



**Life Cycle Enabling legt verantwoordelijkheid bij mensen zelf**

## Professionaliseren van applicatiebeheer

De sleutel tot succesvol beheer van applicaties ligt in het verantwoordelijkheid nemen door de mensen zelf. Om dit te bereiken heeft PinkRocade een geïntegreerde veranderaanpak ontwikkeld, Life Cycle Enabling. LCE kent vier fasen: initiatie, professionaliseren, verzakelijken en vernieuwen. Deze volgen de as van de volwassenheidsniveaus van een ICT-organisatie. De veranderaanpak is gericht op de belangrijkste domeinen van een applicatiebeheerorganisatie: mensen, organisatie en systemen. De auteurs doen uit de doeken hoe de veranderaanpak is opgebouwd.

Tijdens de verzelfstandiging van het voormalige Rijkscomputercentrum (RCC, het huidige PinkRocade) werd de gedwongen winkelnering van de overheidsinformatisering afgeschaft. Daarmee werd de markt geopend voor nieuwe aanbieders. Met name voor overheidssystemen zijn kwaliteitsmaatregelen en beveiliging een integraal onderdeel van de ICT-dienstverlening. De jarenlange ervaring en meerwaarde van het RCC moest zichtbaar worden gemaakt voor de potentiële klant. Het RCC zag zich genoodzaakt alle componenten van zijn dienstverlening expliciet te beschrijven om de open concurrentie met andere aanbieders aan te kunnen.

Inmiddels hanteert PinkRocade dit dienstverleningsmodel voor al haar applicatieservices gericht op overname van resultaatverantwoordelijkheid (outsourcing) en begeleiding van organisaties bij het professionaliseren van hun eigen applicatiebeheerorganisatie. Bij de ontwikkeling van deze dienstverlening zijn ook de eerste stappen gezet in de ontwikkeling van de huidige Application Services Library (ASL),

inmiddels verheven tot een public domain. De stichting ASL Foundation is de eigenaar van dit procesmodel, met inbegrip van de bijbehorende best practices.

## Professioneler en zakelijker

Internet biedt veel nieuwe kansen – steeds vaker bundelen organisaties hun krachten en bij de (her)inrichting van bedrijfsprocessen staat interactie met klanten voorop. Toepassing van ICT speelt hierbij een doorslaggevende rol. Bedrijfsprocessen en ICT raken steeds meer met elkaar verweven. Dit legt veel druk op de applicatiebeheerorganisaties; zij moeten de snel veranderende bedrijfsprocessen optimaal faciliteren.

Uit onderzoek blijkt dat van de totale life-cycle van een applicatie de kosten voor beheer en onderhoud tussen 50 en 70 procent bedragen. Wie beheer en onderhoud goed uitvoert en applicaties vakkundig doorontwikkelt, kan dus een grote positieve invloed hebben op de ICT-budgetten.

**Wie beheer en onderhoud goed**

**uitvoert en applicaties vakkundig**

**doorontwikkelt, kan een grote**

**positieve invloed hebben op de**

**ICT-budgetten**

### Integrale veranderaanpak met vier fasen

De geïntegreerde veranderaanpak, Life Cycle Enabling (LCE) kent vier fasen:

- initiatie;
- professionaliseren;
- verzakelijken;
- vernieuwen.

Deze fasen volgen de as van de volwassenheidsniveaus van een ICT-organisatie. De veranderaanpak is gericht op de belangrijkste domeinen van een applicatiebeheerorganisatie:

- mensen;
- organisatie;
- systemen.

### Initiatie

Voor het succesvol uitvoeren én verbeteren van de dienstverlening is het belangrijk te weten wat de huidige status is van de processen en systemen voor applicatiebeheer en welke strategie wordt gevolgd. Deze bepalen de aandachtspunten en de wenselijke verbeteringen die een organisatie zal doorvoeren op basis van verbeterplannen. Op basis van een gezamenlijk beeld, dat wordt vastgesteld door het uitvoeren van een nulmeting, wordt een verbeterplan opgesteld. De nulmeting bestaat uit diverse scans voor het meten van de kwaliteit van mensen, organisatie en systemen.

### Professionaliseren

De LCE-aanpak is gebaseerd op marktstandaards als ASL, CMM en Prince2. ASL (Application Services Library) is een model waarin de strategische, tactische en operationele processen voor beheer, onderhoud en vernieuwing van applicaties zijn uitgewerkt.

