationships
 - Research Training**
 - PhD Student Skills Development
 - PhD Supervisor Development
 - Researcher Training & Development
 - Research Infrastructure Mgt**
 - Research Compliance Mgt**
 - Research Performance Mgt**
 - Research Improvement
 - Researcher Performance Mgt
 - Research Programme Performance Mgt
 - Research Quality Mgt
- Commercial Activity (Yellow)**
 - Commercial Sourcing**
 - Commercial Opportunity Identification
 - Commercial Opportunity Assessment
 - Commercial Market Analysis
 - Commercial Engagement**
 - Commercial Partner Engagement
 - Commercial Partner Integration & Transition
 - Commercial Delivery**
 - Commercial Activity Issue Mgt
 - Commercial Activity Output Mgt
 - Commercial Activity Exit Mgt
 - Commercial Monitoring**
 - Commercial Control Performance Mgt
 - Commercial Contingency Planning
 - Commercial Activity Reporting



High
Importance

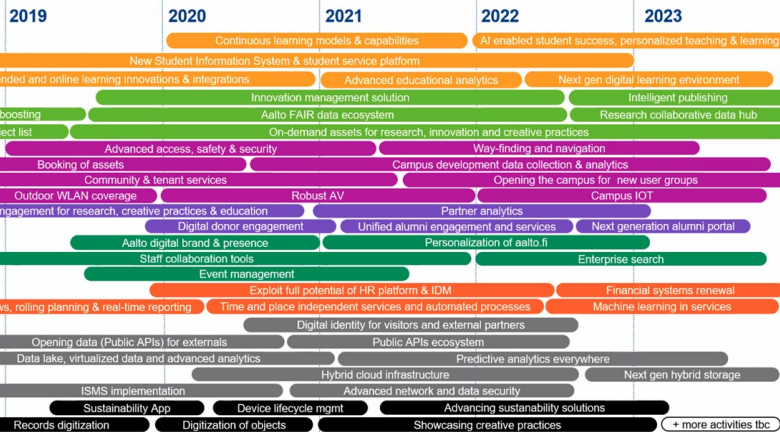
Important



- BC014 Student Admission
- BC023 Curriculum Delivery
- BC044 Student Administration
- BC093 Research Management
- BC107 Marketing Management
- BC114 Supporting Services
- BC125 Facilities & Estate Manage
- BC133 Library Administration
- BC135 Information Management
- BC171 Human Resource Manage
- BC184 Financial Management
- BC201 Information & Communicat
- BC206 Business Capability Mana
- BC232 Advancement Management
- BC233 Advancement Management

Aalto digitalization roadmap, top level 2.5

Teaching & Learning Campus Communication & Collaboration
Research & Innovations Partnerships Joint services Common enablers
Creative Practices and Sustainability



Roadmaps subject to change: December 2019

All you need is



resources
roadmaps
architecture, data & technology
user-centricity
governance
partners
projects
training
change management
continuous renewal

A! Aalto-yliopisto
Aalto-universitetet
Aalto University



Hva har du lært?

Menti.com: 5202137



NTNU

Kunnskap for en bedre verden

Takk for oss!



Gry Jordet Kibsgaard
Tjenesteutvikler
HR-HMS-avdelinga

Gry.j.kibsgaard@ntnu.no
+93412372

Ole Ingvard Langfeldt
Arkitekt
IT strategi og styring
IT-avdelinga

Ole.langfeldt@ntnu.no
+91129335



REFERANSER

- Metamodell (Oslo Met)
- Kapabilitets modell Kommune Norge
 - Kommunal sektor – kapabilitetskart nivå 1 og 2
 - Ref. https://github.com/ks-no/arkitekturmodeller_for_kommunal_sektor
- Kapabilitetsmodell DSB
 - https://nasjonal-arkitektur.github.io/drafts/proposed-reference-architectures/forklaringer-til-sp%C3%B8rsm%C3%A5lene.html#_nasjonal_tjenestekatalog_for_sluttbrukertjenester
- Kapabilitetsmodell BIZBOK
 - BIZBOK Government Reference Model nivå 1 oversatt til norsk (2020) Kontaktperson Erik Hagen Digdir
 - *Business Architecture Government Reference Model is Provided with Permission of the Business Architecture Guild®*
 - <https://www.businessarchitectureguild.org/general/custom.asp?page=002>
- HERM <https://caudit.edu.au/communities/caudit-higher-education-reference-models/>
- Gartner
 - Use Business Capability Modeling to Drive Digital Business Design in Higher Education