

Een pleidooi voor een onafhankelijke Informatie Architecten Bureau.

Kees Bogaards
kees.bogaards@archimedis.nl

Achtergrond

In Oktober 2004 werden binnen het GIA twee werkgroepen in het leven geroepen. Onder invloed van de resultaten van een van deze werkgroepen ^(zie voetnoot) hebben in September 2005 een aantal architecten het plan opgevat te onderzoeken of het bundelen van hun krachten zinvol en mogelijk is. Over beide activiteiten wordt hier bericht

Opdracht aan de werkgroep was aan te geven wat de toegevoegde waarde van een informatie architect is voor zijn klanten. Zeg maar, wat is de business case om een Informatie Architect aan te stellen. De andere werkgroep ging aan de gang om de vaardigheden die een Informatie Architect dient te hebben aan een nadere beschouwing te onderwerpen. Beide onderwerpen van deze werkgroepen zijn natuurlijk twee kanten van dezelfde medaille.

Uit het feit dat de eerste berichten uit deze werkgroep nu naar buiten komen, kunt u afleiden dat de werkgroep veel moeite heeft gehad een bevredigend antwoord te vinden waar alle leden zich in konden vinden. Zeker 6 maanden tijd gingen verloren over de vraag wat het wezen van een architect was, wat specifiek een informatie architect was en tenslotte hoe we konden aantonen aan de hand van casussen dat inzet van een informatie architect veel voordelen met zich meebrengt. Nog steeds is de werkgroep bezig de laatste hand te leggen aan haar definitieve rapportage. Dit artikel is dus weliswaar geïnspireerd op de discussies in de werkgroep, over de tekst kunt u echter alleen de auteur ter verantwoording roepen.

Uiteindelijk blijken er twee stromen binnen de werkgroep te bestaan. De éne groep wat meer bevlogen en filosofisch ingesteld, de andere groep wat meer pragmatisch, no nonsense georiënteerd. Over de hoofdlijnen bestaan geen grote meningsverschillen meer, wel over stijl. De kunst zal zijn deze stromingen in één rapportage samen te brengen. De auteur van dit artikel behoort tot de pragmatische stroming

Een conclusie van de werkgroep is dat een informatie architect onafhankelijk dient te zijn van ICT leveranciers. Deze informatiearchitect beheert de kennis van wat de organisatie met haar informatie wil en kan en zorgt ervoor dat die op de juiste manier bij de "aannemers" (softwarehuizen, IT-adviesbureau's en systeemhuizen) komt.

Een informatiearchitectenbureau kan dus alleen een combinatie van mensen zijn die dat soort jobs zelfstandig op zich nemen + ondersteunende en specialistische mensen die de nodige aanvulling geven in specifieke situaties. Het informatiearchitectenbureau vormt dan basis van waaruit dit soort jobs aangepakt worden. Door het samen te doen kan je je als leverancier stabielere tonen naar de klant, waarbij je die klant in haar klant-zijn kan helpen in de relatie met hun aannemers/leveranciers. Samen de dingen afstemmen en delen in het informatiearchitectenbureau verhoogt de eigen kwaliteit, en daarmee de kwaliteit van de dienst die het informatiearchitectenbureau levert en kan leveren.

Bij welke problemen komt de Informatie Architect tot zijn recht.

Om deze vraag te beantwoorden, kijken we naar de huidige situatie bij grote en middelgrote bedrijven: deze bedrijven zijn door globalisatie en internet steeds meer met elkaar in concurrentie. Daarbij is het wenselijk dat het management van een bedrijf de veranderingen in de markt, de technologie, demografie, trends, etc snel zal weten beantwoorden met een doeltreffende strategie die door alignment middels een effectieve organisatie zal worden geïmplementeerd. De bedrijven die snel weten te veranderen en zich aan te passen zijn in het voordeel.

De grote en middelgrote bedrijven leveren meerdere producten en diensten aan hun klanten. Ze zijn meestal gestructureerd in meerdere business units en service afdelingen. De business units onderscheiden zich van elkaar door het leveren van verschillende diensten of producten; de service afdelingen specialiseren zich in het leveren van een coherente dienst of productrange die door alle business units wordt gebruikt. Voorbeelden van

service afdelingen zijn o.a. HRM, logistiek, IT, etc. Sommige service afdelingen leveren ook diensten aan elkaar zoals HRM aan IT en vice versa.

