

Het APG Changeproces binnen het Samenwerkingsmodel

Aanleiding:

De nieuwe IT-Governance binnen APG voorziet nog niet in een uitwerking over de afstemming van IT-changes. Vertrekkend vanuit het APG-samenwerkingsmodel is in deze notitie een voorstel opgenomen die de continuïteit, veiligheid en beschikbaarheid van de IT-diensten tijdens IT-changes¹ waarborgt.

Doel van afstemming en het changeproces

Afstemming over changes maken onderdeel uit van het changeproces & releasemanagement proces. Als we het spreken over het changeproces dan hebben we het over een “formele” set aan afspraken die we met elkaar hebben gemaakt over hoe wij changes implementeren. Het belangrijkste daarbij is niet de formalisatie “an sich” (elke processtap volgens de letter volgen) maar het “hogere doel”: de risico’s bij changes zoveel mogelijk mitigeren en de continuïteit, veiligheid en beschikbaarheid van de systemen garanderen. Een change kent 2 risico’s:

1. De change vindt plaats zonder autorisatie en/of
2. De change raakt de infrastructuur op een ongecontroleerde wijze en zorgt voor verstoringen in de dienstverlening.

Het mitigeren van deze 2 risico’s zorgt ervoor dat business ongestoord hun primaire taken kunnen blijven uitvoeren zonder dat ze zich zorgen moeten maken over de beschikbaarheid van hun IT-systemen, infra- en applicatie structuren. Goede afstemming over changes maakt onderdeel uit van de set mitigerende maatregelen.

Ten aanzien van de werking (uitvoering) van het changeproces zijn meerdere “varianten” mogelijk die allemaal dat “hogere doel” voor ogen hebben. Impact van de change, scope van de change en automatiseringsgraad van het changeproces gelegd tegen bovengenoemde risico’s zijn uitgewerkt tot een viertal varianten met elk hun inrichting van de afstemming. Hierbij is uitgangspunt de teams (BU en SIS) in staat stellen zelf hun eigen applicatie en infrastructuur te managen.

Huidige uitgangssituatie

Binnen de APG-organisatie worden binnen de BU’s en SIS IT-changes uitgevoerd. De impact van deze changes op het IT-landschap varieert van kan klein (binnen een DevOps team) tot heel groot (over de valuestreams / BU’s heen). Daarnaast hebben we te maken met zowel een geautomatiseerd landschap als een ‘handmatig’ beheerd landschap. Overeenkomstig in beiden landschappen is de best practice inrichting van het changeproces en een noodzaak tot afstemming over changes. Centraal in deze afstemming is de rol van de Change Advisory Board (CAB) waarin changes APG-breed worden beoordeeld op impact en risico. De CAB’s zijn gelaagd ingericht: CAB III – CAB I ergo, van kleine naar grote changes, met daarop afgestemde bemensing van het CAB. Het CAB is de plek waar stakeholders en betrokken partijen vanuit alle BU’s bij elkaar komen en de change besproken wordt. Het werken middels het changeproces zorgt ervoor dat we niet alleen intern maar ook voor de externe stakeholders ‘in control’ zijn. Het ‘in control’ zijn wordt zichtbaar gemaakt door de ISAE controls die op het Change Management proces zijn ingericht.

Het gebruik van pre-approved changes (standaard changes) is een voorbeeld van de best practice inrichting. Om te komen tot een standaard change of om changes te beoordelen op impact wordt gebruik gemaakt van het CAB. In het Agile Manifesto is een van de van de kernwaarden, “Mensen en hun

¹ Elke verwijzing in dit document naar change betreft IT-change, zo ook in het change proces.

onderliggende interactie boven processen en tools”. In dat licht bezien zijn de CAB’s de plaats waar deze interactie ten aanzien van afstemming over voorgenomen changes plaatsvindt.