De operationele ASL-processen voor beheer zijn opgezet naar analogie van ITIL, de marktstandaard voor infrastructuurmanagement. Per ASL-proces heeft PinkRocade procesbeschrijvingen, templates, voorbeelden en tools ontwikkeld. Dat gebeurde tijdens de verzelfstandiging van het RCC en de verdere vercommercialisering van het bedrijf. Alle kennis op het gebied van ASL en deze 'best practices' zijn opgeslagen in een kennisbank.

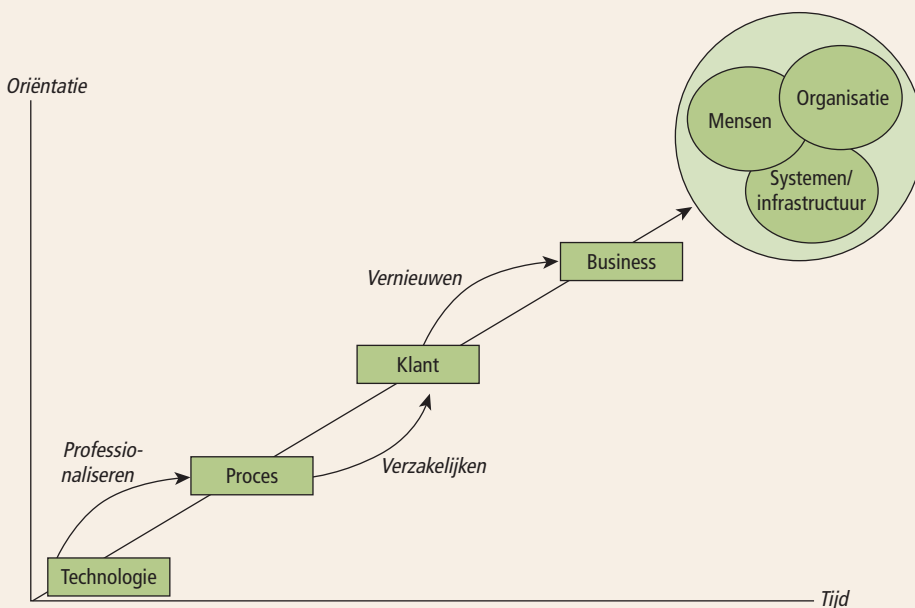
### Mensen

Mensen zijn de belangrijkste resources van een applicatiebeheerorganisatie. In deze fase krijgt de in-, door- en uitstroom van medewerkers op integrale wijze begeleiding. Deskundigheidsbevordering en het ontwikkelen van de mens staan centraal. Belangrijk hierbij zijn de diverse ASL-trainingen en de LCE Masterclass, waarin 'het werken in een LCE-omgeving' wordt behandeld, met aandacht voor werkwijzen, best practices en de attitude van de medewerkers.

Daarnaast worden de ASL-rollen in de organisatie geïmplementeerd. Bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden belegd bij de medewerkers. Ook worden met iedere medewerker afspraken gemaakt over te behalen resultaten.

### Organisatie

Door de invoering van de ASL-systematiek zijn verantwoordelijkheden helder gefor-



**Figuur 1** Aanpak in vier fasen

muleerd en raken processen goed op elkaar afgestemd. De processen van beheer, onderhoud en vernieuwing zijn optimaal op elkaar aangesloten. Binnen de LCE-aanpak wordt onderscheid gemaakt tussen *beheer*, *onderhoud* en *projecten*. Beheer richt zich met name op continuïteit van de systemen zoals dat in de SLA is overeengekomen. Onderhoud is gericht op het aanpassen van de systemen op basis van businessveranderingen binnen de klantorganisatie. Onderhoud wordt uitgevoerd in releases, die projectmatig worden aangestuurd op basis van afspraken over tijd, geld en kwaliteit. Grootschalige aanpassingen in de programmatuur worden over het algemeen als apart project ter hand genomen.

### Systemen

De onderlinge verbanden in een systeem worden inzichtelijk gemaakt, wat het inschatten van de impact en de tijdsbesteding van een wijziging vergemakkelijkt. De activiteiten zijn gericht op het vergroten van het inzicht in de architectuur van de systemen en het verbeteren en vergroten van de gebruiksvriendelijkheid van de documentatie.

