

Betere koppeling processen door helder onderscheid

**Een keten van
functioneel, applicatie-
en technisch beheer**

De noodzaak tot standaardisatie en professionalisering van applicatiebeheer is onderkend; oplossingen worden gevonden in *shared service centers*, outsourcing en off-shore-constructies. Maar om een heldere vraag-aanbodssituatie te creëren moet er volgens de auteurs eerst een duidelijk onderscheid zijn tussen verschillende vormen van beheer.

Caroline van Dolder en Norbert Huijzer

De organisatie die een applicatie wil uitbesteden en die geen duidelijke scheiding tussen functioneel, applicatie- en technisch beheer heeft onderkend en ingericht, kan dit herkennen aan een aantal knelpunten. Gebruikers hebben meer ict-aanspreekpunten, er heerst verwarring door het hanteren van begrippen als 'technisch applicatiebeheer', en aansturing van meerdere leveranciers legt groot beslag op beheerafdelingen. Het is onduidelijk wie verantwoordelijk is voor de gehele keten en voor de aansluiting van applicatie en technisch beheer, budgetten sluiten niet op elkaar aan, er is gebrek aan inzicht, communicatie en samenwerking tussen de beheerwerelden en problemen worden doorgeschoven (geen end-to-end-management en schuttingcultuur).

De kwaliteit en de continuïteit van een door ict ondersteund bedrijfsproces komt hierdoor in gevaar. Op dit punt ligt dan ook de uitdaging in dit tijdperk waarin de fysieke en organisatorische afstand tussen de beheerdomeinen steeds groter wordt door ontwikkelingen zoals outsourcing

van domeinen, *shared service centers* en *off-shore development*.

Onderscheid en toch nog knelpunten

Is het onderscheid tussen functioneel, applicatie- en technisch beheer wel onderkend maar niet goed op elkaar afgestemd, dan doen zich andere knelpunten voor. Afdelingen sneeuwen onder in het operationeel werk, alles heeft top prioriteit en is echt belangrijk. Beleidsactiviteiten zoals het ontwikkelen van visies, toepassen nieuwe technologie en kennisborging komen niet aan bod. Er doen zich 'kettingbotsingen' voor in de keten. Een voorbeeld hiervan is dat functioneel beheer geen volledige specificaties levert, hierdoor kan de applicatiebeheerorganisatie geen volledige impactanalyse maken en tijdens vervolgfases komen de tekortkomingen steeds weer aan het licht. Het gevolg is dat er stappen moeten worden teruggezet in de keten.

Een goedlopende samenwerking kan het probleem van continuïteit maskeren. Medewerkers uit de verschillende domeinen hebben weinig

