

Regie onder beheerarchitectuur

Amsterdam RAI kiest voor een groeimodel

Uitbesteding van ICT-beheerorganisaties of delen daarvan is in Nederland een normaal verschijnsel geworden. De laatste tijd is er echter wel een verschuiving te zien in de wijze van uitbesteding. Een aantal bedrijven komt namelijk terug op het volledig uit handen geven van de teugels en kiest voor het uitbesteden van alleen de operationele regievoering over de leveranciers die de ICT-beheerservices leveren. Amsterdam RAI heeft gekozen om deze vorm van uitbesteding te laten plaatsvinden op basis van het architectuur-framework zoals gepubliceerd in *IT Beheer Magazine* nummer 5 van dit jaar.

Bart de Best

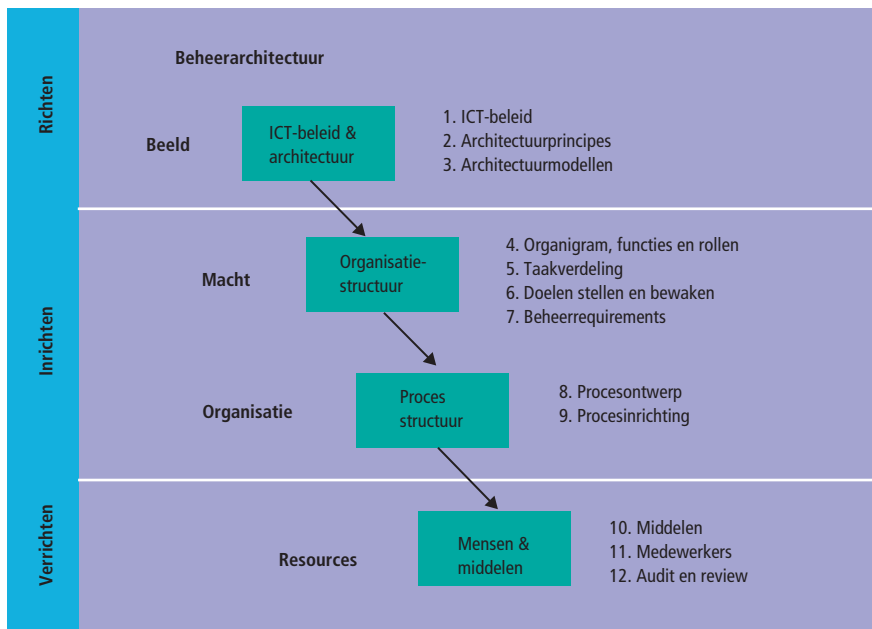
Uitbesteding van ICT-beheer betekent vaak dat bedrijven afscheid nemen van de huidige leveranciers en vervolgens het ICT-beheer gunnen aan één beheerpartij. Amsterdam RAI heeft er echter voor gekozen om de contracten van huidige leveranciers zoals KPN, Getronics PinkRocade en Superp gewoon aan te houden en alleen de regie over de operationele beheerprocessen van de leveranciers uit te besteden aan een operationele regievoerder, Glidepath genaamd. Net als bij een traditionele uitbesteding krijgt Amsterdam RAI hierdoor tijd en gelegenheid om terug te keren naar de core business, het organiseren van evenementen als beurzen, congressen et cetera. Het voordeel boven een traditionele uitbesteding is dat Amsterdam RAI de flexibiliteit van de dienstverlening behoudt doordat de oude contracten met de ICT-beheer leveranciers blijven bestaan en de dienstverlening dus niet in beton wordt gegoten.

Het uitbesteden van de regie over de operationele beheerprocessen door Amsterdam RAI aan één regievoerder is niet zo eenvoudig als het lijkt. Het is voor Amsterdam RAI wel zaak om zelf *in control* te blijven over de regievoerder heen. In termen van beheerarchitectuur moet Amsterdam RAI richting geven aan de wijze waarop de regievoerder de opera-

tionele beheerprocessen inricht. Hiertoe moet op veel vragen een antwoord worden gevonden en moeten er veel keuzes worden gemaakt, zoals het beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Om dit richting geven gestructureerd aan te pakken heeft Amsterdam RAI gekozen voor het hanteren van het beheerarchitectuur-framework zoals afgebeeld in figuur 1.