### Verzakelijken

Bij het verzakelijken is het blikveld gericht op het verder vormgeven van de relatie tussen opdrachtgever en de applicatiebeheerorganisatie. Om tot een goede ondersteuning van de bedrijfsprocessen te komen, worden serviceniveaus bepaald. Daarin zijn onder meer de beschikbaarheid van de systemen, diverse urgentieniveaus en de manier van afhandeling van storingen vastgelegd.

Regie en controle over de applicatiebeheerservices voert de opdrachtgever, terwijl de operationele aansturing van de applicatiebeheerorganisatie in handen van de LCE-manager ligt. Deze laatste legt verantwoording af aan de opdrachtgever op basis van SLA's en regelmatige rapportage over behaalde resultaten, zowel van serviceniveaus als wat financiële aspecten betreft.

### Mensen

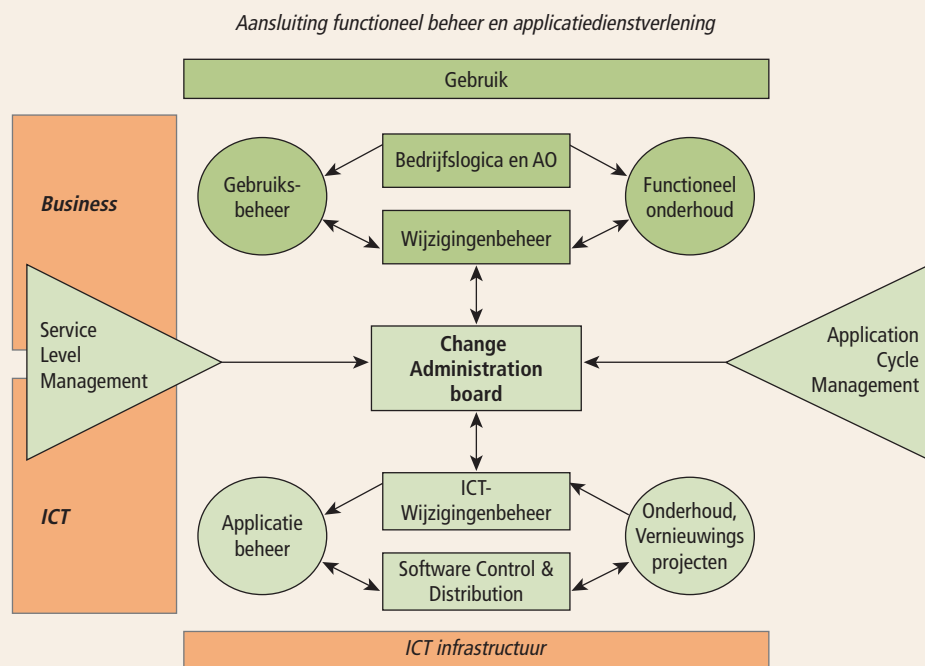
In deze fase ligt de focus op het verhogen van de employability van de medewerkers. Op basis van de release- en capaciteitsplanning stelt de LCE-manager in samenwerking met de HR-manager een in-, door- en uitstroombplan op. Van belang is dat de medewerker voldoende mogelijkheden krijgt om zich te ontwikkelen.

Hiermee wordt een grotere flexibiliteit bereikt bij het inzetten van medewerkers en worden toekomstperspectieven voor de medewerker groter. Tevens kunnen trainingen voor ASL-practitioner worden gevolgd, die per proces een verdieping van de kennis en vaardigheden geven. Dit leidt tot verdere beeldvorming over de verbetermogelijkheden van de applicatiebeheerorganisatie en de eigen rol: *empowerment*.

### Organisatie

De beheer- en onderhoudsorganisatie dient optimaal aan te sluiten bij de gebruikersorganisatie, waar het functioneel beheer wordt uitgevoerd. Dit wordt adequaat ingevuld door de inrichting van processen en rollen in zowel de applicatiebeheerorganisatie als de klantorganisatie. In figuur 2 is een model opgenomen voor het samenspel tussen functioneel beheer en applicatiedienstverlening in traditionele omgevingen.

