

*ICT-beheerdomeinen laten samenwerken (deel 7 en slot)*

# Samenwerken bij ontwikkelen toekomststrategie

De eerste vijf artikelen van deze reeks over de samenwerking tussen de drie beheerdomeinen functioneel beheer (FB), applicatiebeheer (AB) en technisch beheer (TB) hadden vooral betrekking op het uitvoerende niveau. De behandelde onderwerpen hadden te maken met het dagelijkse beheer van informatiesystemen en met het in operationele zin aanbrengen van aanpassingen. In het vorige deel stelden Machteld Meijer en Frances van Haagen het afsluiten en managen van contracten aan de orde. In dit artikel bespreken ze het strategische niveau: hoe zorg je ervoor dat klantorganisatie en ICT-organisatie opgelijnd zijn en blijven?

**Machteld Meijer en Frances van Haagen**

De business is voortdurend in ontwikkeling, en de wensen en behoeften op het gebied van informatievoorziening zijn dat dus ook. Om passende informatievoorziening en ICT-ondersteuning gereed te hebben op het moment dat de business deze nodig heeft, is het belangrijk dat alle betrokken partijen zich op tijd verdiepen in de wensen, mogelijkheden en onmogelijkheden. Dit klinkt makkelijker dan het is. Dit artikel gaat in op de aanpak, aandachtspunten en mogelijke valkuilen.

## **Spagaat voor ICT-dienstverlener**

Al sinds jaar en dag klagen bedrijven erover dat ICT altijd te laat, te traag, te weinig proactief is. De goede dienstverleners doen heel aardig wat ze is opgedragen. Maar eens een keertje spontaan meedenken, zelf komen met goede initiatieven, dat zien de afnemers te weinig. Zeggen ze.

Anderzijds is heel wat ICT-dienstverleners de afgelopen jaren het volgende overkomen. Ze wilden met hun klanten gaan praten over hun bedrijfs- of informatiestrategie, om op basis daarvan hun applicaties en infrastructuur beter daarop te laten aansluiten. Maar dan gaf de klant aan: "Het lijkt ons niet verstandig om je nu al zo in onze keuken te laten kijken" of zelfs: "Waar bemoei je je mee?" De klant zag het dus als een bedreiging. Of kon niet kiezen welke ICT-dienstverle-

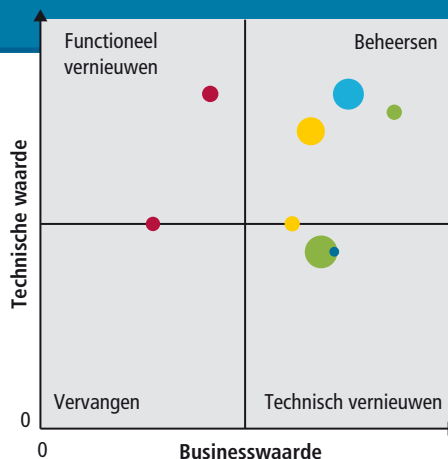
ners wel en welke niet mochten meepraten over de toekomst. Met als overweging: als je voorinformatie hebt, mag je mogelijk niet meedoen aan de Europese aanbesteding.

Kortom: het zou goed zijn om deze negatieve spiraal te doorbreken.