AMSTERDAM RAI

De RAI of voluit Rijwiel en Automobiel Industrie is een belangenvereniging voor de (Nederlandse) auto- en fietsindustrie. Amsterdam RAI organiseert en faciliteert jaarlijks circa vijftig internationale congressen en zeventig beurzen. Hieronder bevinden zich verschillende internationale toonaangevende vakbeurzen. Nationaal is de organisatie het meest bekend van publieksevenementen als de AutoRAI en de Huishoudbeurs. Met twee miljoen bezoekers per jaar genereert de RAI een economische spin off van circa € 600 miljoen voor de regio.



Figuur 1 Beheerarchitectuur-framework

Dit artikel geeft per stap van het beheerarchitectuur-framework de rol van de beheerarchitect, voorbeelden en lessons learned. Voor het leesgemak is een aantal belangrijke begrippen opgenomen in een begrippenkader (zie bladzijde 40).

BUSINESS CASE

Aanleiding voor Amsterdam RAI om de regievoering van de operationele beheerprocessen uit te besteden is gelegen in het feit dat Amsterdam RAI enkele tientallen leveranciers moet aansturen die elk hun eigen manier van werken hebben en elk hun eigen werkgebied. Dit kost de beheerorganisatie veel tijd waardoor de strategische en tactische beheerprocessen niet genoeg aandacht krijgen. Met de uitbesteding van de regie over de operationele beheerprocessen behoudt Amsterdam RAI de relatie met de bestaande leveranciers, maar wordt ontlast van de werkdruk van de operationele regievoering.

In dit kader is de toegevoegde waarde (business case) van beheerarchitectuur als volgt gedefinieerd:

Methoden:

- De beheerarchitectuur borgt de realisatie van het ICT-beleid door kaders te stellen en duidelijke richtlijnen te geven ten aanzien van het ontwerp en de inrichting van de beheerprocesketens en deze te bewaken in projecten en changes. Hiertoe stelt de beheerarchitect een ReferentieArchitectuur (RA) op die bestaat uit architectuurprincipes en architectuurmodellen.

Middelen:

- De RA borgt hergebruik van bestaande oplossingen. In geval van veranderingen aan het portfolio van beheermiddelen bewaakt de beheerarchitect het naleven van de gestelde kaders en richtlijnen, zodat lappendekens van beheermiddelen worden voorkomen en er een optimale samenwerking is tussen de diverse beheermiddelen over de verschillende beheerpartijen.

Mensen:

- Beheerarchitectuur bewaakt dat het beheertakenpakket van de beheer-

organisatie in lijn is met de procesdemarcatie.

Het Framework

Amsterdam RAI gebruikt voor het aansturen van de operationele regievoerder en de leveranciers het onderstaande beheerarchitectuur-framework.

Dit framework is gebaseerd op het beheerarchitectuur-framework zoals gepubliceerd in ITBM 2007, nummer 5. Belangrijk hierbij is dat de kaders en richtlijnen aan de ene kant invulling geven aan de toekomstige ontwikkelingen van Amsterdam RAI en anderzijds zoveel als mogelijk gebruikmaken van de bestaande serviceverlening van de leveranciers en de regievoerder (economics of scales). Dit artikel geeft voor elk stap uit het framework de belangrijkste ervaringen weer.

Stap 1: ICT-beleid

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect is verantwoordelijk voor het aanreiken van beleidsuitgangspunten voor het ICT-beleid en het afstemmen met de collega-architecten en de operationele regievoerder. Na vaststelling door de Manager ICT effectueert de beheerarchitect het beleid in de referentiearchitectuur.

Voorbeeldbeleidspunt:

- Divisies zijn zelf verantwoordelijk voor het definiëren van de functionele behoeften en het functionele beheer, de afdeling ICT is verantwoordelijk voor het technische beheer
- Een beheersystematiek voor de hele organisatie.