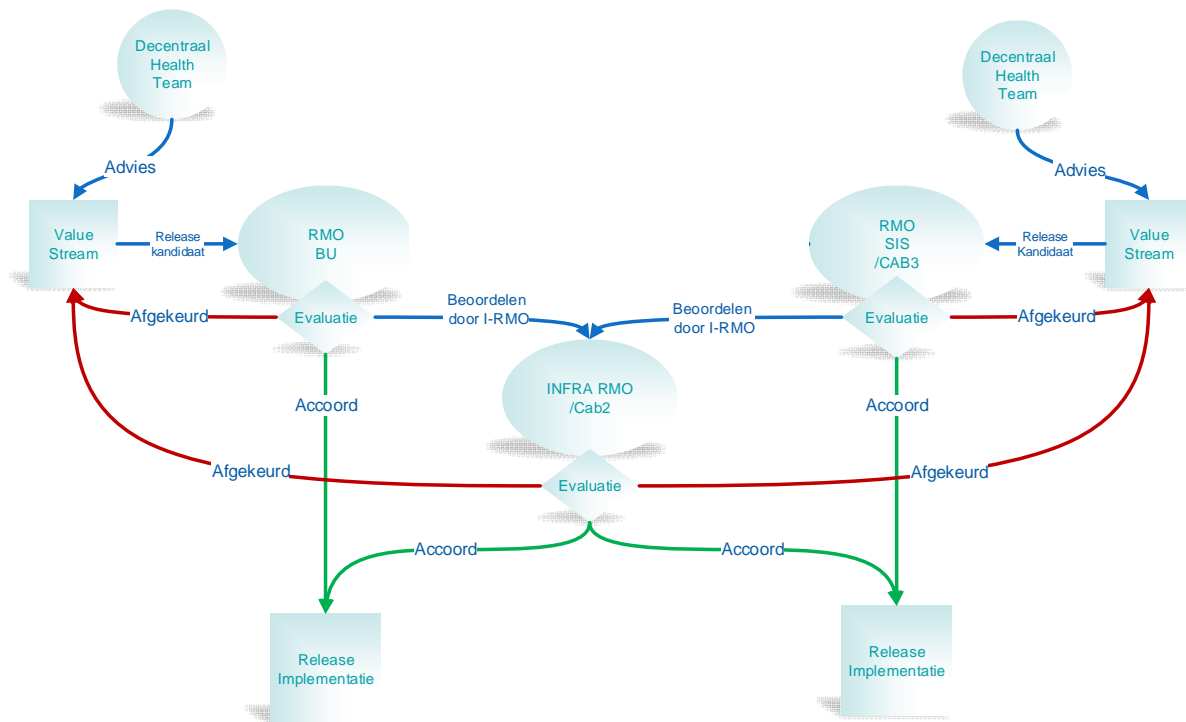
Het issue

Bij het bedenken van de nieuwe IT-Governance heerste initieel het idee dat een Decentraal Health Team van de business een one-stop-shop zou zijn, ook voor (afstemming over) changes bij SIS. Daarop zijn de CAB’s uit de structuur verwijderd, inclusief de procesmatige ondersteuning vanuit ITSM. Het one-stop-shop blijkt nu niet houdbaar en bevat ook een contradictie: een Decentraal Health Team (DHT) van Valuestream “A” kan niets zeggen over zaken waar een Value Stream Manager bij SIS (of andere BU) eigenaar van is. Concreet voorbeeld: daar waar de IT-infrastructuur geraakt wordt en er geen standaard change voorhanden is, is afstemming noodzakelijk. Ook om tot een standaard change te komen is deze afstemming in (een soort van CAB II) noodzakelijk.

In de IT-governance is wel een soort vangnet afgesproken: het IRMO (Infrastructureel Release Management Overleg). Met de DHT-opzet van SIS hebben we de mismatch tussen Value Stream bij SIS en DHT bij de business kunnen repareren door de DHT’s van SIS daar, op aangeven van de SIS-vertegenwoordigers, een rol in te geven.

De link tussen Health Team en Value Stream mag dan weer enigszins hersteld zijn maar daarmee zijn de eisen vanuit het ‘in control’ zijn (huidige rol van de CAB’s) nog niet terug.