## **Theorie ITIL, ASL en BiSL**

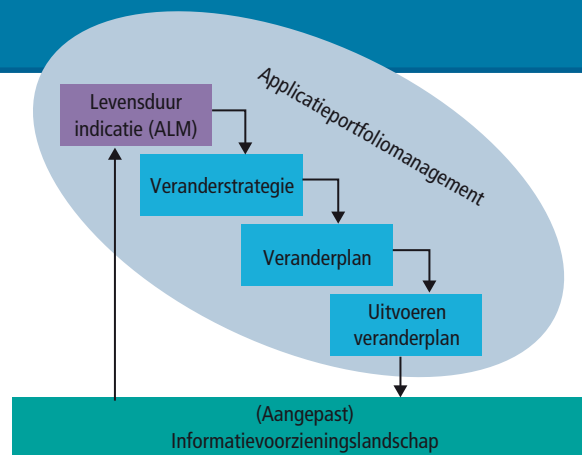
ITIL hanteert de mate waarin ICT voldoet aan de eisen die vanuit businessperspectief aan ICT worden gesteld, als uitgangspunt voor de waarde van ICT<sup>1</sup>. Dit houdt in dat bij alle activiteiten die binnen de ICT-organisatie worden ontplooid, steeds de vereisten vanuit de business voor ogen gehouden moeten worden. Technologie wordt ingezet ten dienste van de business en niet om de technologie zelf. Voor het vormgeven van de aansluiting verwijst ITIL naar twee modellen. Enerzijds naar het strategisch alignment model van Henderson en Venkatraman<sup>2</sup>. Aan de hand daarvan wordt ingegaan op de verschillende vormen van samenwerking die tussen de business en ICT kunnen bestaan en op de rol van ICT ten opzichte van de business. Anderzijds verwijst ITIL naar CobIT, met name als hulpmiddel bij het inrichten van IT governance<sup>3</sup>.

Binnen ASL en BiSL zijn procesclusters gedefinieerd waarin procesgebieden



**Figuur 1** Levensduurindicatie als resultaat van ALM

De omvang van de bollen (die applicaties voorstellen) weerspiegelt de onderhoudskosten van de applicaties. Een voorbeeld: als een applicatie zowel een hoge technische waarde als een hoge businesswaarde heeft, is de levensduurindicatie het hoogst. Dus luidt het advies: niet vervangen maar beheersen.



**Figuur 2** Rol ALM binnen applicatieportfoliomanagement

worden besproken die als doel hebben om de informatievoorziening goed te laten aansluiten op de businessbehoeften en de bedrijfsprocessen. Het procescluster 'opstellen informatiestrategie' van BiSL richt zich op de toekomst van de informatievoorziening binnen de gebruikersorganisatie. Dit betekent dat er regelmatig moet worden onderzocht in hoeverre de huidige informatievoorziening aansluit op de bedrijfsprocessen.

Op basis van de onderwerpen binnen het procescluster worden binnen BiSL vijf processen onderscheiden:

1. bepalen ketenontwikkelingen, waarbij inzicht wordt verkregen in relevante ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie;
2. bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen, waarbij inzicht wordt verkregen in relevante ontwikkelingen binnen de organisatie;
3. bepalen technologieontwikkelingen, waarin inzicht wordt verkregen in relevante ontwikkelingen in de technologie;
4. informatieportfoliomanagement: het managen van alle veranderingen in de informatievoorziening;
5. informatielifecyclemanagement: het managen van de vernieuwing van onderdelen van de informatievoorziening.

In het cluster Applications Cycle Management (ACM) van ASL wordt, op basis van de input vanuit de gebruikersorganisatie, een vertaalslag gemaakt naar een langetermijnstrategie voor de verschillende applicaties in het geheel van de informatievoorziening van de gebruikersorganisatie. De in dit ACM-cluster beschreven processen zijn direct

gerelateerd aan de vijf genoemde BiSL-processen.

ASL en BiSL gaan dus meer in op het continu in lijn houden van de services en het applicatieportfolio met de behoeften van de klant, aan de hand van een aantal beschreven processen. ITIL verwijst hiervoor naar andere modellen.

#### Business IT alignment

Business IT alignment definiëren we als volgt: "Business IT alignment is de mate waarin IT-middelen en IT-organisatie de businessstrategie en -processen ondersteunen."