Voorbeeldtoepassing

Amsterdam RAI heeft in het ICT-beleid van 2007 dertien richtlijnen opgesteld waaraan de ICT-afdeling samen met ruim twintig leveranciers invulling moet geven. Deze beleiduitgangspunten zijn vertaald naar architectuurprincipes en architectuurmodellen (referentiearchitect-

tuur). De beleidsuitgangspunten hebben echter ook een directe invloed op de stappen 4 t/m 12. Zo is het ICT-beleid input voor het stellen van doelen (stap 6) omdat het aangeeft dat alle beheerprocessen op volwassenheidsniveau 2 moeten worden gebracht. Door het ICT-beleid direct of indirect te vertalen naar elke stap van het beheerarchitectuur-framework wordt het ICT-beleid een levend beleid dat effect sorteert in de organisatie. Sterker nog, bij het jaarlijks opstellen van het beleid geeft dit framework een mogelijkheid om het ICT-beleid te toetsen op compleetheid en consistentie.

Lesson learned

Het ICT-beleid is gecommuniceerd naar de regievoerder en de betrokken partijen. Het is de bedoeling om in het ICT-beleid van 2008 beleidsuitgangspunten op te nemen inzake de regievoering en dit van te voren met de regievoerder af te stemmen.

Stap 2: Architectuurprincipes

Rol Beheerarchitect

Vertalen van beleidsuitgangspunten naar architectuurprincipes.

De beheerprocessen van Amsterdam RAI zijn in wezen ketens van beheerprocessen. Zo zijn voor de afhandeling van één incident vaak verschillende leveranciers betrokken met hun eigen incident management beheerproces en beheermiddelen zoals service management tools. Om de SLA-normen te kunnen meten, bewaken en rapporteren is dan ook een goede afstemming nodig van de diverse beheerpartijen die aan een beheerproces deelnemen.

Deze afstemming is eenvoudiger als er vanuit eenzelfde beeldvorming wordt gewerkt. Hiertoe dienen de architectuurprincipes en architectuurmodellen. De RA van Amsterdam RAI geeft dan ook niet alleen richting aan de inrichting van de eigen beheerprocessen, maar ook aan

de interfaces tussen de beheerprocessen van Amsterdam RAI en de beheerprocessen van de leveranciers die samen een keten vormen. Uiteraard worden ook eisen gesteld aan de beheermiddelen voor zover deze in eigendom zijn van Amsterdam RAI.

Lessons Learned

Het hanteren van architectuurprincipes heeft pas echt effect als deze met een consensusmodel zijn afgestemd en vastgesteld met alle betrokken beheerpartijen.

Stap 3: Architectuurmodellen

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect vertaalt de architectuurprincipes naar architectuurmodellen ten einde de kaders en richtlijnen te concretiseren en te visualiseren.

Voorbeeldprincipe:

- De architectuurmodellen van Amsterdam RAI zijn gebaseerd op door de markt geaccepteerde standaarden.
- De beheerorganisatie is geen eigenaar van volledig uitbestede beheerprocessen.

Voorbeeldtoepassing

Amsterdam RAI hanteert naast architectuurprincipes ook architectuurmodellen. Een voorbeeld van zo'n architectuurmodel is de blauwdruk¹ waarin is beschreven wat de samenhang is van de beheerprocessen in termen van vraag (demand) en aanbod (supply). Van links naar rechts zien we hierbij de functioneel beheerprocessen (BISL), applicatiebeheerprocessen (ASL) en infrastructuur-beheerprocessen (ITIL). Van boven naar beneden zien we de strategische processen, de tactische processen en ten slotte de operationele en innovatie-processen. Hierdoor is het voor zowel de interne klant en de afdeling ICT van Amsterdam RAI duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen als voor de leveranciers.

Andere architectuurmodellen zijn bijvoorbeeld het ketenbeheerframework² en takenmodel (zie stap 5). Deze architectuurmodellen geven een eerste vertaalslag van architectuurprincipes naar ontwerpen door de architectuurprincipes af te beelden op best practises.