Door de ASL-systematiek kunnen beheer, onderhoud en vernieuwing optimaal op elkaar worden aangesloten



**Figuur 2** Model voor het samenspel tussen functioneel beheer en de applicatiedienstverlening in traditionele omgevingen

De LCE-manager opereert in nauw overleg met een centraal aanspreekpunt bij de opdrachtgever. Binnen dit overleg worden prioriteiten toegekend aan wijzigingsvoorstellen en releases vastgesteld. Jaarlijks maakt men in overleg een release- en capaciteitsplanning voor een gecontroleerde en beheersbare vernieuwing, waarin zowel financiële doelstellingen als business-alignement een invulling krijgen. Het proces

**De ervaring leert dat het succes van veranderingstrajecten ligt in het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van de verantwoordelijkheid**

Service Level Management en de processen van Organization Cycle Management (zie het ASL-model volgens figuur 5) zijn erop gericht de dienstverlening te laten aansluiten op de bedrijfsprocessen, nu en in de toekomst. In een model voor Functioneel Beheer zijn de benodigde processen, werkwijzen en diverse 'best practices' voor het inrichten van de 'klantorganisatie' verzameld.

#### **Systemen**

Door toenemende veranderingen in de omgeving worden systemen en infrastructuur steeds frequenter onderworpen aan onderhoud en vernieuwing. Om de aanpassingen in de systemen snel te kunnen doorvoeren, is een flexibele opzet en inrichting van de systemen van groot belang. De applicatiebeheerorganisatie moet inflexibele of verouderde systeemdelen kennen en kunnen verbeteren. Het verzamelen van ervaringscijfers over de incidenten die in de verschillende systeemdelen optreden helpt de applicatiebeheerorganisatie om aanbevelingen te doen voor een betere uitvoering van deze taak. Toekomstige wijzigingsvoorstellen zijn hierdoor flexibeler en sneller te implementeren, met lagere kosten als resultaat.

De processen van Applications Cycle Management (zie het ASL-model volgens figuur 5) borgen dat beheer en onderhoud worden uitgevoerd op basis van een toekomstgerichte vernieuwingsstrategie per applicatie en voor het geheel van applicaties.

#### **Vernieuwen**

Met een professionele en zakelijk ingerichte applicatiebeheerorganisatie is de basis gelegd voor het vermogen om flexibel en innovatief te reageren op de ontwikkelingen in de markt en de veranderende bedrijfsprocessen. Mensen, organisatie en systemen zijn op elkaar afgestemd en werken flexibel samen. De business beschikt over een optimaal functionerende partner om de uitdagingen in de 'nieuwe wereld' aan te gaan.

Wie volgens de LCE-aanpak te werk gaat, kan besparingen realiseren en/of meer werkzaamheden uitvoeren binnen een gelijkblijvend budget. De besparingen liggen enerzijds in efficiency (verhogen van de productiviteit van medewerkers, inzet van tooling en standaard methoden), anderzijds komen ze voort uit effectiviteit (keuzen op basis van kosten/baten, prioritering van werkzaamheden, kennisuitwisseling).

# TOPdesk VERSIE 3

*van operationeel beheer naar procesmatig werken...*

- ▶ Incidentbeheer
- ▶ Probleembeheer
- ▶ Wijzigingsbeheer
- ▶ Configuratiebeheer
- ▶ Dienstenniveaubehoor
- ▶ Kostenbeheer

**OGD software**  
015 2628888  
info@ogdsoftware.nl  
www.topdesk.nl

OPERATOR ▶ GROEP ▶ DELFT

Daarnaast mondt de LCE-aanpak uit in hogere kwaliteit en meer flexibiliteit.

### Mensen

In de ontwikkeling van klant- naar businessgericht is een innovatieve en flexibele instelling van de medewerkers van groot belang. Het zijn de medewerkers die met innovatieve ideeën en oplossingen proactief reageren op de ontwikkelingen in de business en de markt van hun klant. In een dergelijke organisatiecultuur kunnen mensen nieuwe ideeën bedenken en implementeren in overleg met hun klant.

Om dit te bevorderen krijgen medewerkers binnen de applicatiebeheerorganisatie de gelegenheid innovatieve ideeën te ontwikkelen in zogenaamde kennisteams. Deze teams treden met elkaar in contact om kennis verder te combineren; ook samenwerking met educatieve instellingen, andere leveranciers en klanten hoort daarbij tot de mogelijkheden.