Inrichtingsvoorstel APG-brede changeproces



Bovenstaand schematisch de voorgestelde inrichting van het changeproces. Zoals eerder aangegeven is het mogelijk om binnen het APG-brede changeproces variaties in de uitvoering te hebben, deze komen ook terug in het schema zoals bij de uitwerking van de varianten naar voren zal komen. In deze inrichting nemen RMO, I-RMO en DHT taken over tbv de kwaliteit van de uitvoering, daar waar in de huidige situatie een CAB I, CAB II en CAB III, CAB-AM, KOPO en weekendoverleg ingericht zijn.

Opzet van de varianten

De varianten hebben steeds het hogere doel voor ogen én maken het ook mogelijk om focus aan te brengen op changes die er qua risico, impact & performance echt toe doen.

Met de opzet van de varianten is bovendien gekeken naar:

- de (Business) impact van de change en de risico's die een change met zich mee brengt. Binnen deze potentiële risico's verdient het risico op performance issues nog steeds bijzondere aandacht.
- het borgen van het 'in control' zijn bij changes over de IT-dienstverlening
- hoe we de onderlinge noodzakelijke communicatie kunnen blijven faciliteren.

Vanuit de beheersing kennen we, naast de 2 eerder genoemde risico's van een change (ongeautoriseerd & verstoorde dienstverlening), nog een tweetal factoren waar "mitigerende maatregelen" maar vooral ook afstemming noodzakelijk zijn:

- De scope van een change (binnen of buiten de BU- / Valuestreamgrenzen) en
- De impact die een change heeft op enerzijds de IT-infrastructuur en anderzijds de business.

Deze aspecten worden binnen de valuestreams (BU en SIS) bewaakt door de DHT's. Deze zijn adviserend (bindend) richting de valuestreams en leveren dus belangrijke input tbv de goedkeuring van changes.