Lessons learned

Het vertalen van architectuurprincipes naar architectuurmodellen verlaagt het abstractieniveau van de architectuurprincipes. De keuzen die hierbij gemaakt worden moeten tekstueel worden uitgeschreven en bediscussieerd om de feitelijke beeldvorming tot stand te laten komen. Platen zeggen meer dan 1000 woorden, maar garanderen geen correcte beeldvorming. Hiervoor is het noodzakelijk dat de consequenties van de beslissingen voor een ieder helder zijn.

Stap 4: Organogram, functies en rollen

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect hanteert bij deze stap de blauwdruk als uitgangspunt om te controleren of de functies en rollen overeenstemmen met de blauwdruk. Hierbij kan het voorkomen dat in overleg wordt besloten om de blauwdruk aan te passen. Tevens bewaakt de beheerarchitect de van toepassing zijnde architectuurprincipes.

Voorbeeldprincipe

Elk beheerproces dat Amsterdam RAI onderkent heeft maar één proces-eigenaar, één proces-manager en één of meer proces-uitvoerders.

Voorbeeldtoepassing

De blauwdruk definieert de beheerdomeinen van Amsterdam RAI, de regievoerder en de leveranciers. Binnen het beheerdomein van Amsterdam RAI is tevens nog een onderscheid gemaakt tussen de business en de afdeling ICT. De organisatiestructuur, de functies en

Beheerprocessen	Beheerdomeinen														
	RAI afdeling ICT			Glidepath			Getronics/ PinkRoccade			KPN			Superp		
	PE	PM	PU	PE	PM	PU	PE	PM	PU	PE	PM	PU	PE	PM	PU
Incident management				X	X	X			X			X			X
Change management	X	X	X			X			X			X			X
Service level management	X	X	X			X			X			X			X

Figuur 2 Proceseigenaar (PE), Procesmanager (PM) en Procesuitvoerder (PU)

de rollen moeten overeenstemmen met het beheerdomein van de afdeling ICT zoals in de blauwdruk aangegeven.

Naast de procesdemarcatie van de blauwdruk moet ook aan de architectuurprincipes invulling worden gegeven. Zo is in figuur 2 aangegeven welke rollen aan de afdeling ICT zijn toegekend. Deze moeten opgenomen worden in de gedefinieerde functies/rollen.

Lessons learned

Figuur 2 geeft een heel helder beeld van wat van wie verwacht wordt. Toch is het belangrijk om de discussie aan te gaan wat proceseigenaarschap inhoudt. Zoals de vraag tot op welk niveau de proceseigenaar het recht heeft om een proces in te vullen zoals hem dat goed uitkomt. De procesinterface en de SLA-normen hebben in ieder geval een impliciete invloed, al was het maar voor de incidenten, problemen en wijzigingen waarbij meer beheerpartijen betrokken moeten zijn om deze af te kunnen handelen.

Stap 5: Taakverdeling

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect borgt in deze stap de taakverdeling aan de hand van architectuurprincipes, zoals de compleetheid en het gescheiden houden van de taken met betrekking tot beschikken, bewaken en besturen.

Voorbeeldprincipe:

- De regievoerder participeert niet in de procesgangen, maar kijkt alleen vanaf de zijkant mee om te meten, bij te sturen en te rapporteren.
- Elke specifieke beheertaak heeft zoveel als mogelijk slechts één eindverantwoordelijke.

Voorbeeldtoepassing

In stap 5 worden taken toegekend aan de in stap 4 onderkende rollen.

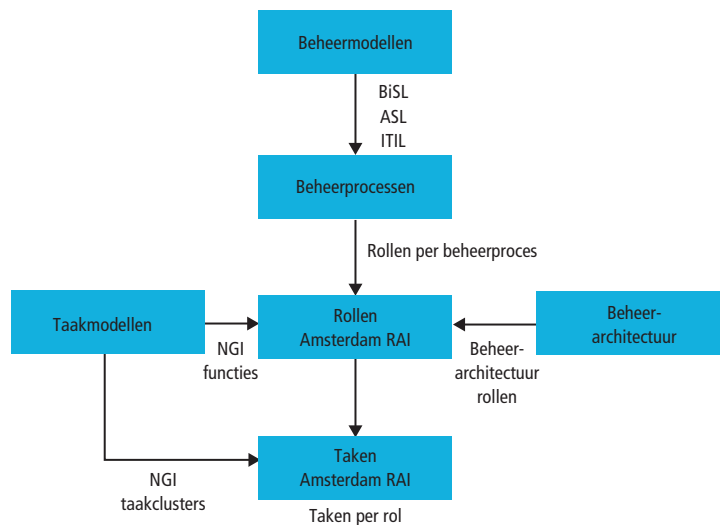
De primaire taak van de regievoerder is om de kwaliteit van de ICT-serviceverlening (SLA-normen) van de leveranciers te bewaken. Om deze reden mag de regievoerder geen operationele taken uitvoeren die belemmerend zijn voor de

