

Kenmerk: [SB .it]/150717
Datum: 10-01-2016

1. Inleiding

Het succes van projecten hangt af van zowel 'zachte' als 'harde' aspecten. Vaardigheden die de 'zachte' kant van projectmanagement raken zijn bijvoorbeeld het kunnen motiveren of vasthoudend kunnen zijn of diplomatiek kunnen zijn. Het is vanzelfsprekend verder belangrijk bij een project niet alleen 'de dingen goed te doen', maar ook 'de goede dingen te doen'. In deze notitie besteden we vooral aandacht aan de meer 'harde' kant, die betrekking hebben op het meer systematisch en gestructureerd aanpakken van projecten, specifiek het zogenaamde 'werken onder architectuur' met de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur) als referentiestructuur. Daartoe biedt deze notitie een sjabloon voor het opdracht geven aan een ICT-architect teneinde het 'werken onder architectuur' optimaal inhoud te geven.

Beargumenteed wordt dat opdrachtgevers en projectmanagers in de voorbereiding, uitvoering en evaluatie van een project met een informatie/ict-component de goede loop van het project zouden moeten versterken door 'te werken onder architectuur'. Wetenschappelijk onderzoek heeft aangetoond dat bij het 'werken onder architectuur' de expliciete samenwerking tussen stakeholders en architecten ertoe leidt dat de organisatie beter loopt en daardoor organisatiedoelen beter worden bereikt.¹ Een 'project in aanbouw' profiteert ervan als al in de voorbereiding gewerkt wordt onder architectuur. In de uitvoering van het project zal dan een en ander beter en efficiënter verlopen, waardoor het project ook beter in staat is de projectdoelen te realiseren. Daarnaast zullen project-resultaten beter inpasbaar zijn in een groter geheel van processen en informatievoorzieningen een langere levensduur krijgen.

De kern van het 'werken onder architectuur' is dat al bij het initiëren van het project expliciet wordt gemaakt met welke samenhangen en uitgangspunten rekening gehouden moet worden, zowel direct binnen het projectdomein zelf, als indirect bij de andere met het projectdomein samenhangende domeinen. Denk bijvoorbeeld aan een project dat zich richt op flexibilisering van het onderwijs door een flexibele digitale leeromgeving te ontwikkelen, maar duidelijk ook relaties heeft met de delen van onderwijslogistiek die door flexibilisering van het onderwijs geraakt worden.

Daarnaast zullen er relevante samenhangen zijn met uitgangspunten die overkoepelend de organisatie voor alle ICT-projecten heeft vastgesteld. Denk bijvoorbeeld aan het principe dat gebruikers op elk moment, op elke plaats en vanaf elk apparaat toegang moeten hebben tot de informatievoorziening of het principe dat de betrokken gegevens beveiligd moeten zijn op basis van hun risicoclassificatie.

De aandacht voor deze samenhangen leidt er niet alleen toe dat het projectresultaat beter past in het geheel van de bestaande informatie- en ICT-infrastructuur, maar ook deze versterkt, en als zodanig bijdraagt aan de verhoging van de effectiviteit van de organisatie als geheel.

Ook in de uitvoering van het project en bij de evaluatie is het nodig de genoemde samenhangen en uitgangspunten mee te nemen in zowel tussentijdse evaluaties als bij de eindevaluatie.

Het instrument daartoe is de zogenaamde Project Start Architectuur, die hier verder wordt toegelicht.

2. Project Start Architectuur

Een Project Start Architectuur (PSA) biedt voor het project de kaders en hulpmiddelen vanuit de architectuur voor te realiseren functionele en technische projectresultaten. De kaders hebben enerzijds betrekking op de inbedding van de projectdoelen en -uitgangspunten in de algemene ICT-beleidskaders van de instelling, anderzijds op het ontwerpen van een specifieke projectarchitectuur waarin de relaties en samenhangen worden aangegeven tussen ICT-componenten (informatie/gegevens, applicaties, technologische infrastructuur) binnen en buiten het project. Tevens worden ook daarbij in te zetten standaarden voor

¹ Zie 'Maturity and Effectiveness of Enterprise Architecture', Proefschrift Maria Elisabeth van Steenberg, Universiteit Utrecht, juni 2011

uitwisselingen en koppelingen tussen betrokken ICT-componenten behandeld. De projectarchitectuur wordt ingebed in en is gerelateerd aan een overall architectuur en standaarden set voor de gehele informatiehuishouding van de instelling (ICT-architectuur van de instelling).

De PSA brengt deze kaders en afhankelijkheden bij het initiëren van het project onder de aandacht van de opdrachtgever. Binnen het mandaat dat deze opdrachtgever heeft in de (ICT-)governance van de instelling neemt hij de uiteindelijke en gemotiveerde beslissing of binnen het project aan alle genoemde kaders kan worden voldaan, of dat er moverende redenen zijn om op onderdelen af te wijken. Bij afwijkingen is het wel geboden de motivering op te nemen in het projectplan en te rapporteren aan de juiste functionaris of het juiste gremium binnen de instelling, zodat de motivering kan worden meegenomen in de verdere ontwikkeling van de overall ICT-architectuur en standaarden set.

Zeker bij een samenwerking tussen instellingen, die bijvoorbeeld in coalitieverband een project tot vernieuwing van ICT-oplossingen voor elk van de deelnemende instellingen opzet en uitvoert, is een Project Start Architectuur cruciaal. Toegespitst op het project is harmonisatie aan de orde van project-governance / opdrachtgeverschap in relatie tot de ICT-governance van elke deelnemende instelling, met daarnaast de harmonisatie van de ICT-componenten van het project met de architecturen binnen de deelnemende instellingen. Ook te hanteren standaarden zijn van cruciaal belang. In deze situaties zal een Project Start Architectuur binnen een Project Initiatie Document niet mogen ontbreken.

