

BESTUUR UW IT

BESTUUR UW IT

5 stappen voor realisatie van
de beste IT-investering in een
paar dagen

Robert Zondervan

BESTUUR UW IT

5 stappen voor realisatie van de beste IT-investering
in een paar dagen

IT-TEDTALK VOOR DIRECTEUREN, EIGENAARS EN
BESTUURDERS ZONDER IT-EXPERTISE

CLOUDEDITIE – MOVE NAAR MANAGED SERVICES

Cartoons: Pele Lazicic, Tais Krymova, © CIOforum.nl

Figuren: Robert Zondervan, © CIOforum.nl

Cover: Robert Zondervan

Engelse vertaling ‘TOGAF & COBIT Light – IT Governance’ [1]

Engelse versie ISBN-13: 978-1534603448

NL-versie ISBN (deze uitgave): 9789463183604

Eerste druk

© 5 Okt 2016, CIOforum.nl; Auteur: Robert Zondervan, MSc

INHOUDSOPGAVE

DEEL 1 – SYSTEEM.....	7
1. Zorg dat IT doet wat uw organisatie wil.....	7
2. Stroomstappen van het AMORT-systeem	17
3. Stap 1 - Assessment.....	27
4. Stap 2 - Masterplanning.....	39
5. Stap 3 - Ordervoorbereiding.....	51
6. Stap 4 - Realisatie.....	63
7. Stap 5 - Transfer - Overdracht naar uw gebruikers	77
8. Voorbeelden van succesvolle AMORT-cases	89
Ministerie 1.....	90
Ministeries 2 en 3	91
Kinderdagverblijf	91
Bioscoopgroep.....	92
Benelux Video- en Alarmnetwerk.....	93
School, Mediabedrijf, Fabrikant en Distributeur	93
Bank.....	94
Havenbedrijven en Universiteit	95
Ziekenhuizen en Sociaal Secretariaten	96
Holland America Lijn.....	98
DEEL 2 – CASE STUDIES EN TIPS.....	101
9. Top 12 processen voor betere resultaten met minder effort ...	101
10. Valkuilen van uw IT	117
11. Profiteren van de Cloud.....	129

12. 40 aandachtspunten voor overstappen naar de Cloud.....	139
13. Geen goede gebruikerservaring en support	151
14. Tips voor besparen op uw IT-kosten	163
15. Verhuizen en wel of niet naar managed services.....	175
16. Managed Services en Regieorganisatie	187
17. Prestatie-inkoop van Managed Services	201
18. Top 7 van fouten bij het werven van een IT-directeur	215
DEEL 3 – SAMENVATTING	227
19. Aandachtspunten van het AMORT-systeem	227
20. Zorg dat IT doet wat uw organisatie wil.....	237
APPENDIX	251
Bronvermeldingen	251
Over de auteur	253
Aanbevelingen.....	254

DEEL 1 – SYSTEEM

HOOFDSTUK 1

1. Zorg dat IT doet wat uw organisatie wil



Zou het niet mooi zijn als IT doet wat uw organisatie wil en nodig heeft. U investeert alleen in projecten die de meeste waarde leveren, met het aanpakken van uw grootste risico's, met de meest efficiënte bouwstenen en processen en met de minste kosten. Ik gebruik hiervoor mijn AMORT-systeem, dat in een paar dagen succes boekt. Ik neem u mee in begrijpelijke taal met korte praktische stappen en breng daarnaast opmerkelijke tips en ideeën die het leven van een directeur, eigenaar of bestuurder aangenamer maken. Uw IT wordt flexibel en schaalbaar, zowel tijdens piekmomenten als dalen heeft u de laagste kosten. Ad-hocaankopen en kortetermijninvesteringen liggen allemaal in lijn met uw visie voor lange termijn. U heeft een stip op de horizon waar u stapsgewijs naartoe werkt. U heeft een strategie voor uw organisatie die is omgezet naar de ideale strategie voor uw IT. Om in deze ideale situatie terecht te komen, moet u dit boek lezen. U kunt zich

daarna focussen op uw organisatie, uw kernexpertise, want IT doet wat u wilt en nodig heeft.

