

# Procesdenken moet output dienen,

**Het procesdenken lijkt al jaren de oplossing voor ICT-beheer. Een probleem is echter het generieke karakter van de procesmodellen. De kwaliteit van concrete producten en diensten komt in de knel. Jacques Wetzels en Leen van Pelt bespreken drie stappen die gezet moeten worden om de producten en diensten weer in het centrum van de aandacht te krijgen.**

In de loop van de jaren negentig van de vorige eeuw is gestaag een einde gemaakt aan de monopoliepositie van ICT-beheerorganisaties, vooral in grotere ondernemingen. De bolwerken van technici waren moeilijk aan te sturen en de kosten liepen structureel op. Procesmodellen voor ICT-beheer leken het beroemde ei van Columbus om de situatie van 'ondoorzichtig en duur' te doorbreken. Met de invoering van ITIL werd binnen het ICT-beheer het pad voor 'procesdenken' definitief geëffend. Door de invoering van gestructureerde beheerprocessen werd ICT-beheer transparanter. De afhandeling van werkzaamheden werd beter voorspelbaar en planbaar, waardoor de efficiëntie verbeterde. Kortom: er waaide een frisse wind door ICT-land en daarmee ontstond ook een schare aan procesontwerpers, procesmanagers en procesdenkers. Was het ITIL-concept nog vooral voor de technische ICT-beheeromgeving, ook deze tekortkoming werd gaandeweg opgeheven met de introductie van procesmodellen voor applicatiebeheer en functioneel beheer, zoals ASL en BISO. Inmiddels is ITIL versie 3 op komst.

Opvallend is echter het generieke karakter van deze procesmodellen. De vraag rijst hoe generieke procesmodellen zodanig kunnen worden geïmplementeerd dat een optimale balans ontstaat tussen processen, producten, expertise, middelen en structuur van de ICT-beheerorganisatie, die voldoet in de praktijk. Kenmerkend voor de traditionele beheerorganisaties uit het 'pre-procestdijperk', de ondoorzichtige bolwerken van technici, was dat deze weinig efficiënt maar doorgaans zeer effectief waren. De aanwezige technici waren namelijk sterk resultaatgedreven, een logisch gevolg van hun gespecialiseerde kennis en hun directe emotionele betrokkenheid bij specifieke technische objecten. Ook zaten deze technici op basis van expertise bij elkaar in organieke eenheden. Er was dus een directe koppeling tussen organisatie, expertise en de beoogde resultaten in de vorm van producten en diensten.

## Door eerst de output te definiëren, ontstaat een efficiënte samenhang

Na de kentering naar het procesdenken veranderde de positie van de technici van resultaatgedreven hoeders van objecten naar uitvoerders van rollen in een beheerproces. Het procesconform afhandelen van activiteiten, keurig volgens procedures en met vooraf bepaalde prioriteiten, ging de boventoon voeren. De relatie tussen organisatie, expertise en resultaten werd, wellicht onbewust, omgebogen naar een relatie tussen organisatie, expertise en processen (activiteiten). De wijze waarop in ICT-beheerorganisaties conform de generieke procesmodellen de beheerprocessen worden ontworpen, bevestigt dit. Er wordt namelijk ontworpen volgens het vaste stramien: generieke triggers, generieke activiteitenstroom (procesflow), benoemen van rollen die activiteiten uitvoeren (expertise) en het monitoren van activiteiten. Tot slot worden KPI's bepaald, gerelateerd aan efficiëntie van de generieke processen en nauwelijks aan de kwaliteit van concrete producten en diensten die in de dagelijkse werkelijkheid van die beheerprocessen tot stand moeten komen.

Voor ICT-beheer zijn vier hoofdaandachtsgebieden te onderscheiden die een onderlinge afhankelijkheid hebben, namelijk:

- organisatie en besturing van de ICT-beheerorganisatie;
- processen in de ICT-beheerorganisatie;
- producten en diensten die de ICT-beheerorganisatie voortbrengt;
- expertise en middelen die de ICT-beheerorganisatie nodig heeft.

Tussen deze aandachtsgebieden bestaat een onlosmakelijke wisselwerking. Processen worden niet gestructureerd als doel op zich maar om op efficiënte en controleerbare wijze concrete producten te leveren (of resultaten te bereiken). Daarnaast zijn er middelen en expertise nodig om activiteiten binnen processen uit te voeren. Daaroverheen ligt besturing van expertise en toewijzing van middelen alsmede de keuzes voor de producten en diensten die geleverd moeten worden met bijbehorend beleid. Dit gebeurt vanuit de organisatiestructuur waarin mandaten, beleidskeuzes et cetera vastliggen.

De relevantie van de aandachtsgebieden voor de inrichting van een ICT-beheerorganisatie is dat vanuit een samenhangend geheel inrichtingskeuzes worden gemaakt. De te genereren producten (of resultaten) en niet de processen worden daarbij als richtinggevend beschouwd. Men dient dan wel de 'output' van de ICT-beheerorganisatie, dus de producten en diensten, centraal te stellen bij de inrichtingskeuzes. Dit proces verloopt in drie logische stappen.