Het is om bovengenoemde redenen erg belangrijk dat de opdrachtgever aan de projectmanager en project architect een goede opdracht geeft tot het opstellen van de PSA. In het volgende hoofdstuk worden de vragen gegeven die helpen bij het goed formuleren van deze opdracht aan de betrokken architect(en).

3. Opdracht tot opstellen van een PSA

De hier gegeven vragen voor een architect zijn algemeen van aard. Zo nodig moeten ze worden toegespitst of vertaald naar het specifieke project in de specifieke context waarmee de opdrachtgever/projectmanager te maken heeft.

De (algemene) opdracht voor een architect omvat de volgende gevraagde uitwerking, die de PSA zal moeten beantwoorden:

1. Geef voor het project aan welke bedrijfsfuncties als onderwijs, onderzoek, ondersteuning, bedrijfsvoering en sturing met het project geraakt worden.
Geef verder aan welke bedrijfsprocessen daarbinnen met het project geraakt worden. Geef van deze bedrijfsactiviteiten aan hoe ze het project raken.
Geef aan welke consequenties dit alles heeft voor het project. Denk ook aan relevante beleidslijnen en richtlijnen m.b.t. deze bedrijfsactiviteiten.
2. Geef voor het project aan welke informatie/gegevens binnen het project aan de orde zijn. Geef van deze gegevens aan wie de eigenaar is.
Geef ook aan in welk informatiesysteem het gegeven wordt beheerd en kan worden gewijzigd (bronsysteem) en door welke voor het project relevante informatiesystemen het gegeven (alleen) kan worden geraadpleegd.
Geef verder aan welke standaarden en richtlijnen voor de gegevens en gegevensuitwisseling voor het project relevant zijn.
Geef aan welke gegevensbeveiliging van toepassing is volgens het vigerende informatiebeveiligingsbeleid.
Geef aan welke consequenties dit alles heeft voor het project.
3. Geef voor het project aan welke delen van de technische ICT-architectuur door het project geraakt worden. Denk aan middleware, computerplatforms en netwerken.
Geef aan welke beleidslijnen, richtlijnen en standaarden hierbij relevant zijn voor het project.
Geef aan welke consequenties dit alles heeft voor het project.
4. Geef aan of er nog andere beleidslijnen en richtlijnen relevant zijn voor de keuzes die voor en in het project gemaakt worden.
Geef aan welke consequenties deze hebben voor het project.

5. Stel de gevraagde PSA op m.b.v. de beschikbaar gestelde middelen en tijdsperiode.

Met deze opdracht kan een ICT-architect de Project Start Architectuur opstellen met hantering van een sjabloon, dat daartoe door het Architecten Beraad HO is opgesteld en deel is van de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur). Door deze PSA op te nemen in het projectplan (Project Initiatie Document) en gedurende het project als evaluatiepunt te hanteren 'werkt het project onder architectuur'. De opdrachtgever/projectmanager verzekeren zich daarmee van de bovengenoemde voordelen voor het beter verlopen van het project. Samengevat zijn deze voordelen: een efficiënter verloop, met minder risico op onverwachte wendingen, en als resultaat minder (onverwachte) kosten en een kwalitatief beter projectresultaat.

Verder zal een architect de volgende aanduidingen betrekken bij de uitvoering van de opdracht.

- De opdrachtgever voor wie de opdracht zal worden uitgevoerd;
- Het doel / resultaat / verandering / 'to be' situatie die het project bewerkstelligen;
- De strategische plannen van de instelling waaraan het project bijdraagt;
- De beschikbare doorlooptijd voor de PSA;
- Welke middelen (tijd, geld, capaciteit) beschikbaar zijn voor het opstellen van de PSA;
- Welke beperkingen en uitgangspunten al bekend zijn;
- Een beknopte beschrijving op hoofdlijnen van het huidig business proces dat aangepast moet worden;
- Een beknopte beschrijving op hoofdlijnen van de huidige IT systemen die bij het project zijn betrokken;
- Beschikbare bronnen voor de opsteller(s) van de PSA;
- Benoemen, wat de gewenste vorm is van de deliverables, en wie ze op welke manier goedkeurt.

Waar deze aanduidingen al in een (concept-) Project Brief of PID (Project Initiatiedocument) zijn opgenomen, kan daar natuurlijk naar verwezen worden.

Met deze opdracht kan een architect de Project Start Architectuur opstellen met hantering van een template, dat daartoe door het Architecten Beraad HO is opgesteld en deel is van de HORA (Hoger Onderwijs Referentie Architectuur). Door deze PSA op te nemen in het projectplan (Project Initiatie Document) en gedurende het project als evaluatiepunt te hanteren 'werkt het project onder architectuur'. Die evaluatie bestaat uit de toetsing van ontwerp- en implementatiekeuzes aan de PSA leidt tot inzicht in: loopt het project op koers of wijkt het (te veel) af. Die toetsende rol is juist cruciaal: weet een project ten uitvoer te brengen wat op voorhand kaderstellend meegegeven is via de PSA?

De opdrachtgever/projectmanager verzekeren zich daarmee van de bovengenoemde voordelen voor het beter verlopen van het project. Samengevat zijn deze voordelen: een efficiënter verloop, met minder risico op onverwachte wendingen, en als resultaat minder (onverwachte) kosten en een kwalitatief beter projectresultaat dat past in de gewenste Bedrijfs- en Informatie-architectuur en ICT infrastructuur.