

Hoe sluit ASL aan op ITIL?

De kloof en de brug

Applicatiemanagement, een van de buzzwords in de IT, is niets revolutionairs; het begrip en de bijbehorende problemen bestaan al jaren. Maar sinds de Application Services Library (ASL) de kop heeft opgestoken, stort iedere zichzelf respecterende ICT-organisatie zich op dit vakgebied. Daarbij heeft iedereen in de eerste instantie dezelfde vragen: wat is ASL en welke zegeningen brengt het? Verder vragen zeker de ICT-organisaties die met ITIL werken, zich af of ASL eigenlijk wel nodig is. En hoe sluit ASL aan op de ITIL-processen? De auteurs, afkomstig uit de werelden van ITIL én AM, komen met antwoorden. Allereerst kijken zij kritisch naar de werking van het ITIL-proces Change Management.

Organisaties zijn in hoge mate afhankelijk van de applicaties die zij gebruiken. Deze moeten de juiste functionaliteit bieden, zowel nu als in de toekomst. En omdat organisaties continu in beweging zijn, en zich aanpassen aan de markt, veranderen de behoeften van de bedrijfsprocessen binnen die organisaties ook voortdurend. Zij willen applicaties die op dit moment in gebruik zijn kunnen wijzigen. Dit komt zeer sterk tot uiting in bijvoorbeeld e-commerce-omgevingen. Naast deze functionele behoeften spelen technische eisen een rol bij het kunnen aanpassen van een applicatie, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van performance.

Beide soorten veranderingen zijn uiteindelijk bedoeld om een optimaal antwoord te geven op de behoeften van de bedrijfsprocessen. De mate waarin applicaties daarin voorzien, is mede bepalend voor de efficiëntie van de bedrijfsprocessen.

Verminderde doelmatigheid kost altijd geld.

ICT-organisaties proberen in de regel in te spelen op deze behoefte aan verandering. Immers, zij ondersteunen de bedrijfsprocessen. Maar feitelijk staat dit haaks op wat een beheerorganisatie het liefste wil: een stabiele omgeving. Stabiliteit – het equivalent van betrouwbaarheid, kwaliteit en

optimaal beheergemak. En is de ideale – maar overigens natuurlijk ondenkbare – beheeromgeving niet een omgeving zonder eindgebruikers...?

Ontwikkeltraject en ITIL Change Management

In dit spanningsveld van dynamiek en stabiliteit hebben veel ICT-beheerorganisaties gekozen voor het toepassen van ITIL-processen. Met deze verzameling van best practices proberen zij zowel hun infrastructuur als hun applicaties overeind te houden. Dat is doorgaans geen sinecure: van driekwart van alle verstoringen die in een ICT-infrastructuur optreden, blijkt het doorvoeren van een wijziging de oorzaak. Niet voor niets kent ITIL het proces van Change Management, dat tot doel heeft veranderingen door te voeren met minimale of aanvaardbare risico's. En in iedere ITIL-cursus leer je dat een van de grootste risico's – zo niet het grootste – bij het passeren van dit proces is: het doorvoeren van wijzigingen in de infrastructuur zonder Change Management daarin te kennen.

den genomen. Maar in veel situaties staan grote belangen op het spel, en kan beheer met goed fatsoen niet meer weigeren. In de praktijk komt het dan ook vaak voor dat een projectorganisatie na acceptatie en oplevering nog enige tijd – in afgeslankte vorm – in stand gehouden wordt voor het leveren van support aan de beheerorganisatie.

In deze werkwijze zit een cruciale tekortkoming. De organisatie die primair verantwoordelijk is voor het beschikbaar houden van de applicatie, die van ICT-beheer, wordt pas aan het eind van het ontwikkeltraject voor een voldongen feit geplaatst. Een schoolvoorbeeld van het doorvoeren van een wijziging zonder Change Management hierin te betrekken.

Ook als beheerders wel degelijk worden betrokken bij het ontwikkeltraject van applicaties, is het resultaat hooguit marginaal. Beheerders gunnen zich meestal geen tijd om optimaal in dergelijke projecten te participeren, ook al omdat hun bijdrage menigmaal wordt ondergewaardeerd. De kloof tussen ontwikkeling, AM en beheer is tenslotte behoorlijk diep...

Een redelijk alternatief?