### Organisatie

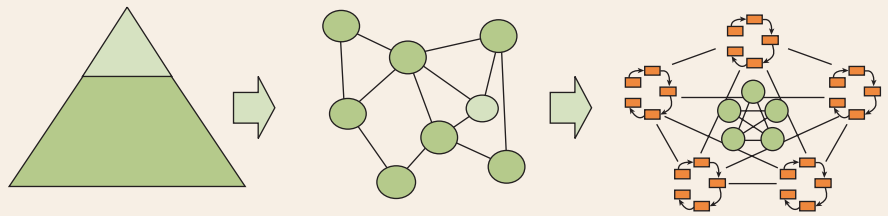
De klant- en businessgerichte applicatiebeheerorganisatie begrijpt de actuele ontwikkelingen in de financiële markt en onderkent de toekomstige ontwikkelingen. Op basis van haar kennis over de markt, kennis van de technologische ontwikkelingen en kennis van de bedrijfsprocessen van de klant is de applicatiebeheerorganisatie in staat een structurele en gedegen inbreng te leveren bij de invulling van informatiestrategie en -planning. Met behulp van Applications Cycle Management-processen treedt de applicatiebeheerorganisatie op als partner voor haar klant.

Door de verzakelijking is het mogelijk geworden om van verrekening van kosten op nacalculatiebasis over te gaan op verrekening op basis van *fixed price and date*. Dit gebeurt op basis van referentiemateriaal en opgebouwde ervaringscijfers. Bij vernieuwing wordt er gestreefd naar het factureren van werkzaamheden op basis van klanteenheden, gerelateerd aan de businessdoelstellingen van de klantorganisatie (bijvoorbeeld een vaste prijs per polis).

### Systemen

Systemen en infrastructuur zijn efficiënt en effectief opgezet. Het is mogelijk op flexibele wijze onderhoud en vernieuwing uit te voeren. Nieuwe technologieën worden adequaat gecombineerd met de 'oude wereld'. Er bestaat een optimaal inzicht in

De mens centraal



- Van hiërarchie naar zelfsturing door:
- Werken volgens processen
  - Invoeren van rollen
  - Coachend leiderschap en empowerment
  - Horizontale overlegvormen
  - Structurele (kennis)netwerken

**Figuur 3** Van hiërarchie naar zelfsturing

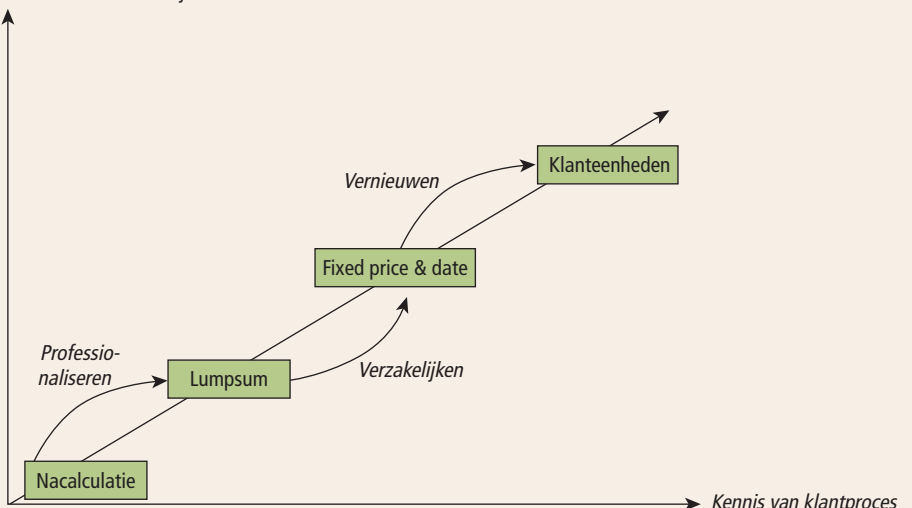
de wensen van de klant, de eisen die de bedrijfsprocessen stellen en de kosten. Op basis van dit inzicht kan de organisatie afwegingen maken over renovatie van oude systemen, nieuwbouw van systemen en/of vervanging door pakketten (Applications Cycle Management). Op beheerste wijze worden bestaande applicaties vervangen door en/of aangepast aan nieuwe applicaties met moderne technologieën. Zo blijven applicaties en bedrijfsprocessen optimaal bij elkaar passen.