### STAP 1: Beschouw niet het proces maar de 'output' als primaire inrichtingsvariabele

In een organisatie worden geen processen uitgevoerd die op zichzelf staan zonder iets toe te voegen aan de uiteindelijke producten. Dus: producten zijn een resultaat van processen en van wat de klanten verwachten; enkele sturende of controlerende processen daargelaten, maar zelfs deze processen kunnen in veel gevallen direct aan producten worden gerelateerd. Dit impliceert dat de inrichting van ICT-beheer begint bij het vaststellen van een producten- en dienstencatalogus voor de klanten en het doorvertalen hiervan naar interne (deel)producten. Vervolgens kan worden vastgesteld welke processen echt relevant zijn om deze producten en diensten te genereren. Deze processen kunnen vervolgens resultaatgericht worden geïmplementeerd, waarbij het generieke procesmodel slechts als referentiekader geldt. Dat wil zeggen dat de processen zodanig worden vastgelegd dat onduidelijkheid een beeld ontstaat langs welke activiteiten en deelproducten er in de processen eindproducten of resultaten ontstaan voor de klanten van de ICT-beheerorganisatie.

### STAP 2: Beschouw niet de procesrollen maar de 'output' als graadmeter voor expertise & middelen

In de processen vinden activiteiten plaats waarvoor expertise en middelen noodzakelijk zijn. Veel procesmodellen leggen een relatie tussen de procesactiviteiten en de rollen van mensen in de processen. Soms wordt er ook een bescheiden relatie gelegd met de noodzakelijke middelen. Door het generieke karakter van de procesmodellen ontstaat er slechts een generieke indicatie van rollen en middelen. Neem bijvoorbeeld een procesmodel als ITIL, dat toch bij uitstek gebaseerd is op een technische exploitatieomgeving. In de Service Support- en de Service Delivery-sets van ITIL vinden we processen

met de daarbij behorende rollen. In een technische exploitatieomgeving bestaat het grootste gedeelte van de activiteiten uit operations (beheeren en bedienen van computers), terwijl deze activiteiten in deze ITIL-sets nauwelijks voorkomen. Door de processen af te leiden van producten en diensten worden de echt noodzakelijke expertise en middelen veel beter inzichtelijk omdat er een direct verband ontstaat tussen expertise, middelen en producten, waarbij het proces slechts een instrument is om het een en ander efficiënt te laten samenwerken. Door dus eerst de output te definiëren, vervolgens expertise en middelen daaruit af te leiden en daarna de rollen en functies vorm te

geven, ontstaat een zeer efficiënte samenhang. Er zijn immers alleen mensen en middelen voorhanden die nodig zijn om bepaalde concrete producten te genereren (normale restcapaciteit en specifieke overheid daargelaten); de processen geven slechts aan hoe we dit efficiënt kunnen doen.

### STAP 3: Baseer de vormgeving en besturing van ICT-beheer op de producten en diensten voor de klant

De laatste stap zit op sturend niveau. Bij de wijze waarop ICT-beheerorganisaties

en besturing, moeten meer variabelen in beschouwing worden genomen dan de generieke procesmodellen doen vermoeden. De concreet te realiseren producten en diensten bieden daarbij het beste uitgangspunt. Een logisch te volgen benadering is de volgende:

1. Welke producten en diensten willen de klanten?
2. Welke van deze producten en diensten wil de ICT-beheerorganisatie leveren (productmarktcombinatie)?
3. Welke expertise en middelen zijn hiervoor noodzakelijk?
4. Welke processen zijn relevant om de expertise gestructureerd te laten (samen)werken om de producten en diensten te leveren?
5. Welke organisatiestructuur is geschikt om de clusters van expertise aan te sturen?

Daarmee kan de valkuil worden voorkomen dat het optimaliseren van processen een doel op zich wordt. Rollen en functies in de beheerorganisatie moeten gebaseerd zijn op de te genereren producten en diensten en niet op de generieke procesactiviteiten.

## niet andersom



ILLUSTRATIE: TAXI

### Doorgesloten procesdenken

Het is niet verbazingwekkend dat procesgericht organiseren zo de boventoon kon gaan voeren in het ICT-beheer. De generieke processen maakten de meest voorkomende activiteiten inzichtelijk, een inzicht dat zowel door managers als klanten van ICT-beheerorganisaties jarenlang als gemis werd ervaren. Eindelijk kon over partijen heen worden afgestemd 'wie doet wat'. De toegevoegde waarde van de generieke procesmodellen (denk aan ITIL, ASL, BISO) is nog steeds onbetwist. Wat echter vaak over het hoofd werd gezien, is dat de generieke procesmodellen slechts een referentiekader zijn. De werkelijkheid van activiteiten binnen ICT-beheer is nog steeds in hoge mate afhankelijk van het specifieke karakter van de concrete objecten die men beheert en de producten en diensten die men voor klanten genereert. Om generieke procesmodellen en concrete producten en diensten op elkaar af te stemmen, rekening houdend met de benodigde expertise, middelen

## ICT-beheer begint met vaststellen producten- en dienstencatalogus

Ook het maken van strategische inrichtingskeuzes voor ICT-beheer, zoals centraliseren, decentraliseren, uitbesteden et cetera, is eenvoudiger vanuit een heldere visie op de te genereren producten en diensten.

Kortom: procesdenken heeft ICT-beheer sterk verbeterd in termen van efficiëntie. De daadwerkelijke doelstelling van een ICT-beheerorganisatie, namelijk het leveren van concrete producten en diensten, mag daarbij echter niet uit het oog worden verloren.

JACQUES WETZELS EN LEEN VAN PELT  
AG • 25-05-07

Jacques Wetzels is Managing Consultant bij Capgemini (Jacques.Wetzels@Capgemini.com). Luitenant-kolonel Leen van Pelt is binnen het DCIV van het ministerie van Defensie belast met bedrijfsvoering en integratie binnen het functioneel beheer.