Varianten in de werking (uitvoering) van het changeproces

Variant 1

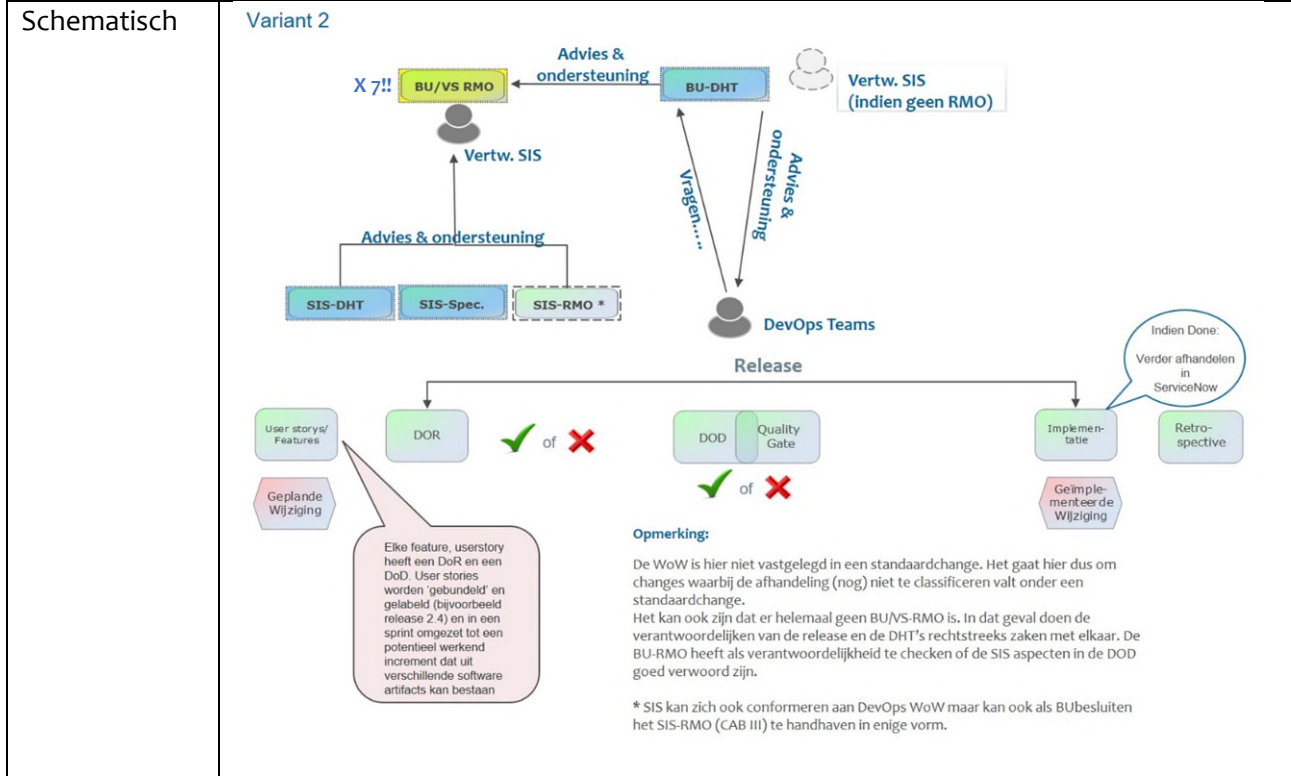
Beschrijving	Changes met geen tot nauwelijks impact op de infrastructuur én de infrastructuur valt binnen scope van de Valuestream / BU. Dit type changes kunnen worden opgepakt binnen de DevOps teams / Valuestreams.
Schematisch	<p>Variant 1</p>
Consequenties	De WoW kan worden vastgelegd in een standaardchange. De initiële goedkeuring en de 2-jaarlijkse evaluatie van standaardchanges zijn beide ISAE-controls. Nu ligt deze verantwoordelijkheid binnen de CAB II. We zullen of de controls moeten aanpassen, of ervoor zorgen dat de verantwoordelijkheid binnen de VS/BU wordt belegd. Deze initiële goedkeuring en 2-jaarlijkse evaluatie van changes geldt zowel voor OTA als P. Deze standaardchanges kunnen later (automatisch) worden afgetrapt in ServiceNow.

Variant 2

Beschrijving

Changes met een beperkte impact op de IT-Infrastructuur maar (vermoedelijk) wel Valuestream / BU overstijgend zijn qua scope én er is géén standaardchange. Dit type changes worden ingebracht in het BU/VS-RMO. De vertegenwoordiger die vanuit SIS deelneemt in de BU/VS-RMO dient er voor te zorgen dat de “SIS” impact (lees infra impact) in de DOR en DOD is opgenomen. Daar waar er geen BU/VS-RMO is ingericht, wordt deelgenomen in het BU-DHT.

Deze vertegenwoordiger vanuit SIS hoeft uiteraard niet alles te weten maar moet wel een dermate goed beeld hebben dat hij/zij kan bepalen wie er verder aangehaakt/geraadpleegd moet worden. Dat kan het DHT van SIS zijn maar ook een specialist binnen SIS. Indien SIS een eigen RMO heeft, kan daar op aangehaakt worden. In dat specifieke RMO zitten de specialisten bij elkaar (cf. huidige CAB III). Belangrijk om te weten is dat de goedkeuring van een release binnen het BU-RMO (BU-DHT waar geen RMO is ingericht) op basis van consent gebeurt. Dat betekent niet dat iedereen het overall over eens moet / hoeft te zijn maar wel dat allen goedkeuring verlenen aan de “te belopen route”. Dit impliceert ook dat als de vertegenwoordiging van SIS (of iemand anders in dat overleg) dat consent niet geeft, de release ook niet door kan gaan.