realisatie van de SLA-normen. De taken van de regievoerder moeten dus beperkt blijven tot coördineren, bewaken en rapporteren.

Om de compleetheid van de taken te controleren wordt een takenmodel toegepast. Dit takenmodel borgt dat het takenpakket op basis waarvan de taakverdeling wordt uitgevoerd zo compleet mogelijk is.

Lessons learned

Bij beheerketens is het erg belangrijk om van elkaar te weten wat je verwacht. Ondanks dat de blauwdruk de procesdemarcatie aangeeft, de beheerorganisaties als blackboxes worden beschouwd en de ICT-Governance op interface niveau en



Figuur 3 Takenmodel

SLA-niveau is gekozen is het toch belangrijk om met elkaar vast te stellen hoe de takendemarkatie verloopt, dit voorkomt misverstanden. Hierbij biedt het NGL-takenmodel een goede basis. Daarbij moet wel aangetekend worden dat het niet mogelijk is om de toegekende taken als limitatieve set aan het contract van de leverancier te verbinden, wel als een minimale set. De architectuurprincipes moeten borgen dat het maken van afspraken op dit niveau mogelijk is.

Stap 6: Doelen stellen

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect borgt met architectuurprincipes dat de volwassenheidsdoelen, de kwaliteit doelen en functionele doelen op elkaar zijn afgestemd en realiseerbaar zijn. Verder ondersteunt de beheerarchitect de Manager ICT bij het vaststellen van doelstellingen voor de middelen en de mensen, zoals het opschonen van het beheertoolportfolio en het verbeteren van de competenties.

Voorbeeldprincipe:

- Elk beheerproces heeft een functioneel doel, een kwaliteitdoel en volwassenheidsdoel.
- Het functioneel doel geeft invulling aan de functionele eisen die het beoogde volwassenheidsniveau impliciet of expliciet vereist.

Voorbeeldtoepassing

De proceseigenaar stelt het kwaliteitdoel vast op basis van de SLA-normen. Tevens stelt de proceseigenaar het functioneel doel vast. Dit functionele doel is mede afhankelijk van de scope die in de blauwdruk is aangegeven en van het volwassenheidsdoel dat in het ICT-beleid is vastgesteld. Voor Amsterdam RAI geldt dat het functioneel doel met alle betrokken beheerpartijen moet zijn afgestemd. Dit geldt vooral voor processen die over meer beheerdomeinen lopen zoals het change management proces. Hierbij is Amsterdam RAI verantwoordelijk voor de besturing, Glidepath voor de coördinatie

en de leveranciers voor de uitvoering. Het functioneel doel van dit beheerproces is opgedeeld over drie zones.

Lessons learned

Het gescheiden houden van het beheerproces behoefte management en change management blijkt qua procededemarkatie in de blauwdruk veel eenvoudiger dan in de procededemarkatie in de DAP. Een belangrijk herkenningspunt in de procededemarkatie is hierbij het verschil tussen de lifecycle van de Request for Quote (RFQ) en de RFC. Door de activiteiten van deze twee lifecycles strikt gescheiden te houden is wel een goede procededemarkatie mogelijk. Hierbij moet wel geborgd worden dat ondanks deze gescheiden lifecycles de prioriteit en planning van de business (projectkalender) en de beheerorganisatie (RFC-kalender) nauw op elkaar worden afgestemd.