IT-bestuur voor Dummies zou een leuke titel zijn voor dit boek, maar dan zou dit boek niet verkopen. Uw kernexpertise is niet IT en u wilt niet uw tijd verspillen aan het opzetten en onderhouden van de supporterende rol van IT voor uw organisatie. U wilt bij triggers voor investeringen, zoals problemen en afgeschreven apparatuur, de beste keuze maken. IT is ondertussen de ruggengraat van uw organisatie geworden en een steeds hoger percentage van uw omzet verdwijnt in IT-kosten en zonder IT kunt u geen services leveren. IT is de enabler van uw succes.

IT is niet uw kernexpertise. U weet niet hoe IT kan bijdragen aan meerwaarde van uw services aan uw medewerkers en cliënten. U weet niet welke organisatie en technologie-level nodig zijn in een veranderende omgeving en u vertrouwt op de expertise van een leverancier of interne 'expert'. U heeft af en toe problemen met beschikbaarheid en misschien loopt u wel een groot risico met de continuïteit van uw IT-systemen en dus ook met uw organisatie. U lost ad-hocproblemen op en heeft geen idee of die kosten in lijn liggen met investeringen die u op lange termijn nog moet doen. U wilt dat IT waarde levert, zonder risico's voor uw services en continuïteit en dat IT draait met de minste impact op uw resources. Dit boek toont u een systeem van vijf stappen waarmee u in een paar dagen de beste IT-investeringen kunt selecteren.

Kwaliteit van uw IT is de basis van uw succes samen met functionaliteit, die altijd beschikbaar is. Dat zijn de doelen van uw IT-beleid, die u wilt bereiken met de laagste kosten. Een succesvol beleid zet een koers uit, waarmee u zeker weet dat uw kortetermijninvesteringen in lijn zijn met uw langetermijndoelstellingen. Zonder een langetermijnvisie zijn uw IT-investeringen eerder vergelijkbaar met het blussen van brandjes, waarbij u de oorzaken van die brandjes niet grondig aanpakt en geen tijd heeft om te onderzoeken waarmee u al die kosten in

de toekomst kunt voorkomen. Iedere keer als u investeert in IT, schrijft u de kosten in bijvoorbeeld vijf jaren af. In veel gevallen weet u niet hoeveel u wilt afnemen en of u de investering wel vijf jaar wilt of kunt gebruiken. Dat is helemaal het geval als u bedenkt dat hardware steeds krachtiger wordt en goedkoper. De Cloud biedt u mogelijkheden om uw investeringen om te zetten in operationele kosten. Die operationele kosten horen omlaag te gaan als u minder afneemt. Zodra u meer services nodig heeft, kunnen echte Cloudservices makkelijk opschalen. Ook kunt u profiteren van competitie tussen Cloudproviders en overschakelen op het mooiste systeem met de minste kosten, zodra dat op de markt komt. Dan hoeft u niet te wachten tot uw huidige investeringen zijn afgeschreven. Flexibiliteit, schaalbaarheid en kosten zijn uitgangspunten van investerings-scenario's voor uw IT. Maar pas op, het is zeker niet altijd waar dat u met managed services in de Cloud bereikt wat u voor ogen heeft. Bijvoorbeeld hoofdstuk 12 gaat over 40 aandachtspunten als u overstapt naar de Cloud en hoofdstuk 17 gaat in op de beste manier van aanbesteden van de overstap naar managed services, zodat u bij uw overstap echt kunt profiteren.

Beschikbaarheid van uw IT-services is één van de grootste aandachtspunten voor de kwaliteit bij het ontwerp van een IT-systeem. Daarnaast komt uw continuïteit op een goede tweede plaats. U wilt het risico beperken dat uw hele organisatie loopt bij een grote storing, zoals stroomuitval, brand en waterschade. Efficiency in gebruik heeft een goede derde plaats. Als uw systeem alles kan wat u wenst, maar de gebruiksvriendelijkheid is ver te zoeken, omslachtig en tijdrovend, dan krijgt u te maken met ontevreden gebruikers en cliënten. Iets wat u kunt voorkomen door de juiste eisen te stellen. Uw IT hoort feedback te geven over mogelijke scenario's met voor- en nadelen en aan u de overweging te geven welke eis uiteindelijk voorrang krijgt. De eerste stap in het systeem, dat in dit boek wordt omschreven voor het bepalen van de beste IT-investering, gaat in op het vinden van problemen, risico's en eisen. De tweede stap in het systeem is de masterplanning

waarin u afgewogen keuzes maakt en de touwtjes in handen heeft om strategische keuzes te maken.