- Consequenties**
- één iemand van SIS die aansluit bij het RMO/DHT van de BU dient de impact op de SIS-infra te kunnen beoordelen. Los van eventuele druk die vanuit een BU/VS-RMO op deze persoon kan komen te liggen (extra overleg = immers vertraging).
 - de verplichting (om naar de CAB's te komen) is weg. Ook is er niet altijd een BU/VS RMO en wordt op ad hoc basis binnen de DHT's overlegd. We moeten ons bij deze variant bewust zijn dat we, zeker in het begin, meer risico's gaan lopen.
 - de uitvoering van de huidige (ook ondersteunende) taken in de CAB's, KOPO en CAB-AM, weekendoverleg verschuift naar de DevOps teams/RMO/DHT.
 - Het raadplegen van een evt SIS-RMO* zou legitiem kunnen zijn bij die teams/VS's die qua afstemming nog niet zo “volwassen” zijn en /of daar waar er timingsaspecten zijn die breed (VS overstijgend) moeten worden afgestemd. Naarmate de volwassenheid van een DevOps team (en DHT) groter wordt, zijn zij beter in staat zijn hun WoW om te bouwen naar een standaard werkwijze. Dan is er (behoudens timingsaspecten) geen SIS- of I-RMO meer van toepassing.
- * SIS kan zich ook conformeren aan DevOps WoW maar kan ook als BU besluiten het SIS-RMO (CAB III) te handhaven in enige vorm.

Variant 3:

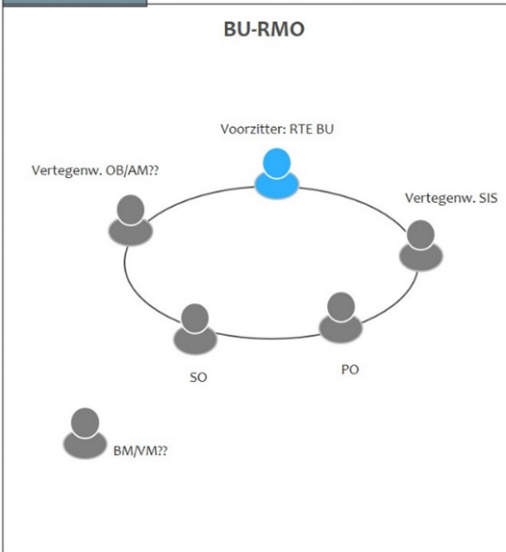
<p>Beschrijving</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Changes met een grote(re) impact op de IT-Infrastructuur, (vermoedelijk) VS/BU overstijgend zijn qua scope én er is geén standaardchange. Dit type changes worden door de VS/BU RTE ingebracht in het I-RMO (vergelijk met CAB II); • SIS changes die betrekking hebben op SIS met een aanzienlijke impact op de infrastructuur; • Goedkeuring van voorgestelde standaardchanges.
<p>Schematisch</p>	<p>Variant 3</p> <p>Opmerking: De WoW is hier niet vastgelegd in een standaardchange. Het gaat hier dus om changes waarbij de afhandeling (nog) niet te classificeren valt onder een standaardchange.</p>
<p>Consequenties</p>	<p>de uitvoering van de huidige (ook ondersteunende) taken in de CAB's, KOPO en CAB-AM, weekendoverleg verschuift naar de DevOps teams/RMO/DHT.</p>

Variant 4: DRDC-Infra

<p>Beschrijving</p>	<p>DevOps teams tonen aan in control te zijn door inzichten uit QA, Agile, Test Automation, Orchestration en ITSM-processen te bundelen. Deze changes kunnen onder continuous development/deployment doorgaan zonder RMO's. Alles wordt georchestreerd aangestuurd en hier voegt een RMO (ongeacht welke) weinig toe.</p>
<p>Schematisch</p>	<p>Variant 4</p> <p>1. Elke feature, userstory heeft een DoR en een DoD. User stories worden 'gebundeld' en gelabeld (bijvoorbeeld release 2.4) en in een sprint omgezet tot een potentieel werkend increment dat uit verschillende software artifacts kan bestaan.</p> <p>2. Met behulp van XL-release worden de ontwikkelstraten georchestreerd aangestuurd om alle software artifacts van de release 2.4 gesynchroniseerd te deployen. Deployment workflows zijn in XL-release ingericht.</p> <p>3. Testgevallen en hun resultaten worden gekoppeld aan requirements en acceptatiecriteria en zijn dus traceerbaar tot aan Epic-niveau.</p> <p>4. Als aan de criteria van de DoD en de Quality Gate is voldaan wordt de bundel naar productie overgezet.</p> <p>5. Er wordt automatisch een standaard change in Service Now aangemaakt over het in productie nemen van release 2.4. Geraakte CI's worden automatisch in de CMDB bijgewerkt.</p> <p>6. In een BI-tool (bijv. Qlik Sense) wordt alle data met label "release 2.4" ondergebracht, aan elkaar gerelateerd en met behulp van dashboards en rapportages beschikbaar gesteld.</p>
<p>Consequenties</p>	<p>Het BU/VS-RMO is hier ingetekend omdat de verwachting is dat we variant 4 (Continuous Delivery) nog niet snel zullen hebben. Alles kan dan wel geautomatiseerd zijn maar dan nog zullen er timingsaspecten / afstemmingen noodzakelijk zijn voorlopig.</p>