Samenvatting

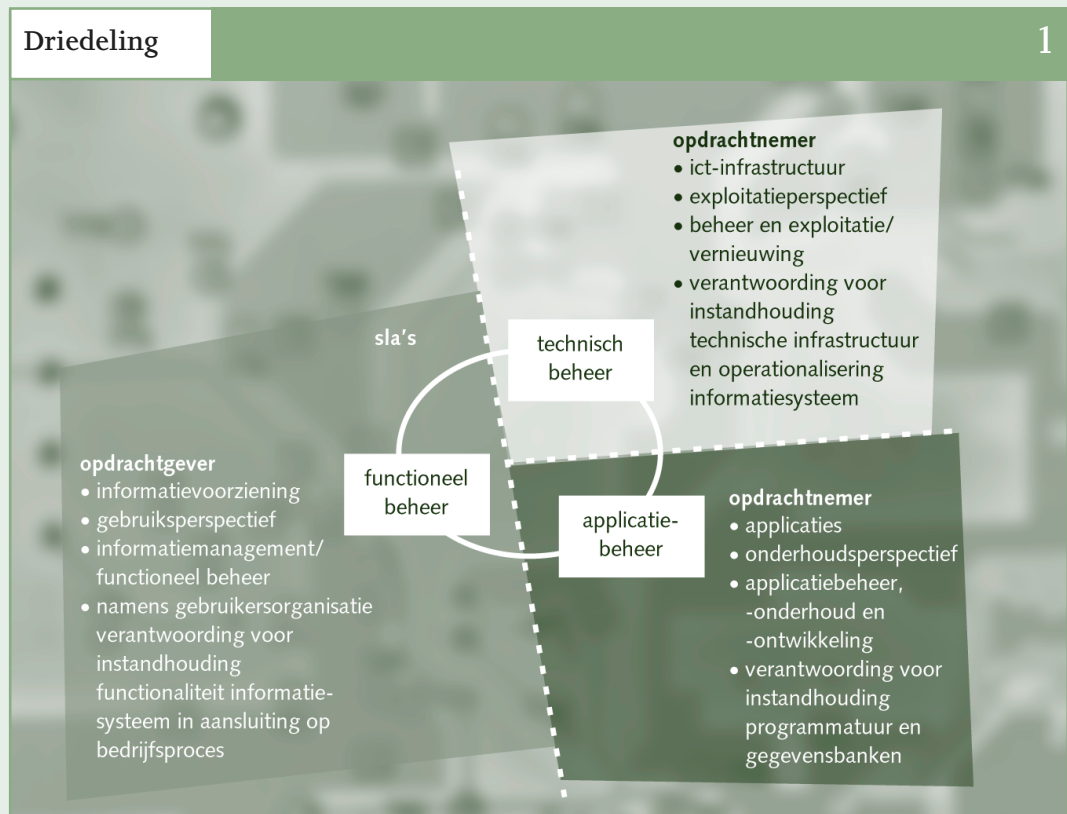
Om beheer uit te besteden, moet een organisatie volgens de auteur eerst functioneel, applicatie- en technisch beheer onderscheiden en zo inrichten dat de processen op elkaar aansluiten.

Applicatiebeheer en Technisch Beheer vormen een serviceteam voor Functioneel Beheer. Technisch Beheer is onderaannemer van Applicatiebeheer en Functioneel Beheer opereert als opdrachtgever.

woorden nodig om elkaar goed te begrijpen. Documenteren wordt ervaren als procesverstorend en daarom niet uitgevoerd. Tijdens vakantie, ziekte en reorganisatie wordt de rekening betaald: overdracht kost onevenredig veel tijd. Dit brengt de continuïteit in gevaar. Een volgend knelpunt is dat aansturing van meerdere leveranciers veelal niet transparant is en daardoor een onnodig beslag legt op beheerafdelingen. De oorzaak hiervan is de complexiteit van service level agreements (sla's), en de samenhang met andere sla's uit de verschillende domeinen. Doorvoeren van kostenreducties van 5 a 10% wordt al snel een schot in het duister omdat de kostenverdeling niet transparant is. En ten slotte zijn aanspreekpunten binnen een domeinorganisatie niet duidelijk door een veelheid aan contactpersonen.

Heldere afbakening

In Nederland en België wordt veelal een driedeling in ict-aandachtsgebieden gehanteerd met de beheerdomeinen 'functioneel beheer', 'applicatiebeheer' en 'technisch beheer'. Deze driedeling draagt bij aan de stabiliteit en continuïteit van de organisatie. Scheiding van deze beheervormen voorkomt dat bij iedere wijziging van de organisatie de hele inrichting van beheer moet veranderen. In het verleden lag de totale verantwoordelijkheid voor de ict en de drie beheerdomeinen bij één organisatieonderdeel en de vertaalslag van gebruikerswensen naar functionele wensen werd door de ict-organisatie uitgevoerd. Er was nauwelijks een splitsing te maken tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. In de praktijk uitte zich dit in een machtige ict-organisatie die de gebruiker vertelde wat er moest gebeuren. Onderkenning van de scheiding is de eerste stap naar een beheersbare uitbestedingssituatie.