Een alternatief is in het vervolg alle aanvragen voor nieuwe of gewijzigde functionaliteit via een wijzigingsverzoek (RFC) in te dienen bij Change Management. Zo ontstaat de opmerkelijke situatie dat een verzoek tot het ontwikkelen van een applicatie wordt gericht aan de partij die haar zal beheren. Toch is dat niet zo vreemd: de kosten van ontwikkeling vormen slechts een relatief bescheiden deel van de totale kosten van een applicatie – 20% ontwikkelingskosten versus 80% beheerkosten. Change Management legt dit wijzigingsverzoek ter beoordeling voor aan alle belanghebbenden, de *stakeholders*. Zij beoordelen dit verzoek vanuit hun expertise en zorgen ervoor dat de uiteindelijk door te voeren wijziging – in dit geval dus de nieuwbouw of aanpassing van een applicatie – zal worden doorgevoerd als ieders belang de revue is gepasseerd. Heeft een van de belanghebbenden een probleem met het ingediende voorstel, dan moet worden afgewogen hoe dit commentaar precies wordt verwerkt. Een consequentie van de invoering van een nieuw applicatie zou bijvoorbeeld een capaciteitsuitbreiding op de servicedesk kunnen zijn, om de verwachte toestroom van gebruikersvragen het hoofd te bieden. Uiteindelijk zal onder de verantwoordelijkheid van Change

ASL stamt uit een ITIL-nest en beide aanpakken hebben dezelfde doelstelling: de beste ondersteuning van de bedrijfsprocessen

Nieuwe inzichten en een standaard framework

Hoe en waar kunnen we beginnen met professioneel application management (AM)? Hoe vermijden we dat we verzanden in niet toegepaste processen, ambtelijke procedures, ongelezen werkinstructies, onbegrepen samenhang, goede intenties, onduidelijkheid, demotivatie, klantonvriendelijkheid, het voortschrijdende inzicht, de chaos, deceptie en het financieel onbestuurbare? Professioneel onderhoud en beheer van applicaties – dat wil zeggen, met het nakomen van afspraken en het doen van betrouwbare voorspellingen – is onmisbaar om deze essentiële schakel tussen ICT en business blijvend goed te laten functioneren. Nieuwe inzichten en een standaard framework, ASL, maken dit wel degelijk mogelijk.

Met dit gegeven in het achterhoofd en met de ITIL-bril op, kijken we naar een standaard ontwikkeltraject van een applicatie. Vanuit het bedrijf wordt een behoefte aan functionaliteit geuit. Nadat impactanalyses zijn uitgevoerd en alternatieven zijn afgewogen, wordt een (ontwikkel)project gestart dat via een meestal gefaseerde aanpak van ontwerpen, bouwen en testen tot een eindresultaat komt. Uiteindelijk vindt, na acceptatie door de opdrachtgever, overdracht aan de beheerorganisatie plaats. Het is natuurlijk goed gebruik om 'beheer' een audit te laten doen op de nieuw ontwikkelde applicatie, om te onderzoeken of dit systeem daadwerkelijk in beheer kan wor-

Management een project voor de ontwikkeling van de applicatie beginnen.

Dit lijkt in eerste instantie een aardige verbetering. Vanaf het eerste moment is de beheerorganisatie actief betrokken bij een ontwikkeltraject en kan zij daarop reageren vanuit alle beheerdisciplines.

