

Snacken uit procesmodellen

In de theorie lijkt management van ICT-activiteiten simpel; organiseer de taken met behulp van een procesmodel als ITIL, BiSL of ASL en totale controle ligt binnen handbereik. De praktijk is echter weerbarstig. Organisaties of werkwijzen sluiten zelden aan op het theoretisch model dat in de praktijk amper de houvast biedt die het lijkt te beloven. Dat is ook niet zo gek: we verwachten te veel van procesmodellen en bezien ze te veel vanuit hun eigen logica. Toch zijn procesmodellen enorm waardevol. Je moet ze alleen in hun verband zien en eruit pakken wat je nodig hebt. Lekker snacken dus. Dit artikel bevat een casestudy van het Kenniscentrum Concernsystemen Rotterdam (KCR), een onderdeel van de Gemeente Rotterdam.

Barry Derksen, Patrick Groothuis en Harry Wibier

‘Onze organisatie is zo uniek. Standaard modellen werken hier niet.’ Dit is een door consultants vaak gehoorde opmerking. Net als: ‘We hebben dat model geprobeerd. Het werkte niet, dus we gebruiken het niet nog een keer.’ Daartegenover staan een heleboel andere organisaties die hun modellen tot in detail hebben uitgewerkt en voor iedere denkbare activiteit een werkinstructie hebben. Voor hen is een procesmodel heilig en ze zouden niet anders

met zich mee kunnen brengen in zowel aanloop als beheer.


De mismatch

Dit artikel behandelt één van de veelvoorkomende faalfactoren bij procesimplementaties; een mismatch tussen de activiteiten van een organisatie en de processen zoals die staan genoemd in het procesmodel. Soms is de situatie overzichtelijk en leent een organisatie zich perfect voor een bepaald model. Een relatief simpele KA-omgeving kan zich heel goed lenen voor een klassieke (eerste versie) ITIL-implementatie. Maar dat hoeft niet altijd zo te zijn.

Om te begrijpen waarom een procesmodel al dan niet geschikt is voor een organisatie is het van belang om te begrijpen wat een proces is: een proces is een logische bundeling van activiteiten. Het is niet tastbaar zoals een stoel of een pizza. Het is een ordening. Als je de activiteiten verwijdert, bestaat het proces niet meer, maar als je het proces weghaalt, blijven de activiteiten gewoon bestaan. Een procesmodel als ITIL geeft dus structuur aan een heleboel activiteiten die logisch geclusterd zijn in processen. Acceptatie van een procesmodel kan dus alleen succesvol zijn als een organisatie een takenpakket heeft dat aansluit - of gaat aansluiten -

Organisaties en werkwijzen uit de praktijk sluiten zelden aan op theoretische modellen

willen. Er zijn verschillende verklaringen denkbaar voor dat verschil. Een mislukte implementatie van een procesmodel kan bijvoorbeeld zijn oorzaak hebben in te weinig betrokkenheid van het management of een cultuur die te sterk naar binnen is gericht. Een geslaagde procesimplementatie kan mede voortkomen uit een juiste focus of hele zware sturing, maar hoeft in een breder perspectief niet altijd goed nieuws te betekenen, zeker gezien de kosten die procesimplementaties

A decorative border at the top of the page consists of a grid of circular icons, each containing a different food item. The icons are arranged in three rows and seven columns. The items include: a bowl of soup, a green leafy vegetable, a fish, a burger, a hand holding a knife, a mushroom, a pear, a corn cob, an onion, a carrot, a tomato slice, a pea pod, a chili pepper, a slice of pizza, a glass of beer, a bottle of sauce, two glasses of beer, a bunch of asparagus, a slice of cake, a sandwich, a slice of pie, a heart, a person, a mushroom, and a person holding a camera.

“Procesmodellen zijn enorm waardevol. Je moet ze alleen in hun verband zien en eruit pakken wat je nodig hebt. Lekker snacken dus.”

op het gekozen procesmodel.

Er bestaan tal van technisch beheerorganisaties die vanuit de historie taken toegeschoven hebben gekregen op het gebied van applicatiebeheer, functioneel beheer of bouw. In dergelijk gevallen helpen een prachtige tool, degelijke procesbeschrijvingen of intensieve begeleiding van medewerkers niet als de organisatie krampachtig aan het verkeerde model blijft vasthouden. Een aantal activiteiten gaat onherroepelijk buiten de boot vallen.