Het is van belang om tussen de diverse beheerorganisaties heldere opdrachtgever-opdrachtnemerrelaties te definiëren. Het functioneel beheer opereert als opdrachtgever.

Deze driedeling is over het algemeen ook zichtbaar in de organisatiestructuur van bedrijven, in de vorm van een afdeling functioneel beheer (vertaling gebruikerswensen naar functionele specificaties), een afdeling informatiemanagement voor het functioneel-beheerdomein (bepalen toekomst van informatievoorziening), een afdeling onderhoud of applicatiebeheer voor het applicatiebeheerdomein en een afdeling infrastructuur of exploitatie voor het technisch-beheerdomein.

Procesmodellen

Voor functioneel, applicatie- en technisch beheer bestaan aparte procesmodellen. Deze zijn toegesneden op de kernactiviteiten van de verschillende domeinen. Itil-processen dekken het technische domein volledig af en zij bestrijken een deel van de applicatieprocessen. ASL-processen dekken het applicatiedomein volledig af en BISML bevat de processen die nodig zijn om functioneel beheer goed uit te voeren.

BISML

Tot nog toe heeft functioneel beheer niet de nodige aandacht gekregen. Een goede functionerende functioneel beheerorganisatie is de stem van de gebruikersorganisatie, is verantwoordelijk voor de aansturing van de ict-leveranciers, (gedelegeerd) systeemeigenaar en is verantwoordelijk voor gebruikersondersteuning. Zij kent de business en de procedures van de organisatie, communiceert in termen van de business/gebruiker en kent de ict-wereld.

De informatievoorziening is een samenspel van vraag en aanbod, met eigen verantwoordelijkheden aan beide zijden. In de praktijk blijkt dat vooral de vraagzijde nog erg gevoelig is voor verbeterpunten. De toenemende professionaliteit van interne en externe ict-leveranciers maakt dat de eisen aan functioneel-beheerorganisaties steeds hoger worden. Het wordt zichtbaar dat

vooral het organiseren van de vraagzijde, het beter definiëren van de vraag, concrete besparingen oplevert binnen de informatievoorziening. Een goede aansluiting van vraag en aanbod (business-ict-alignment) ontstaat alleen als ook de vraagzijde zich organiseert.

Inmiddels is er een procesmodel ontwikkeld dat voorzien is van best practices op het gebied van functioneel beheer: Business Information Systems Management (BISML). Analoog aan Itil en ASL kent BISML operationele, tactische en strategische processen. In 1998 verschenen de eerste publicaties over dit model. Binnen een groot aantal organisaties werd het belang van gestructureerd functioneel beheer onderkend en is het model ingevoerd. BISML zal, analoog aan Itil en ASL, per medio 2004 in publiek domein beschikbaar zijn. BISML speelt onder meer in op actuele problematiek zoals business-ict-alignment en leveranciermanagement. BISML geeft de kaders van de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Het 'stuur' komt hiermee daadwerkelijk in handen van de businessorganisatie. Een goed functionerende functioneel beheerorganisatie zorgt er voor dat het potentieel van de ict-leveranciers volledig wordt benut, er een geplande toekomst van de informatievoorziening is, gebruikers worden ontlast door adequate gebruikersondersteuning (vragen en verstoringen) en de informatievoorziening blijft aansluiten bij de actuele behoefte van de gebruikersorganisatie (wijzigingen).

End-to-end-management tussen de drie beheerdomeinen is van groot belang voor het waarborgen van de kwaliteit en de continuïteit van de informatievoorziening. Dit kan worden onderverdeeld in niveaus. Op strategisch niveau wordt de toekomst van de informatievoorziening bepaald. Op tactisch niveau wordt het niveau van de dienstverlening bepaald. En op operationeel niveau worden wijzigingen beheerst doorgevoerd, verstoringen opgelost en de geautomatiseerde informatievoorziening van wijzigingen operationeel gehouden.