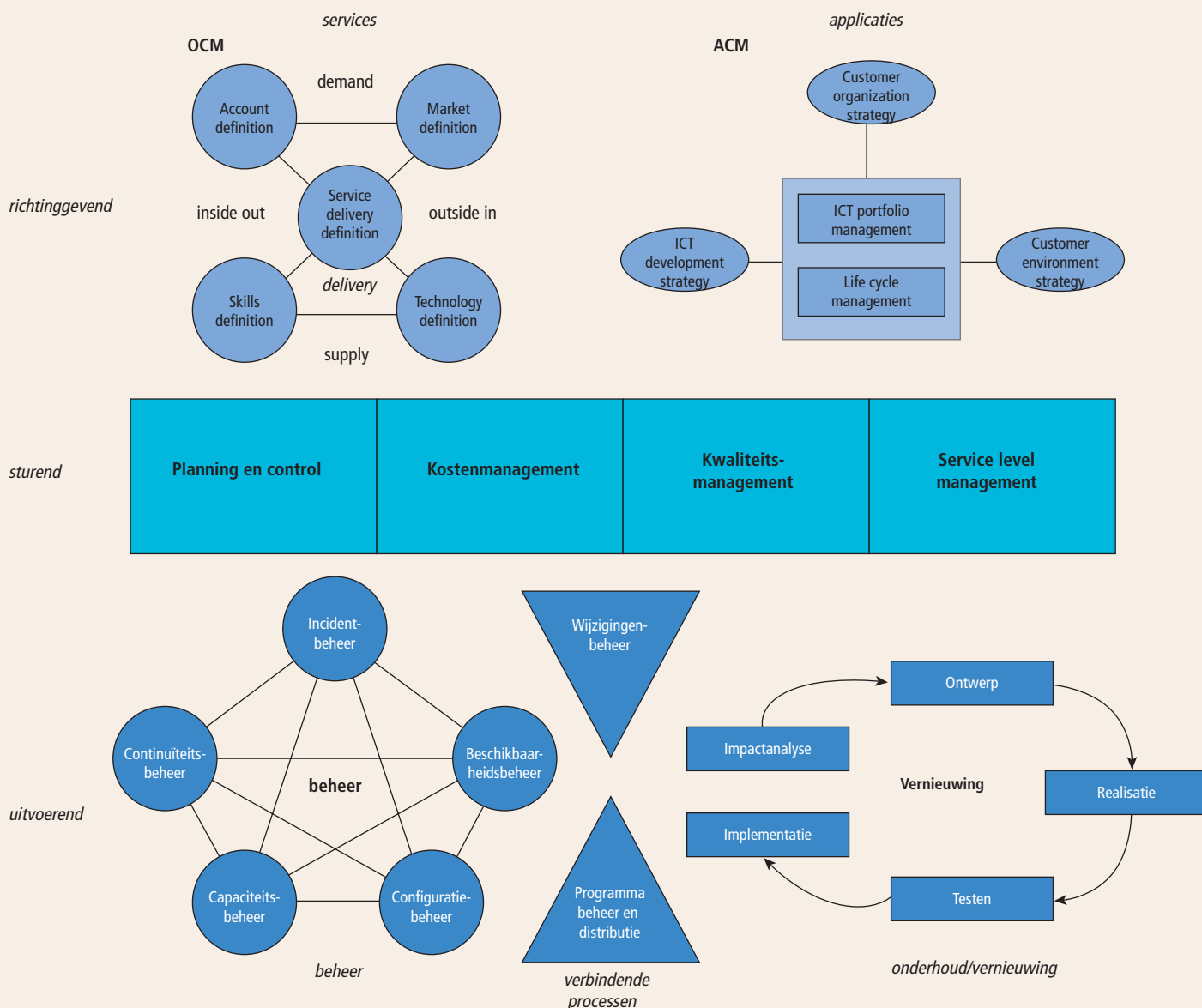
Toch is dit geen volledige oplossing. De best practices van Change Management worden niet meer 'gehoord' vanaf de start van het ontwikkelingsproject. Change Management beperkt zich tot de opmerking dat na afloop een post implementation review nodig is van leerpunten uit het afgelopen traject, om het in de toekomst beter te doen. Dat is ook niet zo verwonderlijk. ITIL houdt zich op hoofdlijnen bezig met de hardwarekant van de infrastructuur. Software is in de meeste gevallen kant-en-klare applicatiesoftware, die als een pakket wordt aangeschaft en gedistribueerd, zoals MS

Office. Zeker voor moderne, op componenten gebaseerde applicatieontwikkeling schiet ITIL tekort. Zelfs het ITIL-proces Release Management, dat zorgt voor het beheer van de softwareversies en de distributie daarvan, weegt daar niet tegenop.

Verlengstuk van ITIL

Een antwoord hierop lijkt te liggen in het toepassen van ASL. Deze methodiek is te beschouwen als een verlengstuk van en uitbreiding op ITIL, die de huidige knelpunten wegneemt. We moeten daarbij wel aantekenen dat ASL momenteel wordt gepositioneerd als een opzichzelfstaande oplossing voor applicatiemanagement, ook al hebben de samenstellers van ASL, ITIL goed bestudeerd. Hoe dit ook zij, ASL is geboren in een ITIL-nest en beide aanpakken hebben dezelfde doelstelling: de beste ondersteuning van de bedrijfsprocessen die van hun diensten gebruikmaken.