Een ander voorbeeld: ASL biedt geen kader om functionaliteiten te beheren of een informatieplan te schrijven. Als dergelijke taken in een applicatiebeheerorganisatie zijn terecht gekomen, zal ASL dus niet helpen. In een dergelijke situatie kan je twee dingen doen; de organisatie aanpassen aan het procesmodel of het procesmodel aanpassen aan de organisatie. Traditioneel wordt vaak gekozen voor de eerste optie. Dit artikel beschrijft het verhaal van een organisatie die gekozen heeft voor de tweede oplossing.

De startsituatie

KCR¹ was een onderdeel van het Shared Service Centre van de Gemeente Rotterdam en richtte zich onder andere op het applicatief beheer van het ge-

meentebreed toegepaste ERP-systeem, Business Intelligence en een document management systeem. De organisatie bevond zich medio 2007, een dik jaar na haar ontstaan, met één been in de pioniersfase en met één been in de groeifase. Er bestond een veelvoud aan projecten die veelal door externen werden bemenst. Ook bij beheer werden veel externen ingehuurd. Het resultaat hiervan was dat 70% van de inzet werd geleverd door externen.

De implementatie van nieuwe systemen werd vanuit een push strategie gedaan

Daarnaast bleek de kwaliteit van het werk moeilijk voorspelbaar; het bleek veelal afhankelijk van de uitvoerende medewerker. De implementatie van nieuwe systemen werd bovendien vanuit een push strategie gedaan, waardoor er weinig draagvlak bij de klantorganisatie was. Kortom: KCR zag zich geconfronteerd met een matige klanttevredenheid en had de overtuiging dat de huidige werkwijze efficiënter en effectiever kon.

KCR wilde van een organisatie met professio- ►►

nals groeien naar een professionele organisatie. De kern van de verandering was dat de voorspelbaarheid en transparantie van de dienstverlening moest verbeteren tegen lagere kosten. Het nieuwe MT zette dit veranderproces breed in. Alle niveaus binnen de organisatie werden uitgenodigd om mee te denken en mee te doen. De organisatie betrok belangrijke stakeholders bij dit proces. Zo werd jaarlijks een informatiedag georganiseerd die in haar derde jaar al 400 bezoekers trok. De omgeving was met een tiental klantorganisaties complex en de klantwensen waren divers. Mede door die bestuurlijke context was het voor KCR niet mogelijk om de organisatie aan te passen aan een specifiek model en om beheertaken opnieuw te verdelen. KCR moest dus een model vinden dat kon ondersteunen bij de aansturing van processen op het gebied van applicatiebeheer, applicatiebouw, project management en technisch beheer.

De omgeving was met een tiental klantorganisaties complex en de klantwensen waren divers

Het traject

In de literatuur zijn tal van artikelen te vinden over het gebruik van een combinatie van verschillende modellen. Zo maakt het IT-Governance model Co-bit heel handig gebruik van onder andere ITIL en CMMI. En de volwassenheidsniveaus van CMMI laten zich weer vertalen naar ASL processen (zoals programmabeheer en distributie). Aangemoedigd door dergelijke voorbeelden heeft KCR een procesmodel ontwikkeld dat de hele diversiteit aan eigen activiteiten bevat. Aangezien KCR zich met name bezig hield met applicatiebouw en -beheer, lag het zwaartepunt van het KCR model op CMMI en ASL², maar een goed verstaander herkent ook elementen van Prince2, T-map en ITIL.

Fase 1: nulmeting en verbeterplan (doorlooptijd: 3 maanden)

Het traject startte met een nulmeting die zich richtte op de volgende aspecten:

- Meting klant en gebruikerstevredenheid
- Meting Business & IT alignment;
- Meting niveau CMMI;
- Meting niveau ASL & ITIL;
- Meting cultuur huidig en gewenst.

Niet alleen de medewerkers van KCR waren be-

trokken bij de nulmeting, maar ook de klanten en de gebruikers (via een enquête). De verkregen informatie is vergeleken met andere (soortgelijke) organisaties, waardoor een benchmark resultaat is verkregen. Deze vergelijking leverde veel informatie op over de potentiële verbetergebieden, de urgentie en de sterke punten.