Om de alignment te verbeteren is het nodig om eerst de mate van alignment te beoordelen en vervolgens stappen naar blijvende alignment te ondernemen. Voor het meten van de mate waarin business en IT op elkaar zijn afgestemd zijn verschillende beproefde methoden beschikbaar. Enkele voorbeelden:

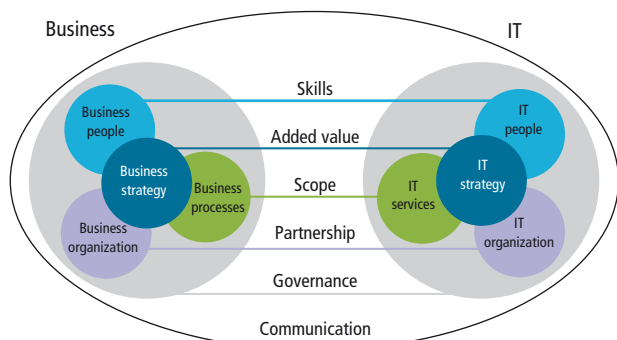
- Ordina heeft in samenwerking met de Defensie Telematica Organisatie de Applicatie Levensduur Methode (ALM; zie de figuren 1 en 2) ontwikkeld. Daarmee kunnen de technische en businesskwaliteit en het toekomstperspectief van applicaties worden bepaald vanuit het belang van de business<sup>4</sup>. ALM is succesvol toegepast bij onder andere de Koninklijke Marine, Koninklijke Landmacht, Koninklijke Luchtmacht en SNS Bank.
- Getronics PinkRocade heeft de Alignment Gap Analysis Scan ontwikkeld, die is gebaseerd op het Business IT Alignment Reference Model<sup>5</sup> (zie

figuur 3). De Alignment Gap Analysis Scan spitst zich toe op de verschillende alignmentcriteria uit het Business IT Alignment Reference Model: de toegevoegde waarde van de ICT-strategie voor de business, het bereik van de ICT-diensten voor de businessprocessen, de vaardigheden van business en ICT-medewerkers, de samenwerking tussen de business- en de ICT-organisatie, en de aansluiting van de bedrijfs- en de ICT-sturing. Communicatie loopt als een rode draad door alle processen heen. De uitkomst van het onderzoek wordt verwerkt in een analyse waarmee een compleet beeld wordt verkregen van de mate van aansluiting tussen de business en IT-organisatie op de alignmentcriteria binnen het gedefinieerde bereik. Per criterium wordt geanalyseerd welke verbeteringen voor een betere alignment zorgen, wat dit zal opleveren en hoe de resultaten te realiseren zijn.

- Alweer ruim vier jaar geleden is een visie op de 'nieuwe informatievoorziening' beschreven door Van der Pols<sup>6</sup>, waarin het belang van een bottom-upbenadering naast een top-downbenadering wordt aangegeven om te komen tot een informatiearchitectuur die zo goed mogelijk aansluit op de bedrijfsprocessen. Hierbij wordt de vernieuwingscan (zie figuur 4) als instrument gebruikt. Die leidt tot de volgende inzichten:
  - of vernieuwing van een informatiesysteem noodzakelijk of wenselijk is;
  - of vernieuwing haalbaar is (of nieuwbouw noodzakelijk);
  - de voor- en nadelen van vernieu-

## Reeks samenwerkende beheerdomeinen

Organisaties hebben er belang bij om hun informatievoorziening op peil te houden. Daartoe moeten de ICT-diensten goed aansluiten op de behoeften. Vandaar dat er steeds meer aandacht is voor het verbeteren van de ICT-beheerprocessen, aan zowel de vraagkant als de aanbodkant van ICT. Hiervoor wordt steeds vaker gebruik gemaakt van drie op elkaar aansluitende procesmodellen: ITIL (voor het inrichten van servicemanagementprocessen, met het accent op het beheer van technische infrastructuur), ASL (voor applicatiebeheer) en BiSL (voor functioneel beheer). In deze modellen worden processen en activiteiten genoemd die plaats zouden moeten vinden binnen de drie genoemde beheerdomeinen. Maar uiteraard is samenwerking tussen de domeinen onontbeerlijk. Bovendien hoeven deze beheerdomeinen niet altijd synchroon te lopen met de beheerorganisaties; bepaalde applicatiebeheeractiviteiten worden ook wel eens door het rekencentrum of door de afdeling Functioneel Beheer uitgevoerd. In deze artikelenreeks geven we voor vijf belangrijke samenwerkingsgebieden aan welke koppelvlakken (interfaces) er zijn tussen de modellen, welke processen op elkaar aan moeten sluiten en hoe deze activiteiten verdeeld zouden kunnen worden over verschillende afdelingen of organisaties.