Het is de verantwoordelijkheid van de functioneel-beheerorganisatie om ervoor te zorgen dat deze activiteiten worden uitgevoerd op basis van de door hen aangegeven performance-indicatoren (service levels). Dit vraagt om een duidelijke opdrachtgever-opdrachtnemersverhouding tussen de functioneel-beheerorganisatie en de overige beheerorganisaties (zowel intern als extern).

Indien de functioneel-beheerorganisatie haar rol niet op een professionele en zakelijke manier invult, dan zijn de ict-organisaties niet in staat om de gewenste aansluiting tussen business en ict te realiseren.

Procesinterface

Door de implementatie van de processen per domein zijn de verantwoordelijkheden helder geformuleerd, nu kunnen de processen tussen de domeinen goed op elkaar worden afgestemd. Hiervoor kan een procesinterface worden gehanteerd. Hierbij worden de processen per domein op een zodanige manier op elkaar afgestemd dat de interne procesflow niet of nauwelijks wordt hoeft te worden aangepast, terwijl de domeinoverschrijdende activiteiten in samenhang worden gebracht.

Een voorbeeld is het wijzigingsproces. Applicatiebeheer heeft volgens ASL haar wijzigingsproces ingericht. Functioneel beheer van de afdeling Marketing heeft haar wijzigingsproces volgens BISML ingericht. Er wordt een overkoepelend wijzigingsproces ingericht. Functioneel beheer van de afdeling Personeelszaken heeft wel een wijzigingsprocedure, maar niet conform BISML. Er wordt weer een overkoepelend wijzigingsproces ingericht met Applicatiebeheer. Het uiteindelijke resultaat is dat de Applicatiebeheer voor de verschillende klanten intern met de eigen wijzigingsprocedure kan blijven werken.

Dit principe van een procesinterface kan ook worden gebruikt bij de verschillende vormen van uitbesteding. Hierdoor is end-to-end-management mogelijk geworden, ook in samenhang met externe leveranciers. Domein- en organisatieoverstijgende activiteiten en de noodzakelijke communicatie worden dus opgenomen in de procesinterface waarbij er toch met één proceseigenaar wordt gewerkt.

Ict-serviceteams

Een aan- en invulling van de procesinterface is het ict-serviceteam. Een ict-serviceteam is de leverancier van de vragende organisatie (of onderdeel), die verantwoordelijk draagt voor de totale ict-dienstverlening (applicatie- en technisch beheer). Dit serviceteam draagt de verantwoordelijkheid voor integrale kwaliteit van de informatievoorziening, zorgt voor het definiëren van de gewenste dienstverlening en houdt hierop toezicht. Functioneel beheer maakt geen onderdeel uit van het ict-serviceteam maar werkt als opdrachtgever nauw samen met het ict-service-

team. Functioneel beheer is verantwoordelijk voor het stellen van de juiste vraag. Het ict-serviceteam is verantwoordelijk voor ondersteuning bij het formuleren van de vraagstelling en het leveren van wat wordt gevraagd. Het correct vertalen van gebruikerswensen naar functionele specificaties door functioneel beheer bepaalt grotendeels de kwaliteit van de gewenste informatievoorziening.

Aannemers en uitbesteding

Door het inrichten van een samenwerkingsvorm op basis van hoofd- en onderaannemerschap ontstaat er een klant-leverancierrelatie tussen applicatiebeheer en technisch beheer. Het serviceteam en deze klant-leverancierrelatie dragen bij aan een eenduidige samenwerkingsvorm, wat het inrichten van procesinterfaces ondersteunt. Applicatiebeheer koopt de benodigde infrastructuur als grondstof in bij technisch beheer. Functioneel beheer heeft alleen een klant-leverancierrelatie met applicatiebeheer.