Voor een goede alignment, het volgen van de procesketens in de business units en service afdelingen, is het noodzakelijk allerlei soorten informatie bij te houden: informatie over de producten en diensten, klanten, verkopen, inkopen, de interne en externe processen etc. Die informatie wordt door de informatievoorziening, zeg maar de ICT afdeling, aan alle betrokkenen, ter beschikking gesteld.

Ten aanzien van de informatie in het bedrijf zijn er echter een aantal concerns:

- 1) Er dient een bedrijfsbrede coherente visie te zijn op de informatiebehoeften. De informatie die noodzakelijk is voor het functioneren in de business units dient op elkaar afgestemd te worden. Het zou schadelijk voor de organisatie als geheel zijn, indien in de ene business unit informatie op een andere wijze gebruikt dan de andere business unit. In de praktijk zien we nogal eens het gebruik van meerdere klanten databases die net van elkaar verschillende gegevens bevatten en daarom niet met elkaar compatibel zijn. Resultaat: dubbele of driedubbele kosten voor ontwikkeling en beheer, en extra kosten om deze verschillende databases alsnog te synchroniseren en coherent te krijgen.
- 2) De informatievoorziening wordt steeds meer overgelaten aan gespecialiseerde ICT bedrijven. Outsourcing, outtasking en het gebruik van pakketten ipv van maatwerk maakt de invulling van de informatiebehoeften in principe efficiënter: Door specialisatie en just in time levering kan de ontwikkeling goedkoper en sneller plaats vinden. Men kan echter niet over het hoofd zien dat de belangen van de leverancier niet volledig parallel lopen aan de belangen van de klant. Van de klantzijde is het dus noodzakelijk kennis in huis te hebben die de leveranciers in zodanige paden leidt dat nauwkeurig de informatiebehoeften worden ingevuld, en dat dit gebeurt op een effectieve en efficiënte wijze.

Om deze concerns het hoofd te bieden is een informatie architect gewenst die onafhankelijk opereert van de deelbelangen, dwz onafhankelijk van een ICT leverancier en het liefst werkend vanuit een stafafdeling die de business units overziet.

Hoe lost een Informatie Architect de problemen op?

Dat is eigenlijk vrij simpel. De IA maakt een analyse van de informatiebehoeften in de business, legt deze informatie vast in een Informatie Architectuur, en daarmee heeft de IT afdeling een strategisch document waarmee de Informatiebehoeften zo effectief mogelijk kunnen worden ingevuld. Immers, de Informatie Architectuur beschrijft op abstract niveau alle informatie die binnen de organisatie beschikbaar dient te zijn voor het uitvoeren van haar taken, en geeft de onderlinge samenhang van de informatie en haar attributen weer. De informatiebehoeften kan de IA nu als een afvinklijst gebruiken om te bezien of en hoe de informatiebehoeften worden afgedekt door de IT.

Dat klinkt eenvoudig en dat is het ook. De werkgroep is van mening dat helaas nogal veel "would be architecten" zichzelf opblazen in het opstellen van complexe schema's en dikke boekwerken, wellicht om indruk willen maken op de klant. Vaak lukt dat ook nog, maar wat vervolgens natuurlijk niet lukt, is de kerntaak van de architectuur uit te voeren, namelijk het OVERZICHT te verschaffen aan de beslissers en de zaken helder en eenvoudig te presenteren.

Voor het in kaart brengen van de informatie, beschikt de architect over meerdere methoden en technieken. *Welke* methode precies gebruikt wordt, is niet van het grootste belang. We noemen hier o.a. Zachman, DYA, MEFISTO, etc. De meeste van deze methodieken kennen een bepaalde specialisatie, en sommige zijn gericht op het ontwerpen van de Informatievoorziening ipv het beschrijven van de informatiebehoeften. Wel is van belang dat er een systematische aanpak is die er voor zorg draagt dat *alle* informatiebehoeften in kaart gebracht worden.

Uitdrukkelijk zij er op gewezen dat de IA een beschrijving is van de informatiebehoeften en daaraan te stellen eisen, e.d., niet voor de informatievoorziening. Deze laatste wordt door de ICT afdeling ingevuld, maar de behoeften komen voort uit de business.