Het resultaat van de gehouden nulmeting kan in hoofdlijnen worden samengevat:

- Gebruikerstevredenheid scoorde een rapportcijfer 6, dit is laag ten opzichte van de benchmark (6,5). Met name het gebruik van de ERP-systemen scoorde matig.
- Functioneel applicatiebeheer scoorde boven de benchmark (6,4 tegen 6,2 in de benchmark). Dit gold ook voor accountmanagement (6,9 tegen 6,0).
- De cultuur wees een verschil uit tussen huidige cultuur (hiërarchisch gericht) ten opzichte van de gewenste cultuur (marktgericht).
- Op de volwassenheidsmetingen ASL, ITIL en Business & IT alignment scoorde KCR op niveau 1 (1 tot 5) met hier en daar uitschieters naar het tweede niveau. Dit betekende een lage mate van professionaliteit (zie Derksen, 2008) met veel mogelijkheden winst te behalen in efficiency en effectiviteit.

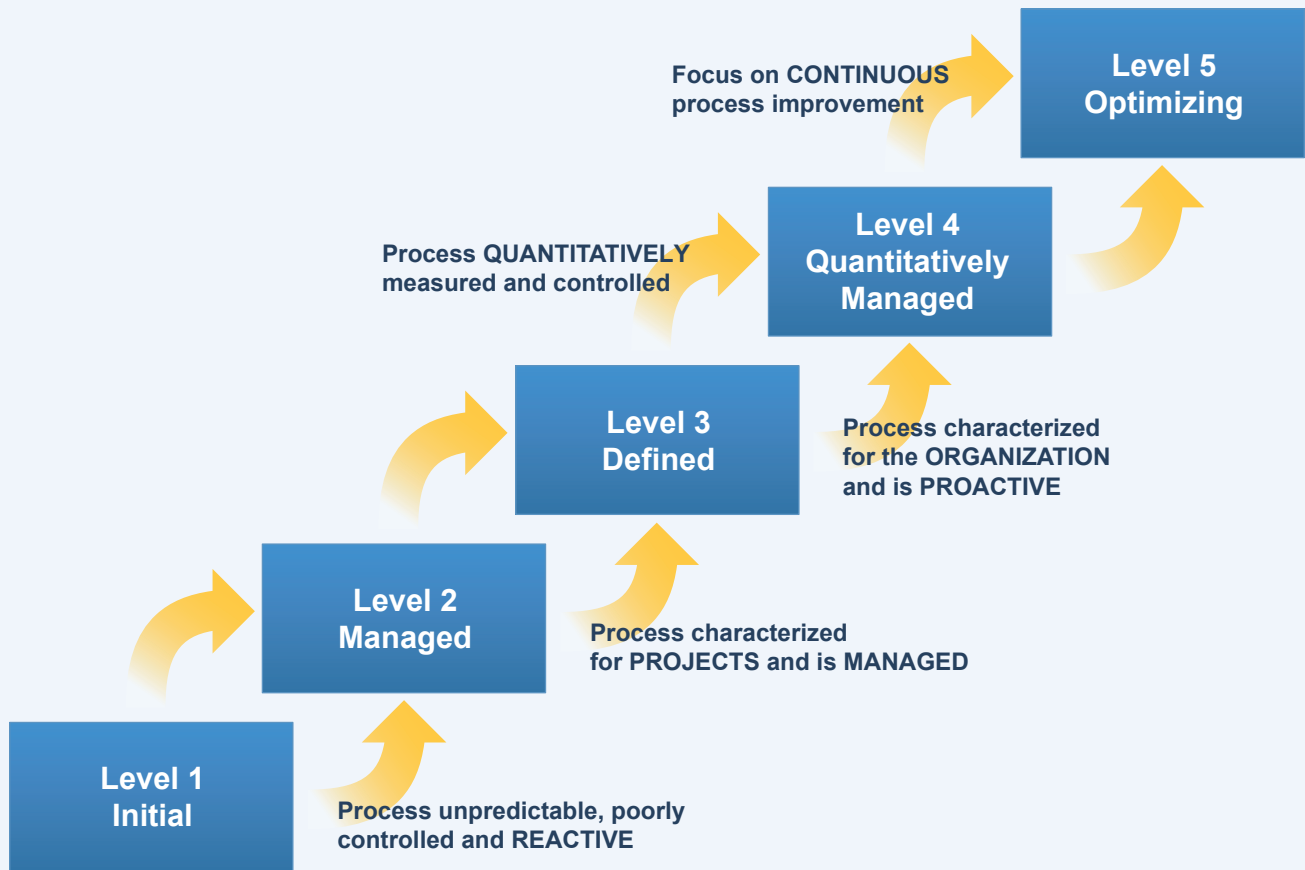
De meting bevestigde de signalen die KCR kende en die tot de start van het verbetertraject hadden geleid. Daarnaast gaf het handvaten ter verbetering, alsmede een goede basis voor prioriteitstelling en voor communicatie (zowel intern als extern). Het eindresultaat van de eerste fase was een verbeterplan en een programma-indeling.

