

Beheer: klem tussen manager en professional

Voor adequaat ICT-beheer is inzicht nodig in proces- en productketens

Er is waarschijnlijk geen ICT-beheerorganisatie meer te vinden die niet op de een of andere wijze beheerprocessen heeft ingevoerd op basis van gangbare kaders zoals ITIL, ASL en BiSL.

Zo'n vijftien jaar na de eerste ITIL-golf blijkt dat 'procesdenken' binnen ICT-beheer inmiddels een stevige voet aan de grond heeft. De modellen hebben echter nog steeds één knelpunt gemeen, namelijk het zeer generieke karakter waardoor de afstand tot de werkvloer te groot blijft.

De procesmodellen zijn vaak een doel op zich en vooral een feestje voor managers. De beheerders haken regelmatig af en doen gewoon hun ding. Dat het invoeren van een procesmodel voor ICT-beheer uiteindelijk niet de resultaten oplevert die men ervan verwacht, dat hebben veel organisaties ondertussen aan den lijve ondervonden. Er bestaat dus een bijzondere tegenstelling binnen ICT-beheer. Enerzijds worden procesmodellen volhardend omarmd als hét kader voor de inrichting, anderzijds dringen deze modellen maar moeizaam door tot de werkvloer, terwijl het daar toch om moet draaien.

Moeten we vaststellen dat de procesmodellen toch niet het ei van Columbus zijn voor de inrichting van ICT-beheer of is er wellicht al jaren een cruciale factor over het hoofd gezien?

Veel organisaties onderkennen het belang niet van hun productketen

Procesmodellen zijn belangrijk voor het inrichten van ICT-beheer, maar zeker niet zaligmakend. Het procesdenken, zegt **Jacques Wetzels**, geeft overzicht en is vooral een feestje voor managers. Het productdenken moet de processen naar de werkvloer brengen. Daar zitten de technische beheerders die het werk doen.

Om ICT-beheerprocessen, conform de generieke modellen, echt van toegevoegde waarde te laten zijn, is het van belang de essentie van ICT-beheer te zien vanuit twee verschillende perspectieven, namelijk:

- het perspectief van de managers van een ICT-beheerorganisatie (het bedrijfskundige perspectief);

- het perspectief van de uitvoering door technische ICT-beheerders op de ICT-werkvloer (het technisch vakkundige perspectief).

Beide perspectieven dienen weliswaar dezelfde doelen, namelijk het ICT-beheer, maar daarmee is ook alles gezegd. Het managementperspectief is gericht op efficiëntie en gebaat bij integraal inzicht in procesketens.

De ICT-beheerders, die werken vanuit hun vakinhoud, zijn veel meer gebaat bij het doorgronden van de productketens die de verschillende expertises concreet met elkaar verbinden in termen van tastbare input en output. Een beheerder denkt niet voortdurend na in welk proces hij zit, wel over welk concreet product er wordt verwacht, wanneer en voor wie.

We hebben dus inzicht in beide ketens nodig die elkaar aanvullen om ICT-beheer adequaat te kunnen inrichten, namelijk:

- procesketens (op basis van de gangbare modellen) om de gehele organisatie, besturing en

controle vorm te geven in de generieke stappen die het management overzicht geven;

- productketens (op basis van de specifieke bedrijfsituatie) om de technische professionals te laten samenwerken in termen van concrete input en output.

Beide ketens lijken wellicht onverenigbaar en afkomstig uit verschillende werelden. Toch liggen de werelden van processen en producten dicht bij elkaar dan het voorgaande doet vermoeden. De combinatie van beide biedt de ontbrekende schakel voor de ICT-werkvloer.

De verbindende schakel tussen proces- en productketens ligt namelijk op het niveau van 'activiteitenketens' die in beide werelden voorkomen en feitelijk de verbindende laag vormen (zie figuur).

Een generiek proces is opgebouwd uit logisch geordende theoretische activiteiten. Om producten te maken, verricht men daadwerkelijk die activiteiten in de praktijk. Met andere woorden: de productketens maken de generieke procesactiviteiten echt concreet. Voor de beheerder op de werkvloer is per activiteit plotseling inzichtelijk wat de output moet zijn, in termen van producten of resultaten, die aansluiten bij de werkelijkheid van wat een collegabeheerder of klant nodig heeft.