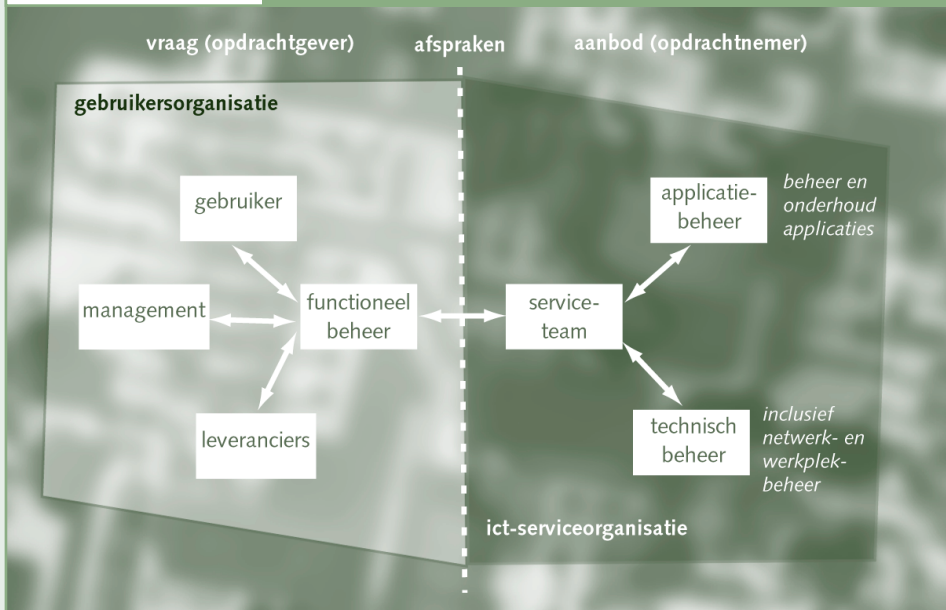
Beide werkwijzen maken de ict-organisatie transparant voor de klant. Hij hoeft niet (langer) bij verschillende 'loketten' zijn diensten te betrekken. De businessmanager kan met het serviceteam of de hoofdaannemer betrouwbare (lange-termijn)afspraken maken over ontwikkeling, gebruik en exploitatie. Of gerelateerde diensten door de externe ict-organisatie worden geleverd of door de interne ict-organisatie, maakt voor de business geen verschil. Randvoorwaarde is hierbij dat de onderliggende processen, die als een keten van activiteiten door de verschillende organisaties en organisatieonderdelen heen lopen, goed op elkaar aansluiten.

Scheiding en aansluiting

Door opdeling van functioneel, applicatie- en technisch beheer kan er bij uitbestedingstrajecten een heldere scope worden gehanteerd. Het is niet vanzelfsprekend dat de organisatie die de infrastructuur extern beheert, ook de beste kandidaat is om applicaties te beheren. Applicaties vormen een belangrijke en niet meer weg te denken ondersteuning aan de bedrijfsprocessen. Dit heeft als consequentie dat bij het beheren van applicaties op gezette tijden, onder meer bij het uitbrengen van een nieuwe release, intensief moet worden samengewerkt tussen de vragende en de applicatiebeheerorganisatie. Dit betekent dat de vragende organisatie haar (functioneel-beheer-) processen eerst goed ingericht moet hebben. Aansluiting door de procesinterfaces wordt dan