**Figuur 3** Het Business Alignment Reference Model

wing in kosten, kwaliteit en continuïteit afgezet tegen die van continuïteit van de huidige situatie;

- de mogelijke scenario's die leiden tot realisatie vernieuwing;
- de werkelijke kosten van vernieuwing.
- Ook in het buitenland wordt al sinds geruime tijd aandacht besteed aan dit onderwerp, bijvoorbeeld door Jan Duffy, die onderzoek heeft gedaan op het gebied van IT business alignment, IT Value Metrics en Measurement en IT Business Enablement.

### Vormgeving strategische samenwerking

Het (continue) proces om te komen tot een blijvend goede aansluiting tussen Business en ICT kan er als volgt uitzien:

- De business maakt een analyse van de diensten die men de komende jaren (in sommige bedrijfsoorten maanden) van plan is te gaan leveren aan de markt.
- Tevens wordt in kaart gebracht welke mogelijke veranderingen er op komst zijn op het gebied van de organisatie (centraliseren, decentraliseren, fuseren, et cetera), de bedrijfsprocessen (internetdiensten vereisen bijvoorbeeld snellere processen), de te gebruiken technologie om de markt te benaderen.
- FB (informatiemanagement) brengt in kaart wat er de komende jaren moet gaan veranderen in het beleid voor informatievoorziening.
- Daarnaast maakt FB de vertaalslag naar eisen waaraan de informatievoorziening zou moeten voldoen om de bedrijfsprocessen voldoende ondersteund te houden door informatie.

Deze informatie wordt gedeeld met de belangrijkste ICT-partners en -leveranciers.

- AB maakt een vertaalslag naar implicaties voor het bestaande applicatieportfolio. Hiervoor kan eventueel gebruik worden gemaakt van een van bovengenoemde alignmentmeetmethoden.
- TB kijkt naar de gevolgen voor de technische infrastructuur, de netwerken, het serverpark, de werkplekken en dergelijke.
- AB en TB komen ook proactief met kansen en mogelijkheden op het gebied van technologie, nieuwe producten, en dergelijke die zij vanuit hun expertise zijn tegengekomen.
- FB maakt op basis van ideeën en vervolgonderzoeken de keuzes.

Daarmee heeft FB, dus de gebruikersorganisatie, in feite de verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van de Business IT alignment. Mocht een ICT-leverancier niet mee willen gaan in de broodnodige vernieuwing, of juist sneller willen vernieuwen dan in het belang is van de businesscontinuïteit, dan zal de business een duidelijke positie moeten innemen.

Hoe vaak FB, AB en TB om de tafel zitten om over de toekomst van de informatievoorziening te praten, hangt uiteraard af van de aard van de business. In veel

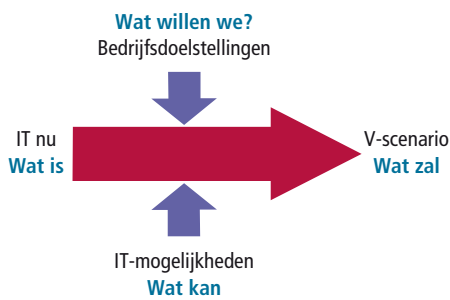
grote bedrijven zal een of twee keer per jaar voldoende zijn. Maar in bijvoorbeeld snelle e-businessomgevingen zijn deze analyses en daarmee samenhangende gesprekken wellicht maandelijks nodig.