Problemen met functionaliteit zijn nog erger dan problemen met de kwaliteit van IT-services. U wilt allebei niet. Kwaliteit heeft te maken met afwegingen tussen betaalbaarheid en bijvoorbeeld:

- Risico's voor beschikbaarheid en continuïteit
- Snelheid
- Schaalbaarheid
- Time to market

Functionaliteit heeft te maken met onder andere uw:

- Concurrentiepositie
- Differentiatie
- Efficiency

Als u naar een moderne Cloudomgeving verhuist, dan zijn bij de beste providers de genoemde kwaliteitseisen automatisch gedekt. Daar hoeft u zich geen zorgen meer over te maken en u hoeft daar ook niet meer in te investeren. U hoeft alleen maar aandacht te besteden aan functionaliteit van uw web- en mobile applicaties. Functionaliteit leveren aan uw medewerkers en cliënten is uw kernexpertise. Daarom bent u de bron en eigenaar van de functionele eisen voor uw IT-systeem. Tijdens de fase van masterplanning krijgt u voorgelegd en voorgerekend of u het goed genoeg vindt om een systeem goedkoop in de bezemkast te hebben, of dat u investeert in beschikbaarheid en continuïteit die de Cloud u kan bieden. In principe wilt u alle aandacht kunnen geven aan het ontwikkelen van functionaliteit van uw IT-systeem, maar niet tegen elke prijs.

Elke organisatie komt op den duur in problemen, ook die van u. Anderen innoveren en bieden uiteindelijk betere, snellere en goedkopere services en uw organisatie zal geen reden meer hebben van bestaan. Hopelijk loopt het niet zo hard, maar u werkt met een levenscyclus

van componenten en producten. Binnen IT ligt dat tussen de drie en zeven jaren. Zodra u de investeringscyclus korter of langer wilt, dan is dat mogelijk, maar dan betaalt u vaak een hogere prijs of u loopt risico's die u per se niet wilt. Het probleem is echter dat u vaak niet weet welke risico's u loopt. Hoofdstuk 10 gaat over de valkuilen van uw IT. Het eerste deel van dit boek gaat over een systeem voor het bepalen van de beste IT-investering, waar u uitgebreid kijkt naar meerwaarde ten opzichte van risico's en impact van investeringen als u juist wel of niet investeert. Op basis van kans en impact maakt u dan bewuste en betaalbare keuzes. Uiteindelijk wilt u bijvoorbeeld kiezen voor een IT-systeem dat snel kan worden aangepast, met de minste kosten, de minste migratiekosten en de minste risico's.

In uw organisatie werken in plaats van aan uw organisatie, komt vaak voor bij een eigenaar, directeur of bestuurder. Hard werken kan betekenen dat u te veel hooi op uw vork neemt met als gevolg een gebrek aan focus voor het uitzetten van een nieuwe koers, waarin u de beste service aan uw cliënten levert, met de laagste kosten. Door uw voortdurende operationele inzet, zullen ad hoc, kortetermijnoplossingen en investeringen toenemen en kiest u misschien niet op tijd voor innovatie en een nieuwe strategie. Een IT-directeur kan deze taak niet van u overnemen. Een IT-directeur kan er wel voor zorgen dat u tijd krijgt voor uw kernexpertise en u de tijd neemt om aan een langetermijnstrategie voor uw bedrijf te werken. Een goede IT-directeur kan daarbij dienen als klankbord en uw strategie vertalen in een IT-strategie. De verkeerde keuze van IT-directeur kan echter dure gevolgen hebben. Hoofdstuk 18 gaat over risico's van uw keuze voor een fout profiel van een IT-directeur en de aandachtspunten voor het juiste profiel voor uw organisatie. Heeft u geen budget voor een IT-directeur, of heeft uw IT-directeur strategische ondersteuning nodig, dan kunt u een leveranciers-onafhankelijke service zoals een shared IT-directeur overwegen, waarmee u bespaart op de kosten van iemand in loondienst en u profiteert van kennis die wordt opgebouwd over uw organisatie.