Stap 7 Beheerrequirements

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect bewaakt of de risico-beheersing met de beheerrequirements effectief is door de procedure voor het opstellen van beheerrequirements te controleren en vast te stellen dat deze in het verlengde liggen van de kaders en richtlijnen vanuit beheerarchitectuur.

Voorbeeldprincipe:

- De risico's die voor een project of een change zijn onderkend worden vertaald naar beheerrequirements, zodat de mate waarin de risico's zijn beheerst te meten is. De classificatie van specifieke beheerrequirements ondersteunen de teststrategie.

Voorbeeldtoepassing

Beheerrequirements die uniek zijn per project en RFC (specifieke beheerrequirements) worden geclassificeerd naar: het object waarop zij betrekking hebben, het risico dat zij beheersen, de ISO 9126 kwaliteitattributen, de testsoort waarmee het requirement getest dient te worden (OAT, FAT, GAT, PST, PAT), de testwijze

Begrippenkader

Architectuurprincipe

Naast architectuurprincipes voor de informatiesystemen en ICT-infrastructuur geeft de RA binnen Amsterdam RAI ook invulling aan de architectuurprincipes voor de beheerprocessen, beheermiddelen en beheercompetenties. De RA is hierbij richtinggevend en geeft sturing aan projectkeuzes en inrichtingsvraagstukken van de beheerorganisatie.

Een architectuurprincipe is een richtlijn of uitgangspunt voor een ontwerper, bouwer of beheerder waarmee deze rekening dient te houden tijdens zijn werkzaamheden. Amsterdam RAI toetst elke wijziging of project waardoor veranderingen in organisatie, informatiesysteem of infrastructuur worden aangebracht op basis van deze architectuurprincipes.

Architectuurmodel

Er zijn vele modellen, methoden en technieken op het gebied van beheer. Het onafhankelijk van elkaar toepassen hiervan in de beheerorganisatie zorgt vaak voor spanningen tussen beheerfunctionarissen en beheerafdelingen onderling. Zo is het niet doenlijk om de modellen BiSL, ASL en ITIL tegelijk toe te passen in één organisatie zonder deze af te stemmen op elkaar. Beheerarchitectuur geeft hierbij de richtlijnen door keuzen te maken en de samenhang der dingen duidelijk te maken. Hierbij wordt invulling gegeven aan het ICT-beleid en wordt invulling gegeven aan de architectuurprincipes.

(Testcase, review, check) en Testtechniek (procesflowtest et cetera). De beheerrequirements vormen hiermee de basis voor de risicobeheersing van wijzigingen die door leveranciers worden aangebracht.

Lessons learned

Het is beter om de architectuurprincipes algemeen en tijdloos te houden. Een architectuurprincipe over de toegestane ICT-middelen kan beter verwijzen naar een portfolio dan de middelen te benoemen. Dit geldt ook voor de beheerrequirements. Het is beter om de minimaal verplichte velden van een registratie te benoemen in een beheerrequirement dan in een architectuurprincipe. Het feit dat er een minimale set is van te registreren gegevens per beheerproces is wel een architectuurprincipe.

Stap 8: Procesontwerp

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect bewaakt dat de procesontwerpen aansluiten op de architectuurprincipes en de architectuurmodellen (waaronder de blauwdruk).

Voorbeeldprincipe

De beheerprocessen van de leveranciers zijn voor Amsterdam RAI en de regievoerder blackboxes, de afstemming van de beheerprocesontwerpen blijft beperkt tot de interfaces en de servicenormen.

Voorbeeldtoepassing

De procesontwerpen geven invulling aan de blauwdruk waarin de beheerprocessen zijn onderkend en aan elkaar zijn gerelateerd. De blauwdruk geeft de demarcatie (scheidingslijn) op procesniveau. Het procesontwerp geeft dit op procedureniveau in de DAP en op communicatieniveau in de procesontwerpdocumenten in de vorm van swimminglanes. De beheerarchitect bewaakt hierbij de demarcatielijnen.

Lessons learned

De proceduredemarcatie in de DAP en de communicatielijnen in de swimminglanes zorgen voor een concretisering van de blauwdruk. Hierbij kan het voorkomen dat de blauwdruk moet worden aangepast door een detaillering van de beeld-

vorming. Dit is op zich geen probleem. Wel moeten dan de stappen 4 t/m 7 worden doorlopen op consistentie.