### Succes van verandering

De ervaring leert dat het succes van veranderingstrajecten ligt in het zo laag mogelijk in de organisatie beleggen van de verantwoordelijkheid. Binnen de LCE-aanpak is ervoor gekozen mensen verantwoordelijk te maken voor processen, waardoor zij binnen de applicatiebeheerorganisatie een specifieke ASL-rol vervullen. In de fase pro-

**Toekomstige wijzigingen zijn flexibeler en sneller te implementeren, met lagere kosten als resultaat**

Resultaatverantwoordelijkheid



**Figuur 4** Streven naar klanteenheden

## Drie procesmodellen

LCE is gebaseerd op de theorie van professor Looijen, waarbij drie ICT-beheerorganisaties worden onderscheiden: functioneel, applicatie- en technisch beheer. Hiervoor worden binnen LCE de drie procesmodellen gebruikt, waarvan de processen op elkaar aansluiten en waarbij een gelijklopende terminologie wordt gehanteerd.

### ASL

ASL (Application Services Library) is een model waarin de strategische, tactische en operationele processen met betrekking tot beheer, onderhoud en vernieuwing van applicaties zijn uitgewerkt. De operationele ASL-processen voor beheer zijn opgezet naar analogie van ITIL.

Door de invoering van de ASL-processen worden verantwoordelijkheden helder geformuleerd en processen goed op elkaar afgestemd, zowel binnen de applicatiebeheerorganisatie als tussen de haar en de gebruikersorganisatie. De processen voor beheer, onderhoud en vernieuwing zijn optimaal op elkaar aangesloten. Hierdoor is het mogelijk de systeemomgeving efficiënt en doelgericht te managen en de dienstverlening te laten aansluiten bij de door de gebruikersorganisatie gewenste service levels.

Van ASL zijn per proces omschrijvingen, templates, voorbeelden en tools beschikbaar. Alle kennis op het gebied van ASL en deze best practices worden binnen LCE gebruikt.

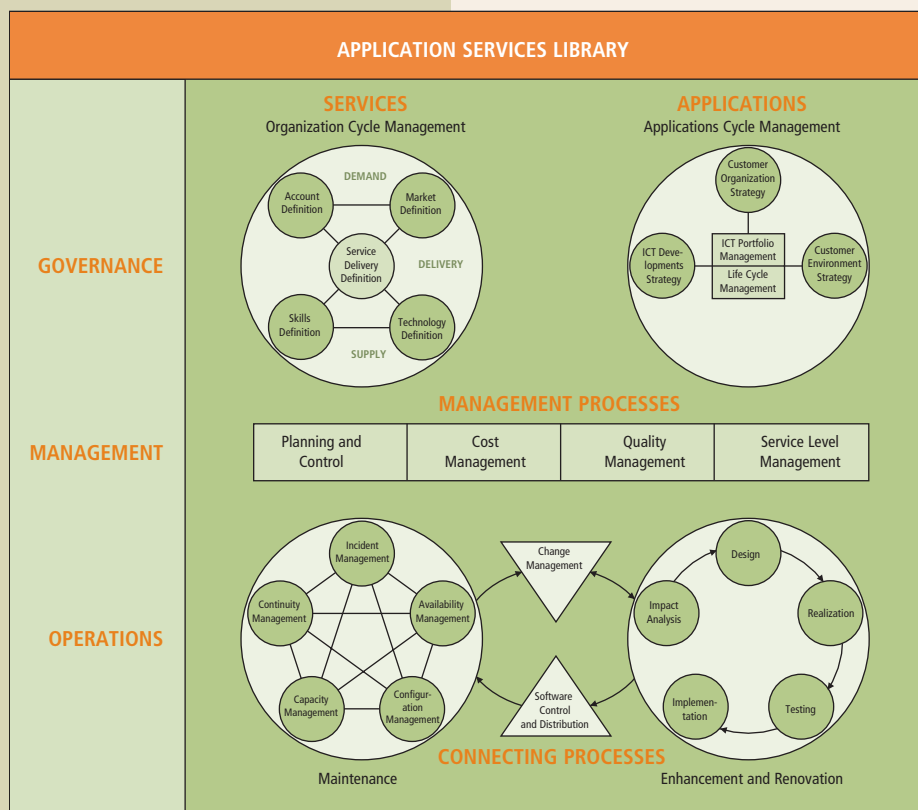
### FBM

FBM (Functioneel Beheer Model) is het kwaliteitsmodel dat binnen verschillende organisaties is gebruikt als basis voor implementatie en/of professionalisering van functioneel beheer. In het model staan de operationele processen centraal, met daaromheen een schil van sturende processen. Gebruik van het Functioneel Beheer Model maakt het mogelijk structuur aan te brengen in de uitvoering, afstemming en aansturing van de activiteiten in het kader van functioneel beheer. De toenemende professionaliteit van interne en externe ICT-leveranciers op het gebied van technisch beheer (ITIL) en applicatiebeheer (ASL) stelt steeds hogere eisen aan het functioneel beheer.