Om er voor zorg te dragen dat de informatiebehoeften op een eenduidige, maar niet op een IT wijze worden beschreven, zijn een aantal architecturale concepten noodzakelijk, die gebruikt worden om de behoeften in uit te drukken zonder dat invulling gegeven wordt, hoe de implementatie zal plaats vinden. Dit klinkt complex en is het ook in zekere zin. Toch is het de uitdaging voor de Informatie architect de behoeften zodanig te

beschrijven dat deze complexiteit voor de mensen in de business die er mee moeten werken overzichtelijk, inzichtelijk en begrijpbaar wordt.

Invulling van de informatievoorziening ligt eigenlijk buiten de scope van de informatie Architect zelf. Het is meer het terrein van de applicatie architect en de infrastructuur architect. Omdat deze competenties nogal eens door elkaar lopen zal de beschikbare "x architect", en omdat het veelal erg interessant is te weten hoe die ingevuld kunnen worden, is de IA vaak ook betrokken bij om deel van de laatstgenoemde problematiek tot een oplossing brengen of sturend aanwezig te zijn. In dit artikel beperken we ons echter tot de informatie architect in haar rol van schepper van het raamwerk welke informatie meer of minder voor de organisatie van belang is.

De activiteiten en producten van een informatie architect

Een Informatie Architect maakt een analyse van de informatie van een organisatie. Hij brengt zowel de huidige informatie in kaart als de behoeften die in nu en in de toekomst een rol spelen.

Op basis van deze analyse ontstaat een consistent geheel van beschrijvingen die de Informatie Architectuur oplevert. Deze beschrijft de informatie die in de analyse geïdentificeerd is als zijnde van belang voor de organisatie, op een wijze die onafhankelijk is van de oplossingen die in de IT geboden worden. De informatie architectuur groepeerde de informatie in business specifieke maar veelal tijdsafhankelijke onderdelen. Banken hebben bijvoorbeeld altijd te maken met klanten, rekeningen, transacties op die rekeningen, etc. Voorzover noodzakelijk Het is evident dat de Informatie Architectuur ook de toekomstverwachtingen ten aanzien van de informatie beschrijft.

De informatie architectuur is de leidraad om vast te stellen hoe applicaties ondersteuning dienen te verlenen aan de informatiebehoeften, of welke applicaties nog ontwikkeld of aangeschaft dienen te worden om de ontbrekende informatie te produceren als ondersteuning van de business. Voortvloeiende uit de informatie architectuur kan op relatief eenvoudige wijze vastgesteld worden welke veranderingen in de Informatie Infrastructuur gemaakt dienen te worden, of om de kosten van licenties en beheer van applicaties te verminderen en om vast te stellen welke applicaties aangepast of ontwikkeld dienen te worden om aan de eisen van de business te kunnen voldoen. Het is een taak van de Informatie Architect de verschillen en ineffectiviteiten van de Informatie Infrastructuur ten aanzien van de Informatie Architectuur te benoemen

Met een op de Informatie Architectuur ontwikkelde Informatie Infrastructuur zal de IT afdeling snel en adequaat op de wensen van de business kunnen reageren. De Informatie Architectuur is daarmee een middel voor alignment van de huidige Information Services met de doelen en strategie van de organisatie. Het is een van de taken van de Informatie Architect zijn om de IT organisatie te overtuigen wat, en met welke niet functionele eisen de Applicatie geïmplementeerd dient te worden.

De Informatie Infrastructuur zal op geregelde tijden moeten worden getoetst om de wijzigingen in de business te blijven volgen.

De informatie Architect of een opvolger dient de Informatie Architectuur te beheren en te wijzigen indien noodzakelijk.

Maar naast de problemen die zich voordoen bij de aansluiting (alignment) van de ICT aan de business, levert een Informatie Architectuur ook hulp bij het bepalen van de business Architectuur. De ontvlechting van de business services in een architectuur van business processen wordt geholpen door een Informatie Architectuur van de business door het groeperen van business processen rond samenhangende componenten van die Informatie Architectuur. Daarmee levert de Informatie Architect methoden en resources die door de business architecten met voordeel gebruikt kunnen worden voor het stroomlijnen en beheersbaar maken van de business.

Met name bij het genereren van nieuwe business is de aanwezigheid van een up-to-date Informatie Architectuur van belang. Er kan snel en adequaat inzicht worden verkregen in de benodigde processen en informatie in de organisatie om de gewenste producten of diensten te genereren. Een vertaalslag naar de financiële en organisatorische consequenties is snel gemaakt. Deze kan bijdragen in de besluitvorming om de nieuwe business wel/niet of uitgesteld in te voeren.