Fase 2: realisatie (doorlooptijd: 2 jaar)

Het basisprincipe achter de uitvoering van de tweede fase was simpel. Allereerst werden de verantwoordelijken en verantwoordelijkheden onderkend: proceseigenaren, procesmanagers, stuurgroep en extern klankbord.

De uitvoeringsprincipes waren als volgt:

- De proceseigenaren ontwierpen het proces zelf, ondersteund door een projectteam. Ze stelden ook - onder begeleiding - de prestatie-indicatoren van het proces vast.
- De stuurgroep gaf indien akkoord decharge per proces. Een externe klankbordgroep die uit opdrachtgevers en klanten bestond, gaf een review.
- Het meten op goedgekeurde prestatie-indicatoren startte direct via eenvoudige Excel rapportage voor het creëren van een nulmeting



Figuur 1: CMMI Staged Maturity Levels

- en een verbeterrapportage.
- Het wijzigen van ondersteunende systemen en tooling gebeurde direct waar noodzakelijk, maar volgde op belangrijke punten pas later.

Interessant in het kader van dit artikel is dat de processen afkomstig waren uit verschillende modellen. Uit CMMI waren dat bijvoorbeeld de processen projectplanning, projectmonitoring en projectbeheersing, leveranciersmanagement, risicomanagement en validatie. Uit ASL kwamen de cyclus onderhoud en vernieuwing (impactanalyse, ontwerp, realisatie, testen en implementatie) en de verbindende processen (wijzigingenbeheer en programmabeheer en distributie). Probleembeheer kwam uit ITIL. Leveranciersmanagement, configuratiemanagement, incidentenbeheer, wijzigingenbeheer, dienstenniveaubeheer en kwaliteitsprocessen worden erkend in twee of drie van de bovengenoemde modellen en deze zijn in die gevallen allemaal als inspiratiebron gebruikt.

Fase 3: Borging

Toen de procesbeschrijvingen afgerond waren en KCR ermee wist te werken door in- en extern te rapporteren over servicenormen en processen, bleek niet alleen de procesdocumentatie doorlo-

pend het onderwerp van verschillende wijzigingen, maar ook het procesmodel zelf. Sommige processen bleken minder op te brengen dan in eerste instantie werd verwacht, terwijl andere meer leverden dan verwacht. Dat had voor een flink deel te maken met de volwassenheid ervan.

CMMI onderscheidt procesgebieden die van toepassing zijn bij verschillende volwassenheidsniveaus. KCR richtte zich hoofdzakelijk op het twee-

In de praktijk worden ASL en klassiek ITIL zelden in hun volledigheid geïmplementeerd

de volwassenheidsniveau, met hier en daar een proces uit het derde niveau. De meeste processen uit het derde niveau en alle processen uit het vierde en vijfde niveau waren opzettelijk buiten het programma gelaten.

In feite wijst de praktijk uit dat ASL en klassiek ITIL zelden in hun volledigheid geïmplementeerd worden. De keuze voor operationele processen die in korte tijd het meeste rendement tonen ligt voor de hand om verschillende redenen; bijvoorbeeld ►►

om meer draagvlak te creëren voor het procesmodel of om de grootste problemen in de organisatie als eerste op te lossen. Bij KCR gebeurde hetzelfde; projectprocessen, incidentenbeheer, wijzigingenbeheer en dienstenniveaubehoor konden op een voorspoedige start rekenen terwijl configuratiemanagement pas in een later stadium steviger verankerd raakte.