In figuur 5 wordt de benodigde strategische samenwerking tussen de beheerdomeinen inzichtelijk gemaakt. Hierbij is uitgegaan van de (veelvoorkomende) situatie dat de communicatie tussen FB en TB via AB verloopt, maar uiteraard kan de communicatie ook rechtstreeks tussen FB en TB plaatsvinden.

### Applicatieconsolidatie

Heel veel bedrijven hebben er last van, zeker na fusies of wanneer er weinig sturing is geweest op de ICT-ondersteuning: een oerwoud aan applicaties waarvan een behoorlijk aantal met elkaar overlappende in functionaliteit. Hoe breng je orde aan in deze chaos? Ook hier kan een alignmentonderzoek in samenwerking met kenners van de applicaties en de infrastructuur veel nut hebben. Het is van belang om in zo'n onderzoek goed te kijken naar alle drie de beheerdomeinen.

FB stelt de kaders met betrekking tot strategie, beleid en architectuur van de informatievoorziening. AB levert de benodigde gegevens en expertise met betrekking tot AB-inspanning en technische waarde van de applicaties. TB doet het-



**Figuur 4** Aanpak vernieuwingscan

zelfde met betrekking tot de TB-inspanning voor exploitatie van de applicaties en status van de benodigde technische infrastructuur.

Soms blijkt dat een onderzoek pas kan worden uitgevoerd of dat het gewenste investeringsbeleid pas kan worden vormgegeven wanneer bepaalde randvoorwaarden worden ingevuld. Te denken valt aan verdere ontwikkeling van de FB-processen of het verzamelen van gegevens over de beheerinspanning.

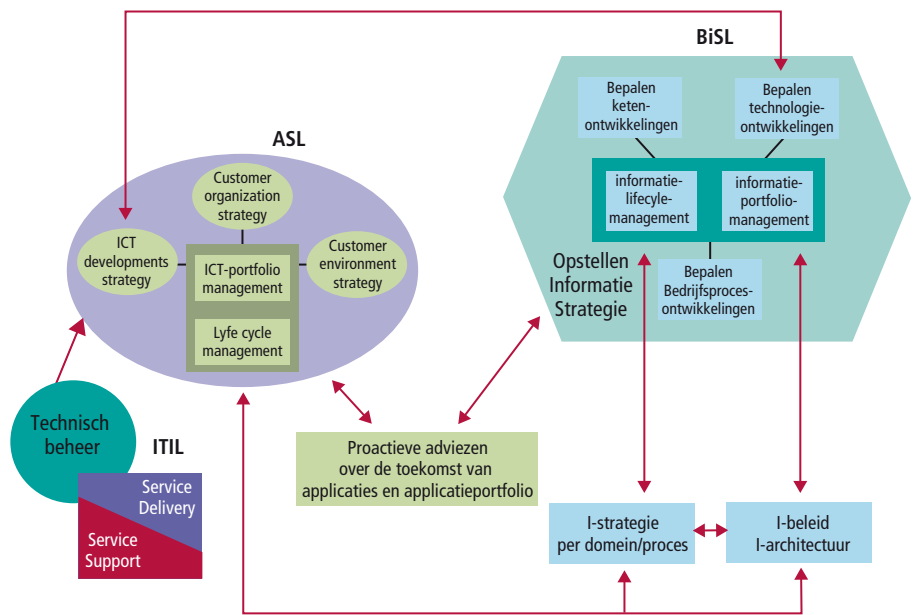
### Praktijkvoorbeeld

Stel, je bent IT-manager bij een grote bank en hebt met je interne klanten eindelijk afspraken kunnen maken over sanering van het applicatielandschap, dat grote 'wildgroei' vertoont. Maar nu gooit het (externe) rekencentrum, waar alle applicaties draaien, roet in het eten: je zorgvuldig opgestelde architectuurkaders voldoen niet aan de normen van de leverancier en daardoor kan de kwaliteit van diens dienstverlening in gevaar komen.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat het van groot belang is alle drie de beheerdomeinen te betrekken bij alignment-scenario's. De randvoorwaarden waarbinnen ICT-leveranciers hun diensten kunnen leveren, zijn belangrijke input voor architectuurbeslissingen. Evalueer samen met (bestaande en eventueel potentiële) leveranciers de impact van verschillende strategische scenario's. Op die manier kunnen keuzes worden gemaakt die recht doen aan de businessbelangen maar ook aan de kaders voor leveranciersselectie.