Organisaties zijn er nu aan toe om application management te verbeteren en ASL biedt daartoe een aantal aantrekkelijke pluspunten



Figuur 1 Het ASL-framework

**Zelfstandige functionerende
serviceteams zijn de warm
kloppende harten van
applicatiebeheer**

ASL Foundation

Initiatieven om te komen tot een internationale standaard op het gebied van applicatiebeheer hebben geleid tot de oprichting van de stichting ASL Foundation. In deze stichting participeren de meeste bekende ICT-leveranciers met expertise in applicatiemanagement. De ASL-processen binnen elk van de procesclusters zijn beschreven op basis van een verzameling van bijbehorende best practices. De ICT-leveranciers verzamelen en ontwikkelen onder andere de best practices. ASL beoogt uit te groeien tot een standaard van het niveau dat ITIL heeft bereikt. Deze ambitie lijkt haalbaar.

Doel, framework en standaardisatie

ASL heeft ten doel bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen gedurende hun gehele levenscyclus. Nu bestaan er meer methodieken die applicatiemanagement ondersteunen, bijvoorbeeld CMM, CMMI, ISO en TQM. Maar omdat ASL stamt uit de ITIL-wereld, sluit deze aanpak beste aan op organisaties die bekend zijn met ITIL.

In een framework voor ASL (zie figuur 1) worden de volgende procesclusters onderscheiden:

- de beheerprocessen, die ervoor zorgen dat de applicaties dagelijks doen wat zij moeten doen (Incident, Configuration, Availability, Capacity en Continuity Management);
- de onderhouds- en vernieuwingsprocessen, waarin de applicaties worden aangepast na verstoringen en voor gewenste nieuwe functionaliteit (Impact Analyses, Design, Realization, Testing, Implementation);
- de verbindende processen, die onder meer de overdracht van dagelijks beheer naar onderhoud en vice versa regelen (Change Management, Software Control & Distribution);
- de (tactische) managementprocessen (Planning & Control, Cost Management, Quality Management, Service Level Management);
- de richtinggevende (strategische) procesclusters, waarin enerzijds de strategie voor ondersteuning van de bedrijfsprocessen door ICT wordt bepaald (Applications Cycle Management) en anderzijds de toekomstvisie van de ICT-serviceorganisatie zelf (Organization Cycle Management).

Waarom ASL werkt

Om aan te tonen waarom ASL een echt *werkbaar* alternatief is voor de problemen die we hebben beschreven, identificeren we eerst wat scherper de problemen die organisaties zoal hebben met AM.

Oplossen narigheid

Veranderingen doorvoeren zonder tijdig Change Management in te schakelen, leidt tot de volgende verstoringen:

- falend versie- en releasebeheer, onder meer herkenbaar aan het opduiken van eerder opgeloste fouten;
- klagende gebruikers;
- de kosten van AM zijn per definitie te hoog;

- verantwoordelijkheden in het samenspel van functioneel, technisch en applicatiebeheer zijn onduidelijk;
- onvolledige kennisborging, wat onder meer leidt tot afhankelijkheid van bepaalde ICT-medewerkers;
- veelheid van systemen en (nieuwe) technologieën vergroot nog het probleem van kennisborging;
- releases zijn niet goed planbaar, zowel in tijd als in kosten;
- gedemotiveerde ICT-medewerkers – de ambitie om vooral aan projecten bij te dragen is veelal groter dan bij het ‘suffige’ beheer;
- wijzigingen doorvoeren gaat moeizaam, waardoor de time-to-market wordt verlengd;
- ontbreken van SLA's (service level agreements) of te algemeen opgestelde SLA's.

Als een AM-organisatie haar versie- en releasebeheer niet onder controle heeft, beheerst zij haar primaire bedrijfsproces niet. De roep om professionalisering is hiermee urgent geworden. Welk bedrijf wil nu geen reductie op de ICT-kosten, verbeterde dienstverlening, betrouwbare voorspelbaarheid en flexibiliteit met de garantie van hoge kwaliteit?