Stap 9: Procesinrichting

Rol Beheerarchitect

De rol van de beheerarchitect is om te borgen dat alle partijen dezelfde beeldvorming hebben bij de in te richten processen en te bewaken dat de architectuurprincipes en architectuurplaten worden nageleefd.

Voorbeeldprincipe

Het Single Point of Contact (SPoC) voor incidenten, problemen en wijzigingen is de Service Desk (Getronics PinkRocade).

Voorbeeldtoepassing

Met het ontwerpen van een proces zijn nog niet alle beslissingen genomen. Bij de inrichting komen nog vele vragen naar boven die wel overwogen moeten worden beantwoord. Zo moet vastgesteld worden hoe de regievoerder aan zijn informatie komt. Er zijn hiertoe diverse oplossingen. Ditzelfde geldt voor de monitoring. Hoe ga je om met de belangen van de leveranciers? De beheerarchitect ziet erop toe dat de keuzen in het verlengde liggen van de gestelde kaders en richtlijnen.

Lessons learned

Bij de procesinrichting wordt de impact van de blauwdruk en het procesontwerp pas echt helder. Het kan geen kwaad om bij het opstellen van de blauwdruk voor de belangrijkste beheerprocessen zoals incident management en change management een voorschot te nemen op het ontwerp van deze processen en de mogelijke varianten om deze in te vullen. Ook de IST-situatie van de tooling die gebruikt wordt bij de diverse leveranciers kan al in een vroegtijdig stadium een goed inzicht geven in de delta tussen de administratieve organisaties.

Stap 10: Middelen

Rol Beheerarchitect

De rol van de beheerarchitect in deze stap is te bewaken dat bestaande oplossingen worden hergebruikt en dat nieuwe middelen passen binnen de gestelde kaders en doelen.

Voorbeeldprincipe:

- De monitoring geschiedt op het niveau van de SLA-afspraken.
- Alle te monitoren objecten worden voor één bepaalde monitorfunctie uitsluitend door één tool gemonitord door één beheerpartij (Single Point of Monitoring).

Voorbeeldtoepassing

De operationele regievoerder is verantwoordelijk voor het monitoren van SLA-normen van zowel operationele beheerprocessen als de infrastructuur en de applicaties. De monitoring van de infrastructuur en de applicaties moet op hetzelfde niveau plaatsvinden als het niveau waarop de SLA-afspraken zijn gemaakt.

Dus als de SLA-normen op Serviceniveau zijn gedefinieerd, dan moet de monitoring hierop aansluiten en dus niet louter en alleen op systeemmonitorniveau worden verricht. Tevens moet het voor Amsterdam RAI bekend zijn welke risico's zij lopen bij het accepteren van de gekozen monitoroplossing. De beheerarchitect vervult hier een adviserende en controlerende rol.

Lessons learned

Bij het uitbesteden van de regie over de operationele beheerprocessen moet Amsterdam RAI er op toezien dat de betrouwbaarheid van de SLA-rapportages is geborgd. Hierbij moet zij meedenken over de keuzen die de regievoerder maakt, zowel qua meetdomein, meetinstrument als meetnormen, om 'gaten' in de monitoring te voorkomen.

Stap 11: Medewerkers

Rol Beheerarchitect

Bewaken of de ontwikkelingen op het gebied van competentie management in lijn zijn met het ICT-beleid en de referentie-architectuur.

Voorbeeldprincipe:

- Van elke ICT-service die aan primaire bedrijfsprocessen wordt aangeboden is bekend waaruit deze is opgebouwd qua ICT-producten, ICT-beheertaken en ICT-competenties.

Voorbeeldtoepassing

De betrokkenheid van de beheerarchitect in deze stap is om tijdig ontwikkelingen te signaleren die mogelijk een negatieve impact hebben op de bezettingsgraad (kwantiteit) en de vereiste kennis, kunde en houding (kwaliteit), opdat tijdig maatregelen getroffen kunnen worden om deze impact te compenseren. Beheerarchitectuur kan deze rol vervullen omdat hij vanuit het ICT-beleid, de RA en de blauwdruk een overzicht heeft van de ontwikkellijn waarin het (beheer)organisatie zich ontwikkeld. Samen met de andere architecten is er redelijkerwijs in ieder geval op grote lijnen aan te geven welke spanningen in de organisaties op HRM-niveau kunnen ontstaan.