Deelnemers en frequentie RMO's

Elke release



Doel

- Goedkeuring verlenen voor de geplande wijziging
- Algehele afstemming verkrijgen tbv de stakeholders

Inputs

- Change/release plan (free format)
- Implementatie plan (free format)
- Fallback plan (free format)

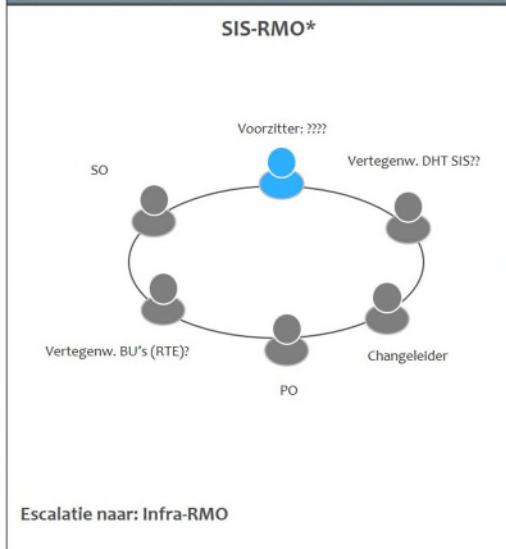
Outputs

- Besluiten over vrijgave van de release
- Richting geven aan PO's SO's

Verantwoordelijkheden

- Evaluatie van Releases / changes
- Besluitvorming over vrijgave van changes.
- Input leveren tbv evt infra-RMO

Bij timings aspecten / lage volwassenheid team??



Doel

- Goedkeuring verlenen voor de geplande wijziging
- "Changeleiders" ondersteunen bij de uitvoering van de change
- Algehele afstemming verkrijgen tbv de stakeholders

Inputs

- Change/release plan (free format)
- Implementatie plan (free format)
- Fallback plan (free format)
- R&I matrix

Outputs

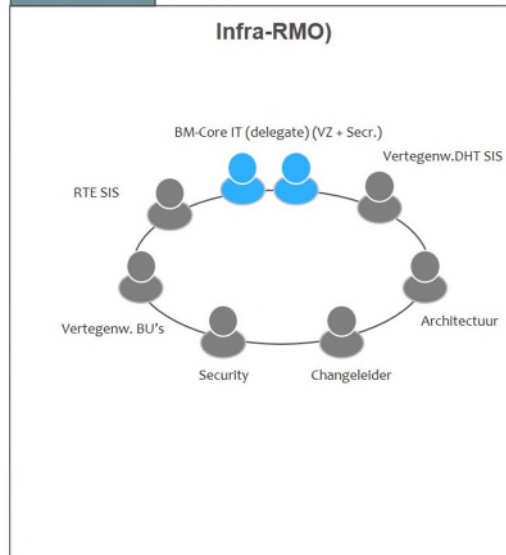
- Besluiten over autorisatie en vrijgave van changes
- Richting geven aan changeleiders/PO/SO