Professionalisering AM

Nu biedt een set van gedegen processen en procedures nog geen enkele garantie voor succes, ook de ASL-processen niet. ASL onderkent wel de volgende elementen die ten grondslag liggen aan levering van AM-diensten volgens afspraak:

- de complexiteit van AM is onderkend. Dit is onder meer duidelijk terug te vinden in de samenhang van 15 (!) processen die nodig zijn voor het herstellen van één bug in een applicatie;
- ASL koppelt beheer aan onderhoud, beheer aan management, service aan applicaties, strategie aan management;
- ASL plaatst AM binnen het veel grotere geheel van infrastructuur, bedrijfsprocessen en strategie, zowel binnen de eigen organisatie als in de ICT-wereld.

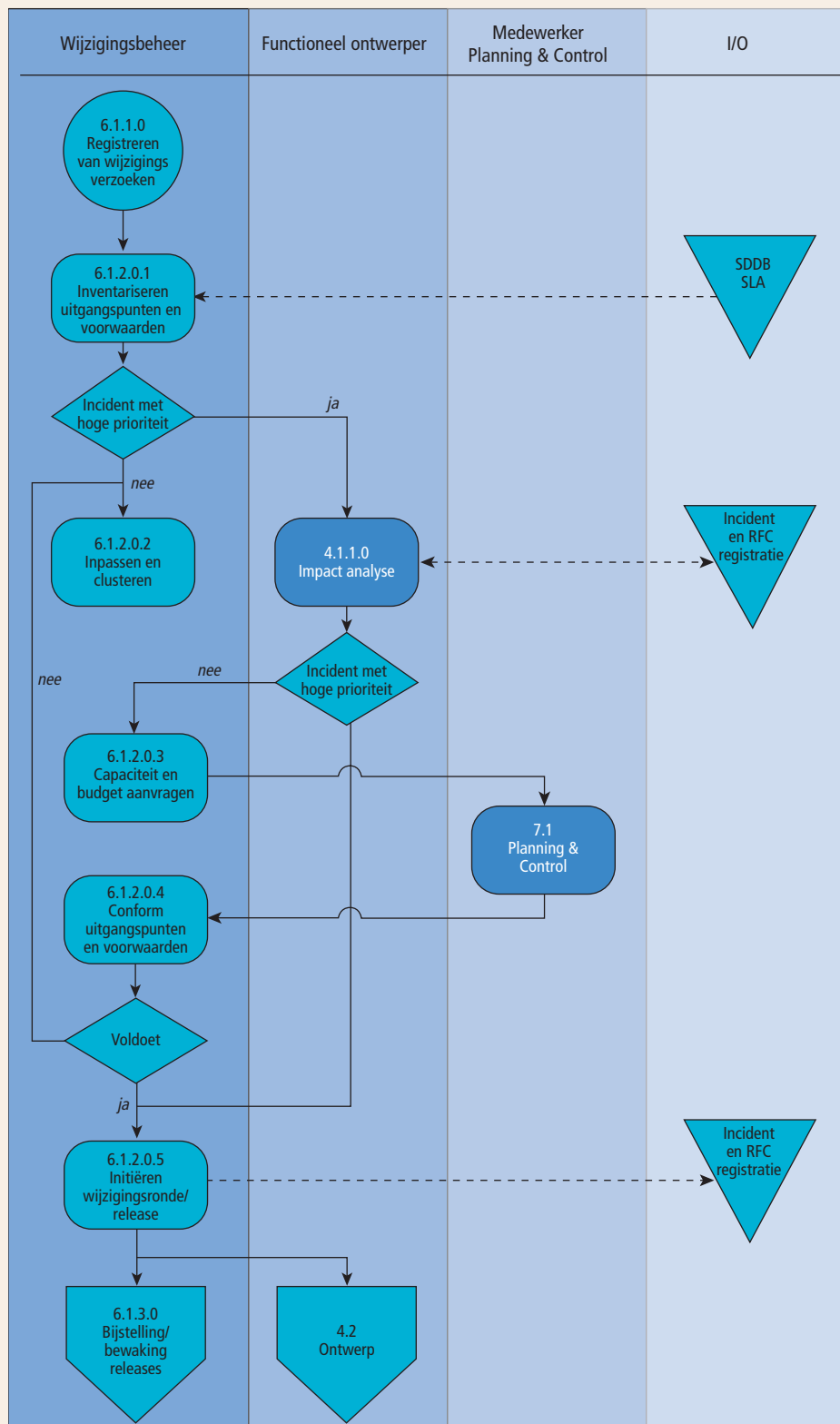
Een belangrijke randvoorwaarde voor een succesvolle implementatie van ASL is de opmars van het bedrijfsprocesgericht denken in de afgelopen jaren – denk aan de aandacht voor *business alignment*. De controle over de infrastructuur, bijvoorbeeld door middel van ITIL, is verbeterd. Kortom, organisaties zijn er nu aan toe om AM te verbeteren en ASL biedt daartoe een aantal

aantrekkelijke pluspunten (zie kader *Meetbare voordelen*).