Daarnaast bleek dat processen die een kleine groep medewerkers raakte prima binnen die kleine groep zelfstandig beheerd en uitgevoerd kunnen worden. De cyclus 'onderhoud en vernieuwing' raakte een relatief beperkte groep die eigenlijk onderling al een afdoende beheerste werkwijze had ontwikkeld.

Kwaliteitsverbetering stopt niet; processen dienen altijd weer aangescherpt te worden

De laatste fase die nooit eindigt

Kwaliteitsverbetering stopt niet. Zelfs als de organisatiestructuur en strategie zelf stabiel is vraagt een hogere volwassenheid om nieuwe of aangescherpte processen. In het geval van KCR gaat het nog verder, want de organisatie fuseerde met een technisch beheerorganisatie. Het aantal ITIL processen is er door toegenomen, maar tegelijkertijd groeien de oude processen verder tot een hoger niveau van diepgang.

Het inzicht

Ten tijde van het schrijven van dit artikel zijn de belangrijkste processen bij KCR volledig operationeel. Procesmanagers zijn in staat te rapporteren en te sturen op bijvoorbeeld wijzigingenbeheer, incidentenbeheer en probleembeheer. Daarnaast werken kleine groepen medewerkers met de cyclus onderhoud en vernieuwing. Een aantal processen wordt niet als zodanig herkend, vooral omdat ze pas relevant worden in een volgend volwassenheidsniveau. Denk bijvoorbeeld aan sturende en richtinggevende processen als planning & control of een cluster als applications cycle management. Daarmee is ook het punt bereikt dat de organisatie een aantal belangrijke inzichten heeft gekregen ten aanzien van het eigen procesmodel en de waarde van het snacken in procesmodellen in de praktijk. Het niveau van dienstverlening en de kwaliteit van de procesvoering is aantoonbaar gestegen. Voor KCR is het de uitdaging deze winst-

punten uit te bouwen binnen een nieuwe organisatorische context. In een breder perspectief is het inzicht interessant dat procesmodellen zijn op te knippen en te combineren. Het is niet het model, maar de organisatie die aan de hand van zijn taken bepaalt welke processen ingericht gaan worden. Het mes snijdt aan twee kanten:

1. Een op maat gesneden procesmodel kan in zijn dynamiek organisaties helpen met groei in volwassenheid. Het hele model hoeft niet als geheel in één keer geïmplementeerd te worden. Wel is het belangrijk om hierbij duidelijk te hebben dat het onmogelijk is om processen te implementeren waarvan de activiteiten niet in de organisatie liggen.
2. Het is mogelijk verschillende delen van verschillende procesmodellen naast elkaar in te zetten als de (veranderingen van) taken van een organisatie dat vereisen. De op maat gesneden procesmodellen die zo ontstaan kunnen dynamisch zijn, want een organisatie kan de eigen taken en procesordering matchen met verschillende modellen. Zij kan zo processen toevoegen of schrappen, puttend uit verschillende modellen.

Snacken is dus, in dit geval, gezond. ■

Voetnoten

¹ Sinds januari 2010 is KCR opgegaan in ICT diensten Rotterdam, een organisatie die zich naast de oude KCR-taken onder andere ook richt op technisch beheer.

² KCR maakte gebruik van het eerste ASL model. Inmiddels is er een nieuwe versie. Zie <http://www.aslbisfoundation.org>.

Referenties

(Derksen, 2008) Barry Derksen, Peter Noordam, 'Modellen die werken, Kwaliteit in bedrijf en informatievoorziening', Boekdrukkunst uitgeverij, 2008.

(Derksen, 2009) Barry Derksen, Peter Noordam, Aart van der Vlist, 'Trends in IT 2010/2011, op tijd investeren in de juiste technologie', Boekdrukkunst uitgeverij, 2009.



Barry Derksen is werkzaam als IT auditor en managementadviseur bij Business & IT Trends Institute.



Patrick Groothuis is werkzaam als interim-manager bij de Gemeente Rotterdam.



Harry Wibier is werkzaam als adviseur en project manager bij de Gemeente Rotterdam.