Beperkingen zorgen voor creatieve oplossingen. Vooral als u te weinig capaciteit heeft, of niet voldoende kapitaal om te investeren, dan gaan uw medewerkers meedenken en komen met oplossingen, zoals het opruimen van oude systemen. Vooral het gebrek aan investeringskapitaal is een driver om te kijken naar Cloudoplossingen. De echte Cloudoplossingen vereisen nauwelijks investeringen en hebben lage tot geen kosten als ze niet gebruikt worden. Tijdens de masterplanningsfase van het, in dit boek omschreven, systeem om de beste IT-investering te bepalen, maakt u ook gebruik van beperkingen door een budget te stellen en daar niet overheen te willen. Daardoor worden alleen de belangrijkste investeringen gekozen, die de meest positieve impact hebben op uw organisatie.

Beperkingen zorgen ook voor het nemen van risico's. Indien u weet van die risico's en die bewust neemt, dan is dat zoals het hoort. Ondernemen is risico's nemen, en u bent de aangewezen persoon om dat te doen. U neemt bijvoorbeeld zelf risico's voor uw continuïteit op basis van kans maal impact. Creativiteit van uw medewerkers kan ook doorslaan in risico's die u absoluut niet wilt aangaan. Bijvoorbeeld kwam tijdens mijn assessment van een IT-provider naar voren, dat de provider al een jaar niet had geïnvesteerd in capaciteitsuitbreiding en de medewerkers hadden heel creatief besloten om de gereserveerde capaciteit voor calamiteiten in gebruik te nemen voor dagdagelijkse werkzaamheden, zoals het aannemen van werk voor nieuwe cliënten. Het niet meer kunnen bieden van continuïteit na bliksem-, waterschade, brand en inbraak, is een belangrijke schending van de kernwaarde die een IT-provider aan zijn cliënten hoort te leveren. De cliënten hadden net zo goed hun computers voor een fractie van de kosten in hun eigen bezemkast kunnen laten staan. In het tweede deel van dit boek staan voorbeelden van verborgen risico's en aandachtspunten voor het gebruiken van Cloudservices.

Amortization, ofwel afgeschreven apparatuur, is één van de belangrijkste triggers om te investeren. AMORT-systeem is daarom de naam van mijn aanpak in 5 praktische stappen om te komen tot de beste IT-

investering in een paar dagen. Niet geheel toevallig correspondeert elke letter van AMORT met een stap om tot de beste IT-investering te komen:

- Assessment
- Masterplanning
- Ordervoorbereiding
- Realisatie
- Transfer

Hoofdstukken 2 tot en met 8 gaan in op de inhoud van deze stappen.

IT-TEDtalk bestaat uit inspirerende en motiverende publicaties van waardevolle artikelen, presentaties en video's, voor directeuren, eigenaars en bestuurders, die een leerzame mix vormen van IT en TED* (Technology, Entertainment, Design). U vindt deze tips en video's op CIOforum.nl, de copywriter van dit boek.

In de hoofdstukken van dit boek vindt u:

- Visie, strategie en IT-innovatiemogelijkheden.
- Resultaten en voorbeelden van implementaties met veel aandacht voor voordelen, nadelen, geleerde lessen en tips.

Aan het einde van elk hoofdstuk vindt u een link naar een TED-video, die de moeite waard is om te delen. TED als hersensport voor het design van het leven van een directeur, eigenaar of bestuurder, met als doel:

- Minder last van stress
- Geluk en gezondheid
- Duurzamer leven en werken
- Iets leren

*TED.com is een non-profit organisatie met publicaties over ideeën die het waard zijn om te delen. TED is inspirerend.