Omdat de Informatie Architectuur niet alleen door ICT systeemontwerpers gebruikt en begrepen dient te worden, is het een uitdrukkelijke taak van de Informatie Architect er voor zorg te dragen dat zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau de Informatie Architectuur in de organisatie begrepen wordt.

Als laatste directe taak van een Informatie Architect zij hier vermeld dat de initieel opgestelde Informatie Architectuur onderhouden zal moeten worden, en wel bij voorkeur door medewerkers binnen de organisatie, die direct bij de veranderingen ten aanzien van de architectuur betrokken zijn en die deze veranderingen direct kunnen bijwerken zodat een levend en up-to-date document blijft bestaan. Opleiding van de medewerkers uit het bedrijf die dit onderhoud op de Informatie Architectuur is daarbij een taak voor de Informatie Architect

die zowel de theoretische kennis omtrent Informatie Architecturen in het algemeen, maar ook de specifieke kennis omtrent de specifieke Informatie Architectuur van de organisatie dient over te dragen.

Waarom is de Informatie Architectuur geëigend om de problemen op te lossen

De informatie Architectuur geeft een leidraad (blauwdruk) voor de ICT ondersteuning om de informatie, beschreven in de IA ter beschikking te stellen. Omdat de IA de integrale behoefte in kaart brengt, kunnen de problemen die boven vermeld werden eenvoudig opgelost worden. Het is immers betrekkelijk eenvoudig een mapping te maken van de Informatiebehoeften, zoals beschreven in de IA naar de applicaties die deze behoeften ondersteunen. Vervolgens is het niet moeilijk de doublures en gaten in de informatievoorziening te identificeren om te bepalen of het noodzakelijk of wenselijk is om nieuwe (of wijzigingen in de bestaande) informatiesystemen in te voeren.

Ook blijkt dat de (basis-) informatiebehoeften van een organisatie in de meeste gevallen in de tijd redelijk stabiel is. Een organisatie zal veelal vermijden activiteiten te ontwikkelen op gebieden waar te weinig informatie over aanwezig is. Daarmee is tevens gezegd dat de IA behulpzaam kan zijn bij de strategie bepaling van een organisatie. (en hiermee wordt nog eens benadrukt dat de IA een overzicht dient te verschaffen en een goed toegankelijk document dient te zijn, ook voor niet specialisten)

Grote veranderingen in de informatiebehoeften doen zich vaak voor bij fusie processen, maar het hoeft geen betoog dat voor het in elkaar schuiven van de IT afdelingen van de fusiepartners, de twee informatie architecturen van die partners van onnoemelijk voordeel kan zijn.

Zoals met alle oplossingen voor problemen klinkt de oplossing van de Informatie Architectuur eigenlijk eenvoudig. Dat is het eigenlijk ook, maar waarom hebben organisaties dan zoveel problemen? Daar zijn een aantal redenen voor.

De problemen

Als eerste willen we noemen de moeilijkheid om de Informatie Architectuur inderdaad eenvoudig te houden. De kracht van de Informatie architectuur ligt in het overzicht dat deze biedt, en daarmee is direct gezegd dat boekwerken van 100 of meer pagina's met beschrijvingen van de informatie uit den boze zijn. Dat vereist een bepaalde grondhouding van een architect: een houding die niet tracht alle details te beschrijven en daarmee indruk te maken op de opdrachtgever, maar waarbij wel het vertrouwen hoort dat de details relatief eenvoudig op te lossen zijn. Hierbij speelt de ervaring van de architect natuurlijk een cruciale rol.

Om te zorgen dat de toegevoegde waarde van de architect binnen korte termijn kan blijken, moet niet worden getracht om een tot het kleinste detail uitgewerkt informatie plan te beschrijven, maar kan een quick scan van twee a drie weken reeds met 20% van de moeite 80 % van het gewenste resultaat hebben, en met deze 80% kunnen reeds een groot aantal bottlenecks verholpen worden.