Het serviceteam

2

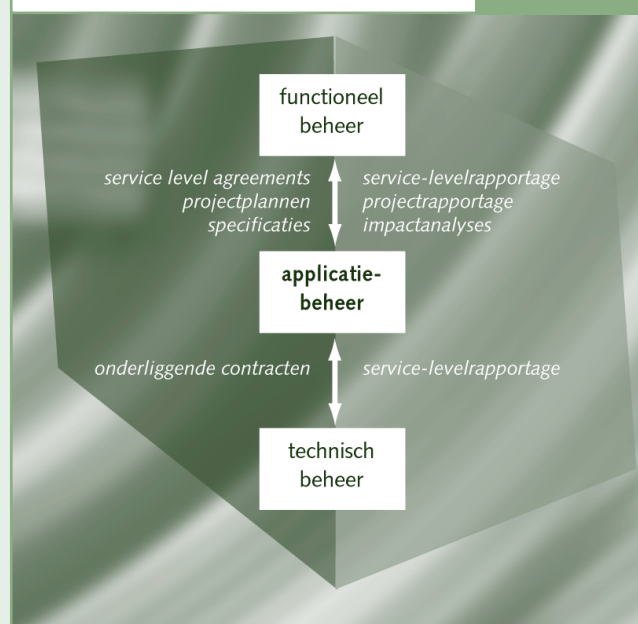


realiseerbaar. De applicatiebeheerorganisatie kan dan nog steeds volgens haar interne processen leveren, wat ten goede komt aan de kwaliteit. Een ander belangrijk effect van een volwassen vragende organisatie is dat de eisen die een applicatiebeheerorganisatie stelt heel helder te definiëren zijn, per applicatie kunnen deze nog worden aangepast. De procesinterface, met key process indicators en de resultaatverplichtingen, worden belangrijke onderdelen van een gedegen service level agreement waarop de betrokken partijen op kunnen gaan sturen. Door deze eenduidig te benoemen en door het toepassen van standaardprocesmethodieken kunnen verschillende applicatiebeheerorganisaties op vergelijkbare basis hun diensten aanbieden. Wisselen van leverancier wordt mogelijk, de vragende organisatie hoeft dan haar processen niet aan te passen en de kosten van de operatie zijn voorspelbaar. Maar ook opschalen van het aantal uit te besteden applicaties en uitbreiding van de uitbestedingsscope wordt een beheerbaar traject; de processen hoeven niet te worden aangepast, alleen bepaalde rollen en verantwoordelijkheden worden overgeheveld naar een externe applicatiebeheerorganisatie. Nadat externe serviceteams hebben bewezen in staat te zijn om de appli-

caties op een professionele manier de applicaties te onderhouden, kunnen hun verantwoordelijkheden verder worden uitgebreid. Dit kan door ze mee te laten denken over het beleid, door ze in te schakelen bij visieontwikkeling, bij de inzet van nieuwe ict-technologieën, concernbrede informatieverwerking, optimalisatie van bedrijfsprocessen en portfoliomanagement. Hiermee kan de applicatiebeheerorganisatie haar extra toegevoegde waarde aantonen, zodat deze eindelijk de noodzakelijke prioriteit krijgen.

Hoofd- en onderaannemerschap

3



Literatuur

- Bon, J. van (2002). IT Service Management. Van Haren Publishing.
- Deurloo, K., F. van Outvorst & R. van der Pols (2002). Een nieuw functioneel-beheermodel. In IT Beheer jaarboek 2002. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Dolder, C. van (2003). Professionaliseren van applicatiebeheer. In IT Beheermagazine #1 2003. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Dolder, C. van (2004). Hoe sterker de schakels hoe beter de ketting: functioneel beheer. In IT Beheermagazine #2 2004. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Huijzer, N. (2003). Hoe sluit ASL aan bij ITIL?, de kloof en de brug. In IT Beheermagazine #1 2003. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Meijer, M. & J. Meijers (2002). Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk. In IT Beheer Jaarboek 2002. Den Haag: Ten Hagen & Stam.
- Pols, R. van der (2002). ASL: een framework voor applicatiebeheer. Den Haag: Ten Hagen & Stam.

Links

www.aslfoundation.org
www.itil.org

Caroline van Dolder

is managing consultant bij PinkRocade. E-mail: c.vandolder@pinkroccade.com.

Norbert Huijzer

is consultant bij Ordina Application Management. E-mail: norbert.huijzer@ordina.nl