Samenvatting

Dit boek heeft als hoofdthema hoe u zorgt dat IT doet wat uw organisatie wil en nodig heeft via de volgende hoofdstukken:

1. Introductie - Zorg dat IT doet wat uw organisatie wil
2. 5 stappen voor realisatie van de beste IT-investering in een paar dagen (AMORT-systeem)
3. Assessment: Beoordelen van huidige situatie naar toekomst
4. Masterplanning: Selecteer alleen meest waardevolle projecten
5. Ordervoorbereiding: Verzamel requirements en vraag offertes
6. Realisatie: Controleer kwaliteit, budget en tijd van begin tot eind van projecten
7. Transfer: Verzeker uw succes door overdracht naar uw gebruikers en IT-support
8. Voorbeelden van succesvolle AMORT-cases
9. Top 12 van processen voor betere resultaten met minder effort
10. Valkuilen van uw IT
11. Profiteren van de Cloud
12. 40 aandachtspunten voor overstappen naar de Cloud
13. Betere gebruikerservaring en support
14. Tips voor besparen op IT
15. Verhuizen en wel of niet naar managed services
16. Managed Services en regieorganisatie
17. Aanbesteden van managed services
18. Top 7 van fouten bij het werven van een IT-directeur
19. Aandachtspunten van het AMORT-systeem
20. Samenvatting

TEDtalk

Chris Anderson heeft de TED-organisatie in 2002 omgezet van commercieel naar non-profit. Bij zijn overname van TED, vertelt hij over de financiële hel van zijn onderneming en de shift van commercieel naar non-profit van TED.

1. ZORG DAT IT DOET WAT UW ORGANISATIE WIL

Ga naar één van de volgende links voor de TEDtalk van Chris en u vindt u ook de 15 grootste problemen voor directie zonder IT-expertise:

Top 15 Problemen: <http://goo.gl/yHMh6E>

HOOFDSTUK 2

2. Stroomstapen van het AMORT-systeem

Heeft u een investeringstrigger, zoals een IT-probleem of afgeschreven apparatuur, dan biedt het AMORT-systeem u stap voor stap praktische tips voor realisatie van optimale investering in een paar dagen. Hiermee bereikt u dat IT doet, wat uw organisatie wil en nodig heeft:

Alleen investeren in projecten die de meeste waarde leveren, met aanpak van de grootste risico's, met de meest efficiënte processen en bouwstenen, met de minste kosten.



In dit hoofdstuk vindt u de volgende onderwerpen:

- Stap 1. Assessment
- WIN-WIN voor Change Management
 - Voordelen
 - Selecteren van gewenste toekomst
- Stap 2. Masterplanning
- Stap 3. Ordervoorbereiding en aanbesteding
- Stap 4. Realisatie
- Stap 5. Transfer naar Operatie

Aan het einde van dit hoofdstuk vindt u een link naar een TEDtalk van Patti Dobrowolski, waarin zij vertelt hoe u het heft in eigen handen kunt nemen en uw eigen succesvolle toekomst kunt tekenen. Deze TEDtalk heeft niets met IT te maken, maar toont wel de stappen van het AMORT-systeem om de beste IT-investering te bepalen. U ziet hoe Enterprise Architectuur uw leven kan verbeteren.

Stap 1. Assessment

Strategie van uw organisatie is input voor het assessment. Voorbeelden van intake van de strategie van uw organisatie zijn vragen aan beleidsvoerders, zoals:

- Wat wilt u met uw organisatie bereiken?
- Hoe wilt u dat bereiken?
- Wat is de verwachte groei of krimp?
- Wat is de kans op veranderingen? Zitten bijvoorbeeld fusies, overnames en afsplitsingen in de genen van uw organisatie?

Opgevolgd door een kick-off met sleutelpersonen van uw IT-domeinen. Om te voorkomen dat zwakke plekken niet vermeld worden, kan het handig zijn om met een kick-off workshop te beginnen met alle deelnemers, waarin eerst een ideale situatie wordt geschetst. Deelnemers kunnen dat als referentie gebruiken en daarna een eerste indruk leveren van de grootste problemen, impact en behoeften.

Daarna volgen individuele gesprekken met sleutelpersonen van alle technische domeinen, met eindgebruikers en vertegenwoordigers van uw eindgebruikers: de servicedesk. De interviews gaan over het in kaart brengen van uw huidige situatie:

- Wat is het overzicht van uw huidige situatie?
- Wat zijn de sterke punten die men graag wil behouden?
- Wat zijn de zwakke punten?
- Wat is de mogelijke impact van die zwakke punten?