De tweede reden waarom het consulteren van een Informatie Architect een oplossing is die niet zo vaak gebruikt wordt, is dat het informatie probleem veelal gezien wordt als een IT probleem. Daarmee wordt het probleem van de integrale informatie behoefte verlegd naar het technische vlak met een specifieke vraag naar bepaalde informatie. De ICT oplossing zal gericht zijn op het oplossen van specifieke probleem met alle technische ins en outs. Tijd voor het bekijken van de kruisverbanden met andere afdelingen of processen is er niet of vereist allerlei politieke ingrepen, en daarmee wordt weer een puist aan de informatievoorziening geplakt zonder dat iemand een overzicht creëert.

De derde reden ligt in het verlengde van de vorige twee: de Informatie architectuur is een van de techniek onafhankelijk document. Het is een document dat voortkomt uit de business, niet uit de ICT ondersteuning: immers het gaat erom een overzicht te creëren van de informatiebehoeften van de business. Dat betekent dat het overzicht beschreven kan worden onafhankelijk van de verwerking in de ICT, de naamgeving in de ICT, het formaat, etc. Dat geeft minder houvast voor een Informatie Architect bij het in kaart brengen van de informatiebehoeften, maar maakt het relatief eenvoudig en snel hanteerbaar.

De vierde reden, en wellicht een van de belangrijkste redenen waarom een Informatie Architectuur nog niet genoeg geconsulteerd wordt heeft zijn oorzaak in het integrale karakter dat de Architectuur dient te kenmerken: de IA heeft het belang van informatiebehoeften van de gehele organisatie voor ogen. De

aanleiding voor een ICT project ligt meestal in de ondersteuning van een deel van het geheel aan business processen. Het management dat sturing geeft aan de overige business processen zal geneigd zijn verstoring van haar eigen activiteiten zo veel mogelijk te vermijden. Als de Informatie Architect in dit krachtenspel niet mee kan spelen wordt het integrale aspect van de IA onderuit gehaald en daarmee ook de toegevoegde waarde van de IA.

Waarom een Bureau?

Zoals al eerder vermeld dient een Informatie architect onafhankelijk te zijn van de leverancier van ICT diensten. Door zijn vaardigheden zal de Informatie architect echter veelal een ICT achtergrond hebben. De Informatie architect is dus een ZZP 'er of is in dienst bij de klant. ZZP'ers missen echter zichtbaarheid naar de markt en zijn in een onevenwichtige positie ten aanzien van hun klant.

Voor de klant is de kwaliteit van de informatie architect moeilijk vast te stellen: De ZZP'er is niet ISO gecertificeerd, dient zich naast zijn vak ook met Sales, marketing en administratie bezig te houden, en de continuïteit is moeilijk te waarborgen.

Een IA Bureau met circa 20 a 30 hoog gekwalificeerde architecten kan zeer plat zijn. Informatie Architecten en ook ICT architecten bundelen hun krachten op een basis van gemeenschappelijke en complementaire denkbeelden.

Management, Marketing, Sales, en QA zijn gebundelde en gezamenlijke overhead activiteiten.

De general manager stelt de organisatiedoelen op en bewaakt deze.

De account manager bewaakt de voortgang van de projecten bij de klanten en doet de sales.

De marketing manager stelt het marketing plan op en bewaakt dit. Marketing activiteiten zijn o.a. seminars, cursussen, artikelen in vakbladen, reclame.

De QA manager stelt een QA plan op en draagt zorg dat projecten volgens plan uitgevoerd worden. QA van projecten en adviezen vindt plaats op basis van intercollegiale toetsing.

Door intercollegiale toetsing en door specialisatie van Informatie architecten op verschillende sectoren van de economie kan door synergie een informatie architecten bureau een groete meerwaarde hebben op de ZZP'er. Zowel voor de klant als voor de informatie architect zelf.

Samenvattend

In samenvatting: Een goede Informatie Architectuur wordt INTEGRAAL ontwikkeld vanuit de BUSINESS, is ABSTRACT en biedt een OVERZICHT. De informatie architect zal dus het beste in een stafafdeling van de directie binnen de organisatie tot zijn recht komen.

De Informatie architect is onafhankelijk van ICT leveranciers en aannemers, en staat de klant terzijde bij de controle op de bouw en beheeractiviteiten door die leveranciers

Door krachten te bundelen ontstaat voor de klant een aantrekkelijke partner die kwaliteit en continuïteit kan leveren.

Voetnoot

Werkgroep B bestaat uit : Hein Kneepkens, Arjan Noordhoek, Wim van Bakel, Gerard Kuys, Hing Teng, Rudi van Vliet en Kees Bogaards.