### Samenvatting artikelenreeks

Modellen als BiSL en ASL vormen een goede basis voor het vormgeven van



**Figuur 5** Strategische samenwerking

de samenwerking tussen de beheerdomeinen. Ze bieden echter slechts een summiere beschrijving van de koppelvlakken tussen de processen en procesgebieden die in de drie beheerdomeinen zijn onderkend. Voor de concrete invulling daarvan bestaat bij klanten en ICT-leveranciers veel behoefte aan praktijkgerichte ondersteuning, passend bij de eigen situatie. Om aan deze behoefte tegemoet te komen is in de zeven artikelen van deze reeks aandacht besteed aan vijf aandachtsgebieden waarvoor de samenwerking tussen de beheerdomeinen, en dus de inrichting van de koppelvlakken, in onze ervaring cruciaal is:

1. de afhandeling van service calls;
2. het dagelijks draaiend houden (dagelijks beheer, exploitatie, gebruik) van informatiesystemen;
3. het aanbrengen van aanpassingen (van wensen verzamelen, consequenties in kaart brengen en specificaties opstellen tot en met invoering van geteste applicaties en hardware);
4. de aansturing van alle beheeractiviteiten aan de hand van afspraken, zoals service level agreements;
5. strategievorming en strategische business IT alignment.

In deze artikelenserie hebben we een aantal concrete mogelijkheden geschetst voor inrichting van de samenwerking tussen de beheerdomeinen. Natuurlijk heb-

ben we niet alle details kunnen uitwerken; daarvoor is zelfs een artikelenreeks van zeven afleveringen veel te weinig. We hopen een bijdrage te hebben geleverd aan de verdere ontwikkeling en verbetering van de samenwerking tussen ICT en business en de aansluiting van de ondersteunende ICT op de bedrijfsprocessen.

*Drs. Frances van Haagen is Manager Quality & Metrics bij de Ordina Software Factory. Dr. Machteld Meijer is zelfstandig senior consultant. Beide auteurs zijn lid van enkele werkgroepen van de Stichting ASL BiSL Foundation. Opmerkingen, suggesties en best practices met betrekking tot dit onderwerp zijn van harte welkom op Machteld.meijer@tiscali.nl of frances.van.haagen@ordina.nl.*

### Noten/literatuur

- 1 OGC, *ITIL: Best Practice for Application Management*, TSO, London, 2002
- 2 Henderson J.C. en N. Venkatraman, 'Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations', in: *IBM Systems Journal*, 32 (1), 1993
- 3 OGC, *ITIL: Business Perspective 2*, TSO, London, 2006
- 4 Meijer H. en M. Zwaal, 'Op zoek naar het optimum in onderhoud en beheer: Levenscyclus van applicaties als bron voor kostenreductie', in: *IT Beheer Magazine*, april 2004
- 5 Zethof, W. R. van de Hesseweg en M. Koeldiep, 'Business & IT-alignment: morsdood of springlevend?', in: *CIO magazine*, januari-februari 2007
- 6 Pols, R. van der, *Nieuwe informatievoorziening*, hoofdstuk 6, Academic Service, 2003
- Pols, R. van der, 'Chaostheorie in informatiebeleid', in: *Informatie*, december 1999
- Zethof, W. R. van de Hesseweg en M. Koeldiep, 'Informatievoorziening afgestemd op business strategie', in: *Banking review*, april 2007