Verantwoordelijkheden

- Evalueren van changes
- Beoordelen changekalender
- Besluitvorming over autorisatie en vrijgave van changes.
- Input leveren tbv Infra-RMO

* Indien SIS-RMO (oude CAB III) nog van toepassing is

1 maal / week



Doel

- Goedkeuring verlenen voor de geplande wijziging
- Changeleider ondersteunen bij de uitvoering van de change
- Algehele afstemming verkrijgen tbv stakeholders

Inputs

- Controlelijst autorisatie
- Controlelijst vrijgave
- Opmerkingen uit SIS-RMO*

Outputs

- Besluiten over autorisatie en vrijgave van changes
- Accorderen standaardchanges
- Richting geven aan changeleiders/SO/PO.

Verantwoordelijkheden

- Evalueren van changes
- Besluitvorming over autorisatie en vrijgave van changes.
- Besluitvorming en goedkeuring over gebruik / verlenging standaardchanges
- Input leveren tbv IT-RMO changes

Openstaande / te beantwoorden vraagstukken & consequenties bij de te maken keuzes.

- Hoe om te gaan met SIS-changes met grote BU-impact
Moet er vanuit SIS “geshopt” worden om de change binnen de BU’s te laten landen? Vanuit de huidige situatie zou bij dit soort changes een CAB I worden belegd.
Voorstel: deze changes in het nieuwe “IT-RMO/IT-Board” behandelen. Op die manier betrek je alle BU’s en is de impact en het commitment helder voor iedereen. Minder grote maar wel SIS-overstijgende (SIS)-changes kunnen in het Infra-RMO behandeld worden. Daar waar meerdere VS betrokken zijn bij dit soort changes zal iets van een overlegstructuur moeten worden ingeregeld. 20 januari (olv Dave Herpen) zal dit punt worden opgepakt.
- Vertegenwoordigers van DHT-SIS (Architectuur en Security) in Infra-RMO.
Als het uitgangspunt is dat een besluit over een change niet genomen kan worden zonder een advies van het DHT-SIS, dan rijst hier de vraag of het zinvol is dat architectuur en security deelnemers, naast het reeds afgegeven advies van het DHT-SIS, nog solitair deelnemen in het Infra-RMO.
Voorstel: geen solitaire deelname vanuit architectuur en security in Infra-RMO, middels kwartaalevaluatie wordt gevolgd of aanpassing gewenst is gedurende 2021.
- Deelname vanuit SIS bij de RMO’s van de Valuestreams impliceert dat er plm. 7 tot 8 RMO’s (buiten die van SIS zelf) zijn. Ze zullen nu wellicht nog niet allemaal zijn ingericht maar in de (nabije) toekomst wel.
Voorstel: er wordt rekening gehouden met deelname SIS in RMO’s
- Consequentie bij variant 2 is de keuze dat “slechts” één iemand van SIS, die persoon die aansluit bij het RMO (of DHT van de BU) de impact op de SIS-infra kan beoordelen. Los van eventuele druk die vanuit een BU/VS-RMO op deze persoon kan komen te liggen (extra overleg = immers vertraging). Daarnaast is de verplichting (om nu naar de CAB’s te komen, weg). Ook is er niet altijd een BU- of VS RMO en wordt er meer op ad hoc basis binnen de DHT’s overlegd. We moeten ons bij deze variant bewust zijn dat we, zeker in het begin, meer risico’s gaan lopen.
Voorstel: acceptatie van het risico & gemeenschappelijke VS/BU/SIS evaluatie elk kwartaal tot er voldoende confidence is.
- Daarnaast is er nog een consequentie mbt de uitvoering van de alle huidige ondersteunende taken die nu in de CAB’s, het KOPO en de CAB-AM liggen. Verschuiven die naar de DevOps teams, of komen deze in de RMO / DHT’s te liggen?
Voorstel: deze komen bij RMO/RTE te liggen en vandaaruit worden de DevOps teams aangestuurd.
- Weekend overleggen: wie stemt wat af met wie en wanneer?
Voorstel: inrichten tezamen met onderhoudsweekend