Lessons learned

Er zijn vele ICT-services te onderkennen. De selectie van de ICT-services die op deze wijze in kaart worden gebracht kan vereenvoudigd worden door het opstellen van een lagenmodel van business services, ICT-services en ICT-producten.

Stap 12: Proces review en audit

Rol Beheerarchitect

De beheerarchitect bewaakt dat de audit en review van de beheerprocessen correct verloopt en een juist beeld geeft van de stand van zaken.

*De leveranciers
kunnen hun
producten en
diensten minimaal
op het volwassen-
heidsniveau van
Amsterdam RAI
aanbieden*

Voorbeeldprincipe

De leveranciers van Amsterdam RAI kunnen hun producten en diensten minimaal op het volwassenheidsniveau van Amsterdam RAI aanbieden.

Voorbeeldtoepassing

Amsterdam RAI monitor de volwassenheidsdoelen van de beheerprocessen van Amsterdam RAI, van de operationele regievoerder en van een aantal leveranciers, die de meerderheid van de diensten en producten levert aan Amsterdam RAI, aan de hand van een audit. Deze afstemming van de volwassenheid van de beheerprocessen is geen sinecure. De leveranciers hebben uiteraard meer klanten dan Amsterdam RAI alleen. Gelukkig zien alle leveranciers het belang in van het gelijk trekken van het volwassenheidsniveau van de betrokken beheerprocessen.

Lessons learned

Het is voor een kleine organisatie veel eenvoudiger om snel volwassen te worden dan een grote organisatie (verhouding speedbootje/tanker). Het is dan ook niet realistisch om de service improvement-plannen (SIP's) van alle beheerpartijen in een kwartaalplanning uit te lijnen. Wel is het voor de inrichting

van de keten over de beheerorganisaties heen van belang om regelmatig de door te voeren wijzigingen af te stemmen. Vooraf moet hiertoe wel goede afspraken gemaakt worden ten aanzien van tijd, budget en mankracht.

Het groeimodel

Amsterdam RAI heeft de eerste stap gezet om het 'beheren onder architectuur' vorm te geven. Er is echter nog een lange weg te gaan. Het is niet mogelijk om deze manier van werken momentaan in te voeren. Amsterdam RAI heeft dan ook gekozen voor een groeimodel. Hierbij is invulling gegeven aan een kleine set van principes en modellen die als basis dienen. Bij elk project en change wordt gekeken of er aanvulling nodig is om onderkende (structurele) risico's te beheersen. Op deze wijze wordt voorkomen dat de referentiearchitectuur een papieren tijger wordt.

Dankwoord

Hierbij dank ik de vele reviewers van dit artikel en vooral Maarten As voor hun inspiraties en medewerking voor het tot stand komen van dit artikel. Mijn speciale dank gaat uit naar R. Schouten, Manager ICT bij Amsterdam RAI voor zijn medewerking voor de totstandkoming van dit artikel en de goedkeuring tot publicatie.

Drs. ing. B. de Best RI
E-mail: bartb@qforce.nl

Noten/literatuur

- 1 Zie ITBM 2006/10
- 2 Dit ketenbeheerframework is gepubliceerd in het boek 'Ketenbeheer in de praktijk'.

- *Drievoudig demand en supply*, in: IT Beheer nr. 10/2006
- *Beheren onder architectuur*, in: IT Beheer nr. 5/2007
- *Beheerarchitectuur in projecten*, in: IT Beheer, nr. 8/2007
- Best, B. de, *Ketenbeheer in de praktijk*, ISBN 9789012116633 (Sdu Uitgevers, 2006)
- Coul, Johan C. op de, *Taken, Functies, Rollen en Competenties in de Informatie*, ISBN 90-440-0343-7, 2001 (Ten Hagen & Stam Uitgevers)