Helaas onderkennen veel organisaties niet het belang van het onderzoeken van hun productketens naast de procesketens. Men volstaat met het generieke proces. Daarmee probeert men onbewust om beide perspectieven (management en uitvoering) in één model samen te brengen. Managers doen er alles aan om de generieke procesmodellen bij alle beheerders 'tussen de oren' te krijgen. De beheerders zien echter niet

Procesdenken is een feestje voor managers

het voordeel van die theoretische activiteiten als niet duidelijk is wat de concrete producten of resultaten moeten zijn. Beheerders denken in meldingen, ontwerpen, werkende machines of goede softwarecomponenten et cetera. Een beheerder redeneert vanuit een concreet product of resultaat dat voor iets of iemand is bedoeld. Dat is vrijwel altijd specifiek en heeft waarde in de context van de eigen organisatie. Daarbij zijn de kwaliteitseisen van de ontvanger van een product het belangrijkste kader. Wat een ICT-beheerder dus nodig heeft om zijn werk te organiseren zijn:

- eenduidige afspraken over de triggers om te starten met een product;
- middelen om het product te maken;
- werkinstructies om het product te maken;
- eisen (tijd, geld, kwaliteit) van de ontvanger van het product.

Opvallend is dat de procesmodellen voor ICT-beheer in al deze aspecten nauwelijks voorzien, ondanks de energie die organisaties stoppen in de inrichting ervan. Dat is een gemiste kans voor iedere organisatie die dit overkomt. Het onderscheidende vermogen in slagkracht en kwaliteit schuilt namelijk niet in de generieke procesmodellen maar in de kwaliteit van de producten die men op de werkvloer voortbrengt. De focus moet daar dus op blijven liggen. De procesmodellen hebben wel een toegevoegde waarde en hoeven zeker niet overboord te worden gezet. De relatie met de werkvloer kan echter beter worden geregeld door de processen af te stemmen op de productketens die het echte 'voortbrengingsproces' van een organisatie vormen. De combinatie van proces- en productketen biedt wellicht een uitkomst voor de tegenvallende effecten van procesimplementaties.

Jacques Wetzels is Managing Consultant bij Capgemini (jacques.wetzels@capgemini.com). Hij adviseert organisaties over informatiemanagement, IT-Governance en inrichting van ICT-beheer.

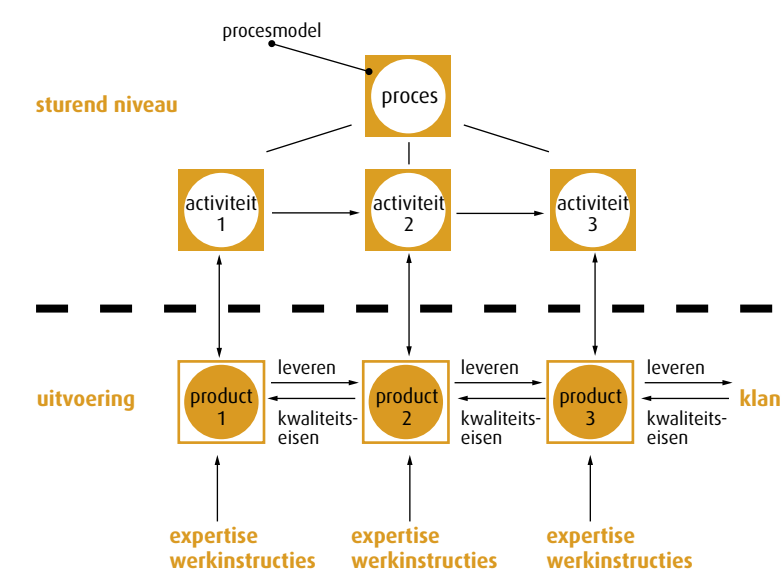
➤ Voor reacties en nieuwe bijdragen van deskundigen: Henk Ester (h.ester@sdu.nl, (070) 378 03 97).