### ITIL

ITIL is het kwaliteitsmodel dat best practices bevat voor processen gericht op beheer en exploitatie van de IT-infrastructuur. Bij elk proces is aandacht besteed aan het doel, de activiteiten en de procedures, aan functie-omschrijvingen en managementrapportages. Afgeleid van de afspraken over de kwaliteit van de ICT-dienstverlening, worden voor elk proces prestatie-indicatoren afgesproken. Met behulp van dit procesmodel wordt de service Technisch Beheer ingericht.

professionaliseren worden deze ASL-rollen in de organisatie geïmplementeerd. Bijbehorende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden worden belegd bij de medewerkers. Tevens worden met iedere medewerker afspraken gemaakt over te behalen resultaten. Zowel de inrichting van



Figuur 5 Het ASL-model (bron: ASL Foundation)

de projectorganisatie als de planning en de instrumenten sluiten hierbij aan.

Mark Bevers is LCE Product Manager PinkRocade Public en Caroline van Dolder is LCE Consultant PinkRocade Finance. Zij zijn bereikbaar via [m.bevers@pinkroccade.com](mailto:m.bevers@pinkroccade.com) en [c.vandolder@pinkroccade.com](mailto:c.vandolder@pinkroccade.com).



Dit artikel is verschenen in IT Beheer Magazine, een uitgave van ten Hagen en Stam Uitgevers b.v.



U kunt onderstaande, volledig ingevulde bon sturen naar ten Hagen & Stam Uitgevers, Antwoordnummer 13017, 2501 VC Den Haag of fax naar 070 3045815.



## Ja, ik wil een abonnement op IT Beheer Magazine en ik ontvang een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

IT Beheer Magazine biedt u nu de gelegenheid voordelig kennis te maken met het vakblad op het gebied van IT beheer en service management. U kunt kiezen voor een korting op een jaarabonnement of een gratis deel uit de serie ICT Management Pockets Guides.

- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine met € 19,20 korting en ik betaal slechts € 105,-
- Ja, ik neem een jaarabonnement op IT Beheer Magazine voor € 124,20 en ontvang gratis:
  - Het ABC tot Integraal IPW™ – ISBN 9044003607
  - Compendium IT-Beheer – ISBN 9076304742
  - PRINCE-heerlijk – ISBN 904400333X
  - De essentie van CMM – ISBN 9044001043
- Ik ben abonnee op Automatisering Gids en betaal slechts € 111,30 voor een jaarabonnement.



In de reeks ICT Management Pockets Guides wordt op uiterst praktische wijze uiteengezet hoe de processen van IT-organisaties vorm krijgen.

Mijn AG Privilegepasnummer is: \_\_\_\_\_

Naam \_\_\_\_\_ m/v\*

POSTADRES

Bedrijf \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Functie \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_

FACTUURADRES

Plaats \_\_\_\_\_

Adres \_\_\_\_\_

Telefoon \_\_\_\_\_

Postcode \_\_\_\_\_ Plaats \_\_\_\_\_

Telefoon \_\_\_\_\_

Handtekening \_\_\_\_\_

Prijzen zijn geldig in 2003 en exclusief BTW, inclusief verzend- en administratiekosten. Levering is volgens de voorwaarden zoals gedeponeerd ter griffie van de Arrondissementsrechtbank te Amsterdam d.d. 4 januari 2000 onder depotnummer 5/2000. De door u ingevulde gegevens kunnen, na analyse, door (de werkmatschappijen van) Wolters Kluwer Nederland of zorgvuldig geselecteerde derden, worden gebruikt om u te informeren over voor u relevante producten en diensten. Indien u geen prijs stelt op het ontvangen van deze informatie, dan kunt u dit schriftelijk melden bij ten Hagen & Stam, t.a.v. Afdeling Listmanagement, Postbus 34, 2501 VC Den Haag.