Praktijkervaringen

Behalve dat een goede analyse en te verwachten resultaten ervoor pleiten, komt ASL al goed tot leven dankzij enkele nuttige ervaringen.

- De discussie of ASL als nieuwe standaard naast een goed functionerende ITIL-organisatie ingezet moet gaan worden, is zinloos. Praat in deze gevallen niet meer over ASL, maar over het uitbreiden van ITIL met specifieke AM-processen. Dat deze processen wel degelijk ASL-gebaseerd zijn, is niet relevant.
- Bij het uitwerken van de processen ontstaat de neiging verschillende delen van samenhangende processen toch onder te brengen onder één proces.
- ASL is een framework, dus hands-on, met als voordeel dat hergebruik van procedures evenwel goed mogelijk is.
- Om niet-ASL-deskundigen met ASL te kunnen laten werken, zijn ASL-procedures, -procedures en -activiteiten uitgewerkt door middel van zogenaamde swim lanes-diagrammen (zie figuur 2). Hierbij zijn activiteiten onderverdeeld in rollen.
- De in ASL gecombineerde beheervormen technisch, functioneel en applicatiebeheer worden door verschillende organisaties en/of organisatieonderdelen uitgevoerd. Voor de omgang met die organisatieonderdelen die geen ASL-procedures hanteren, bestaat een procesinterface, gebaseerd op de swim lanes.
- Door swim lanes en procesinterfaces als webpagina's te publiceren, kunnen alle betrokkenen hun deel in het proces zien en begrijpen.
- De SLA is een zeer bepalend document. In feite wordt de AM-organisatie ingericht rond het uitvoeren van de SLA. Zorgvuldig opstellen van de SLA is van groot belang, zodat de gewenste service goed wordt afgestemd op de bedrijfsprocessen.
- Zelfstandig functionerende serviceteams (per SLA of applicatie) zijn de warm kloppende harten van AM. De verantwoordelijkheid per serviceteam kan oplopen over de proceslagen operationeel, management tot strategisch. De medewerkers kunnen in deze situatie doorgroeien, afhankelijk van hun eigen motivatie, ambities, vaardigheden en kennis.



Figuur 2 Een swim lane. Door swim lanes en procesinterfaces als webpagina's te publiceren, kunnen alle betrokkenen hun deel in het proces zien en begrijpen

Ten slotte enkele tips:

- Stel een bonustructuur per serviceteam in. Dit versterkt de teamgeest en geeft een directe aansluiting bij de SLA.
- een ASL-implementatie vergt visie en bezieling!

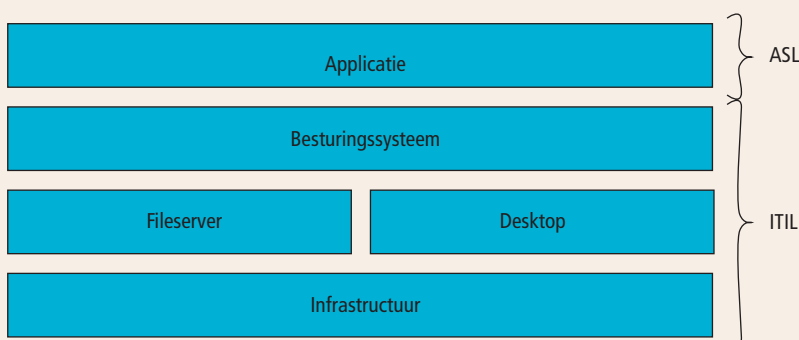
Meetbare voordelen

Wat zijn de merkbare en meetbare voordelen van goed geïmplementeerde ASL-processen?