STAPPENPLAN

Relatie tussen processen en producten

Meer focus op producten kan worden bereikt door de volgende uitgangspunten te hanteren:

1. Richt een procesmodel en de procesketens in vanuit het managementperspectief. Een procesmodel is op sturend niveau van grote waarde maar voor de uitvoerder is het veel minder interessant hoe de totale processtructuur eruitziet.
2. Analyseer en beschrijf de productketens op de werkvloer van de ICT-beheerorganisatie. De productketens geven de beheerders een heldere kijk op de werkelijkheid waarin ze met elkaar samenwerken in termen van concrete input en output.
3. Beschrijf op het niveau van activiteiten de koppeling tussen beide ketens. Door de concrete producten te relateren aan activiteiten, kan de link met het overkoepelende generieke proces alsnog worden gelegd.



De relatie tussen de proces- en productketens ligt op het niveau van activiteiten. Processen bestaan uit clusters van activiteiten en producten ontstaan tijdens activiteiten.

EXPERTISE

Productdenken versterkt onderscheidend vermogen

Is procesdenken overbodig om ICT-beheer te organiseren? Nee, maar het risico ligt wel op de loer dat men er te veel van verwacht. Procesmodellen zijn van onschatbare waarde voor het management, waar de verantwoordelijkheid ligt voor integrale planning, sturing en efficiëntie. De technische uitvoering vraagt echter ook aandacht voor datgene waarvoor al die technische expertise in huis is gehaald, namelijk het genereren van concrete producten en resultaten die een organisatie onderscheidend maken voor de klant. De kwaliteit van de expertise is primair bepalend voor de kwaliteit die een klant ervaart, niet het proces. Het proces draagt wel in ruime mate bij aan de efficiëntie waarmee de gewenste kwaliteit wordt bereikt. Gedegen inzicht in de producten

die men genereert, ondersteunt het werven van de juiste expertise in de markt en maakt communicatie met klanten veel concreter. De generieke procesmodellen voorzien alleen in beschrijvingen van generieke rollen, en staan ook op dit punt te ver van de werkvloer en de klant af. Organisaties die zich te sterk op het proces richten, zullen snel ervaren dat de expertise die in huis wordt gehaald vooral generieke procesdeskundigen zijn. Daar zijn er overigens veel van te vinden. De expertise om specifieke producten te maken – dicht op de techniek – is echter schaars. Het gericht zoeken naar expertise kan dus maar beter vanuit een heldere visie plaatsvinden van 'Wat maken we eigenlijk voor de klant?' in plaats van 'Welke generieke stappen zetten we allemaal voor de klant?'.

PROCESMODELLEN

Stroomopwaarts analyseren

De relatie tussen producten en processen vinden we op activiteiten-niveau. Door de (deel)producten en (deel)resultaten in een organisatie in kaart te brengen, redenerend vanuit de te realiseren output voor de klant, kunnen we logische ketens onderscheiden. Per product kan stroomopwaarts worden afgeleid welke (deel)producten of (deel)resultaten een stap eerder in de keten moeten ontstaan, in welke activiteit en door wie.

Een belangrijk uitgangspunt daarbij is: de ontvanger van een product of resultaat bepaalt de kwaliteitseisen, niet de aanbieder. In deze aanpak schuilt de cruciale aanvulling op de traditionele wijze om processen te modelleren. Een productketenanalyse vindt 'stroomopwaarts' plaats en niet 'stroomafwaarts'. De gangbare procesmodellen voor ICT-beheer zijn zonder uitzondering gebaseerd op het 'stroomafwaarts' ana-

lyseren en modelleren. Dat wil zeggen dat je begint bij een generiek startpunt (een startactiviteit) en eindigt bij een generiek eindpunt (slotactiviteit). Vervolgens wordt per activiteit bepaald wat er in generieke termen moet gebeuren. Bij de productbenadering is de stroom van producten uiteraard gelijk aan de processtroom, maar de wijze van analyseren – wat is wanneer nodig – gebeurt in tegengestelde richting. De ontvanger van een product of resultaat bepaalt

de kwaliteitseisen en het moment dat het product er moet zijn. De keten wordt zo van achteren naar voren opgebouwd als een 'huis' van kwaliteitseisen die altijd zijn afgeleid van een helder gedefinieerd eindproduct. De koppeling tussen de productketens en processen ligt op het niveau van de activiteiten die leiden tot (deel)producten of (deel)resultaten. Activiteitenketens zijn vervolgens eenvoudig te relateren aan de generieke procesketens.