2. VIJF STAPPEN VOOR REALISATIE VAN DE BESTE IT-INVESTERING

- Wat is er nodig om gevolgen van zwakke punten op te lossen of te voorkomen?

Onthouden van grote lijnen tijdens interviews kan via het woord SPIN, de eerste letters van:

- Situatie en Sterke punten
- Problemen
- Impact
- Noden

Door de manier van interviewen wordt de basis van succesvol change management gelegd. In hoofdstuk 3 wordt de benodigde WIN-WIN interview methode toegelicht om te zorgen dat de geïnterviewden zelf met de verandervoorstellen komen en zich daarna eigenaar van verandering gaan voelen.

Aan het einde van het assessment kunnen mogelijke toekomstige situaties geschetst worden en het voorkeursscenario door u gekozen worden.

Strategie, referentie-architectuur en de huidige situatie zijn samen input voor het definiëren van requirements en het schetsen van mogelijke toekomstige situaties. Aan het einde van het assessment zit een analysefase, waarin op helikopter view de bijbehorende financiële impact van verschillende toekomstsituaties naast elkaar worden gezet, waarna u met uw managementteam de gewenste toekomstsituatie kan kiezen.

Stap 2. Masterplanning

Gap-analyse is het begin van de masterplanstap. U weet wat u heeft en u weet waar u naartoe wilt. Masterplanning kijkt naar de gaps en zorgt dat projecten gepland kunnen worden om in de gewenste situatie te komen. Als er een te grote gap is, dan is het verstandig om een programma van projecten te definiëren, die u niet ineens naar de gewenste

situatie brengt, maar dat stapsgewijs doet. De tussenfasen heten bijvoorbeeld tussenliggende toestanden, intermediate states of plateaus. Hoe groter een project is, hoe vaker het project mislukt. Het invoeren van één of meer tussenliggende toestanden is vaak verstandig om projectrisico's te beperken. Opsplitsing in werktaken kan nodig zijn in verband met grote complexiteit, de hoeveelheid stappen en afhankelijkheden, of door verschillende momenten waarop de huidige systemen zijn afgeschreven. Als u de set aan projecten heeft om van A naar B te komen, dan kunt u ook een betere kostenanalyse doen. Kostenanalyse is de laatste fase van de masterplanstap, maar wordt ook in de vervolgstappen verder uitgewerkt.

Cloudenablement is een voorbeeld doel van masterplanning. In de huidige situatie staan bijvoorbeeld de eigen computers op uw kantoor, in uw serverruimte of in een datacenter. Die computers worden door een eigen IT-team beheerd en in de lucht gehouden. Ook moet het eigen IT-team foutzoeken als er problemen zijn met hardware en connectiviteit. Een internetlijn of firewall is een single point of failure, waardoor uw hele organisatie en cliënten zonder diensten kan komen te zitten. Ook zijn er andere risico's voor de beschikbaarheid van systemen, vooral zodra er meer capaciteit nodig is. U moet bij vraag naar nieuwe capaciteit weer hardware kopen, die in vijf jaren afgeschreven gaat worden, of u gaat in de toekomstige situatie naar de Cloud en u kunt op- en afschalen, wanneer nodig, zelfs automatisch binnen een paar seconden. U betaalt alleen wat u verbruikt en hardwareproblemen zijn in de Cloud uw zorg niet meer. Een goed Cloudsysteem heeft geen downtijd door hardware storingen, doordat er geen single point of failure in het Cloudontwerp zit. Uw IT-team kan zich gaan focussen op het leveren van diensten aan uw gebruikers in plaats van het in de lucht houden van uw infrastructuur.