- Het primaire bedrijfsproces van een AM-organisatie is geheel onder controle en dus bestuurbaar.
- Heldere en meetbare afspraken door middel van een op maat gesneden SLA: duidelijke verwachtingen en adequate besturing worden mogelijk.
- Standaard ICT-services, die leiden tot reductie van de kosten en een hogere servicegraad en kwaliteit.
- Geborgde continuïteit, beschikbaarheid en kwaliteit.
- Kennisborging, ook van oude of verouderde applicaties.
- Snel kunnen doorvoeren van functionele wijzigingen (time-to-market).
- Binnen de AM-organisatie ontstaat ruimte om nieuwe technologieën te leren kennen en toe te passen.
- Mogelijkheid van het opstellen van korte- en langetermijnstrategieën voor applicaties.
- Er ontstaat een geïntegreerde afstemming op de bedrijfsprocessen.
- Doordat mensen dezelfde AM-taal spreken, is integrale samenwerking met de verschillende (externe) organisaties en organisatieonderdelen mogelijk, in een duidelijke rolverdeling met heldere verantwoordelijkheden.
- Het gaat van kostenbeheersing naar kostenbezuiniging en/of verhoogde kwaliteit.

De toekomst

Om haar ambitie te realiseren – ASL laten uitgroeien tot een internationale standaard, vergelijkbaar met ITIL – moet de ASL Foundation de best practices in 2003 uitwerken en publiceren. De maatregelen die leiden tot verbetering van de ASL-processen zullen dan ook geïmplementeerd zijn. Leveranciers zullen tooling moeten ontwikkelen ter ondersteuning van al deze processen.



Figuur 3 ASL en ITIL. Vooral de processen in de 'beheerbol' van ASL komen overeen met die van ITIL

In 2004 zal de samenhang van ASL met ITIL, CMM, CMMI, ISO en andere gangbare methodieken inzichtelijk moeten zijn. Bovendien moet het dan mogelijk zijn ASL te integreren in bijvoorbeeld CMMI. De algemene samenhang tussen technisch en functioneel beheer en projecten zal verdiept en zo ver mogelijk gestandaardiseerd moeten worden. De volgende fase is de

strategische processen beter te laten aansluiten op de business alignment. Het is niet ondenkbaar dat projecten eerst zullen beginnen met de inrichting van ASL, om daarna te worden aangestuurd vanuit het procescluster management.

Bouwers en beheerders zijn net als twee zijden van een munstuk.
Ze vormen een eenheid, maar kijken elkaar nooit aan.

(Oude Chinese wijsheid, 2002 NC)

Vergelijking ASL en ITIL

De positie van ASL ten opzichte van ITIL is weergegeven in figuur 3. Vooral de processen in de 'beheerbol' van ASL (zie figuur 1) komen overeen met die van ITIL. Er zijn hierbij wel enkele inhoudelijk significante verschillen. Bij Incident Management ligt bij ITIL de nadruk op het lokaliseren van de oorzaak van het incident (is het de hardware, software of een combinatie?), bij ASL ligt de nadruk op het verzamelen van informatie, zodat het incident kan worden herhaald. Diepere problemen – bijvoorbeeld herhaling van een incident – zijn bij ITIL ondergebracht in Problem Management, bij ASL vallen ze onder Kwaliteit Management. Configuration Management binnen ITIL is registratie en het onderling relateren van de infrastructuur. Bij ASL is dit in opzet hetzelfde: registratie objecten, versie, status en – heel belangrijk – de samenhang, bijvoorbeeld de gemeenschappelijk gebruikte DLL's. Ontbreken van een CMDB is een faalfactor; zonder deze kan bij sommige AM-organisaties de implementatie van een nieuwe applicatie – ook als het een standaard betreft – maanden duren! De eerste versie van ITIL bestond uit 62 handboeken, nu zijn het er twee. ASL is van start gegaan met één boek. Change Management speelt zowel bij ITIL als ASL een belangrijke rol voor het voorkómen van instabiliteit. Change Management is de brug tussen de ITIL- en ASL-wereld.

Dick Costeris is senior service management consultant en Norbert Huijzer consultant bij Ordina. De auteurs willen graag met de lezer over dit onderwerp van gedachten wisselen. Zij zijn bereikbaar via dick.costeris@ordina.nl en norbert.huijzer@ordina.nl.

Zie verder: www.aslfoundation.org

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.