Stap 3. Ordervoorbereiding en aanbesteding

Requirements verzamelen en onderhouden tijdens het hele proces van assessment tot en met implementatie zijn het fundament voor alle stappen tot het komen van de beste IT-investering. Goed omschreven en gevalideerde requirements zijn een garantie voor succes. Tijdens een project, aannames maken over kwaliteit, wensen en behoeften is een garantie voor extra kosten of falen. Met de set aan requirements gaat u een marktverkenning doen of meteen een aanbesteding. Marktverkenning moet de kwaliteit van de eerste kostenschatting verbeteren. Niet alleen de toekomstige operationele kosten maar ook de migratiekosten. Het kiezen van minimaal drie providers zal er voor zorgen dat u gebruik kunt maken van prijscompetitie. Heeft u maar één provider, dan raad ik u aan om het ontwerp van die provider te toetsen op kosten. Goede ontwerpen kunnen duur of goedkoop zijn. U heeft waarschijnlijk de voorkeur voor een goed ontwerp, maar dan wel tegen de laagste kosten. Uw provider heeft misschien de voorkeur voor de hoogste kosten.

Requirements voor bijvoorbeeld beschikbaarheid en continuïteit zijn de basis voor het voortbestaan van uw organisatie. Een garantie, een service level agreement, van bijvoorbeeld 99.95% uptime door uw managed serviceprovider is misschien niet voldoende om uw toekomst te verzekeren. Deze garantie van 99.95% betekent in principe dat u per jaar maar maximaal 4 uren en 38 minuten geen beschikbaarheid heeft over uw IT-systemen. Dat is voor veel organisaties prima in orde. Alleen organisaties, zoals banken, beurzen en vliegmaatschappijen willen betere uptime garanties. Nu schuilt er wel een adder onder het gras met die mooie SLA van bijvoorbeeld 99.95%. We praten hierbij over ongeplande downtime tot maximaal ongeveer 5 uren per jaar. Veel Cloudproviders hebben echter ook geplande downtime, die niet meegeteld wordt als ongeplande downtime. De geplande downtime gaat soms over hele weekends en dat zelfs een paar keer per jaar. Om het nog erger voor u te maken: U heeft vaak geen invloed op de datums en tijden van gepland onderhoud. De enige geruststelling is dat u van

tevorens kunt weten wanneer uw systemen niet beschikbaar zijn. Er is nog een ander verborgen risico in het spel, en die is veel erger dan downtime door gepland onderhoud. Dat is downtime door overmacht. Een provider is niet meer verantwoordelijk voor uw uptime, zodra er bijvoorbeeld door derden een lijn wordt uitgegraven, of als de stroomvoorziening door een natuurramp, zoals blikseminslag, is afgesloten. Ook een gebroken waterleiding in de straat is een vorm van overmacht die stroomuitval kan veroorzaken. Dan helpen batterijen en een stroomaggregaat niet. Dan helpt het alleen als uw provider een site failover kan garanderen binnen een bepaalde tijd en met verlies van uw data van bijvoorbeeld maximaal 15 minuten, 4, 8 of 24 uren. Sommige providers bieden dit niet. Dan kunnen er twee redenen zijn: Zij vinden het niet nodig, of het is echt niet nodig, zoals bijvoorbeeld bij een service zoals Google Drive, die al standaard verdeeld is over meerdere datacenters en nooit een site failover nodig heeft.

Stap 4. Realisatie

Requirements zijn ook weer de spil voor controle van functionaliteit en kwaliteit tijdens de realisatiefase. Het high level of global design van de aanbesteding wordt omgezet in een detailed of technical design tijdens de realisatiefase. Indien u een eigen serverruimte heeft, dan levert u de details aan, zodat de implementatie vlekkeloos kan verlopen. Draait alles bij uw provider, dan wilt u alleen weten of zij die designs maken en voor kennisoverdracht een standaard manier hebben binnen hun organisatie. Een detailed design moet namelijk later gebruikt kunnen worden voor troubleshooten en voor het inschatten van de impact van veranderingen. Het maken en bewaren van designs is een kwaliteitscheck van uw provider.

Controle van realisatie blijft een taak voor uw eigen organisatie, ook al heeft u een contract met een managed serviceprovider. U heeft requirements als handvatten om de kwaliteit en functionaliteit te controleren en correct op te laten leveren voor de afgesproken prijs. Kwali-

teitsattributen zijn niet-functionele eisen die u meetbaar kunt afspreken in seconden, minuten, uren en dagen. Een eis kan zijn dat u geen single points of failures wilt die een downtijd langer dan 15 minuten kunnen veroorzaken. U wilt bijvoorbeeld in kunnen loggen in 40 seconden en een scherm moet opgebouwd worden binnen 2 seconden. U wilt dat die getallen ook gehaald worden als al uw gebruikers tegelijk werken. Indien u dat niet heeft afgesproken, en de performance bevalt u niet, dan moet u investeren om het probleem op te lossen en niet uw provider. Maatregelen om uw continuïteit te waarborgen, kunt u ook beter controleren. Hoe wil uw provider een belofte realiseren dat hij weer binnen 15 minuten, 4, 8, of 24 uren in een andere locatie weer in de lucht is?

Functionaliteit kunt u laten controleren door een selecte groep gebruikers, die in een test- of kwaliteitsomgeving nieuwe versies kunnen testen op basis van een requirementslijst, een programma van eisen.

Stap 5. Transfer naar Operatie

Instructie aan uw gebruikers hoort bij de afronding van uw project en is cruciaal voor succes. Dat kan bijvoorbeeld met video's, mails, wiki's, groepstraining of het instrueren van sleutelgebruikers. Niet alleen de overdracht aan uw gebruikers is belangrijk, daarnaast is de instructie van de servicedesk cruciaal. Zij moeten vragen van gebruikers kunnen beantwoorden en de juiste partij kunnen selecteren in het geval van een incident. Een eerstelijnschulplijndocument zou daarmee kunnen helpen. Dat document hoort dan bij de oplevering van het project en wordt gemaakt door uw provider. Zonder een goede gebruikerservaring zal uw organisatie een stuk minder succesvol zijn. Transfer naar operatie is daarom belangrijk om vanaf projectinitiatie al meteen in te plannen.

Introductie van het werken met Clouddocumenten vereist nogal wat aandacht aan uw gebruikers en is een voorbeeld waar overdracht cruciaal is om geen werk kwijt te raken. Cloudopslag is veilige opslag en

u kunt met meerdere personen tegelijk in dezelfde documenten werken. Er bestaan weinig voorbeelden waarin samenwerken efficiënter gaat dan met online applicaties. Nooit meer een save-opdracht, nooit meer documenten kwijtraken, omdat een werkplek kapot gaat of op een andere manier verloren gaat. U loopt echter een groot risico als niet wordt uitgelegd aan uw gebruikers dat offline werken de oorzaak is van dataverlies. Dat gebeurt namelijk als iemand anders met hetzelfde document aan de slag gaat. De integriteit van uw werk gaat verloren, zodra iedereen zich weer online meldt. Online werken kan goed en efficiënt met meerdere personen. Offline werken is alleen geen risico als die persoon de enige is die dat doet. Dat moet goed uitgelegd worden aan uw gebruikers. Dit hoort een onderdeel te zijn van transfer naar operatie.

Samenvatting

Heeft u een investeringstrigger, zoals een IT-probleem of afgeschreven apparatuur, dan biedt het AMORT-systeem u stap voor stap praktische tips voor realisatie van optimale investering in een paar dagen:

- Stap 1. Assessment
- Stap 2. Masterplanning
- Stap 3. Ordervoorbereiding en aanbesteding
- Stap 4. Realisatie
- Stap 5. Transfer naar Operatie

Hiermee bereikt u dat IT doet, wat uw organisatie wil en nodig heeft: Alleen investeren in projecten die de meeste waarde leveren, met aanpak van de grootste risico's, met de meest efficiënte processen en bouwstenen, met de minste kosten.

TEDtalk

Ga naar de volgende link voor een TEDtalk van Patti Dobrowolski, waarin zij vertelt hoe u het heft in eigen handen neemt en uw eigen succesvolle toekomst kunt tekenen. Deze TEDtalk heeft niets met IT te maken, maar toont wel de stappen van het AMORT-systeem om de

2. VIJF STAPPEN VOOR REALISATIE VAN DE BESTE IT-INVESTERING

beste IT-investering te bepalen. U ziet hoe Enterprise Architectuur uw leven verbetert.

[Investeren via vijf Enterprise Architecture stappen](#)

<http://goo.gl/0Bga3I>

