

BiSL en ASL; het wondermiddel voor uw IT-beheerproblemen?

Wat betekent functioneel beheer en applicatiebeheer nu eigenlijk? De definitie van deze begrippen is vrij eenvoudig te vinden in boeken en op het internet. Het adequaat inrichten en vormgeven van functioneel beheer en applicatiebeheer bezorgt evenwel veel managers grijze haren en slapeloze nachten.

De problemen die deze slapende nachten veroorzaken zijn legio.

- De veelheid aan applicaties in die in beheer zijn.
- De veelheid aan verschillende werkwijzen die van oudsher in gebruik zijn binnen een organisatie.
- De wensen vanuit de gebruikersorganisatie en de bedrijfsprocessen versus de mogelijkheden van de IT organisatie.

Met name de wensen vanuit de gebruikersorganisatie en de bedrijfsprocessen versus de mogelijkheden van de IT organisatie is een lastig te overwinnen obstakel. Vaak wordt hieraan gerefereerd als de 'business alignment' van de IT beheerorganisatie. Of zoals helaas nog vaak aan de orde van de dag is; het ontbreken van 'business aligment'. Vanuit het gebruikersperspectief wordt door de IT organisatie de nadruk gelegd op de verkeerde dingen. De gebruikersorganisatie wil een adequaat werkende applicatie en betrouwbare informatie, maar is over het algemeen niet geïnteresseerd in de technische wijze waarop dit wordt gerealiseerd.

Een framework dat zich meer richt op de bedrijfsprocessen en minder op de aanwezige applicaties zou uitkomst kunnen bieden om te komen tot goede en eenduidige IT-beheerprocedures. BiSL/ASL is een voorbeeld van zo'n framework dat zich wat meer richt op de processen binnen een organisatie en vanuit het perspectief van de gebruikersorganisatie wat minder op de afzonderlijke applicaties.

Een aantal decennia geleden is op basis van ITIL (Information Technology Infrastructure Library) een beheermethodiek ontwikkeld gericht op beheer en onderhoud van applicaties, de zogenaamde Application Services Library (ASL). Deze methodiek is vooral georiënteerd op de IT organisatie. Met de komst van deze beheermethodiek werd duidelijk dat er ook voldoende aandacht voor de gebruikerskant van de organisatie dient te zijn. Hiertoe is in februari 2005 het Business Information Structure Library model (BiSL) als eerste en op dit moment nog enige publieke standaard voor

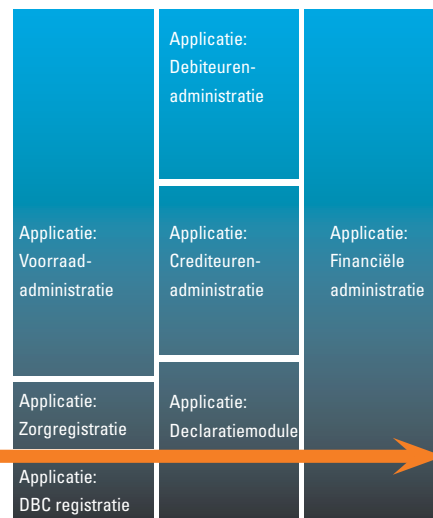
functioneel beheer en informatiemanagement geïntroduceerd.

BiSL en ASL kenmerken zich door aandachtsgebieden te hebben op zowel uitvoerend, sturend en richtinggevend niveau. Hierbij zijn applicaties in eerste instantie losgelaten en er wordt beheerd in bedrijfsprocessen. Door de eerste letters van de diverse aandachtsgebieden te combineren ontstaat het acroniem USR (USer). Dit acroniem beschrijft direct de kern van de frameworks. De gebruikers en de communicatie met en de communicatie naar de gebruikers staat centraal binnen beide frameworks en vormen de rode draad door het geheel. Ook ASL, dat toch een meer technische insteek kent, onderkent de noodzakelijke input vanuit de gebruikersorganisatie expliciet.

BiSL/ASL kantelt het beheer in applicaties naar beheer in bedrijfsprocessen. Hierdoor wordt er meer en betere aansluiting gevonden met de wensen van de gebruikersorganisatie en de behoeften uit de bedrijfsprocessen.



Van beheer in applicaties (voorbeeld ziekenhuis)



Naar beheer in bedrijfsprocessen (voorbeeld ziekenhuis)

Beide frameworks zijn gebaseerd op best practices. Hierdoor is het framework niet dwingend en daarmee flexibel en eenvoudig aan te passen aan de wensen van de organisatie. Daarnaast sluit het BiSL en ASL framework goed aan op reeds aanwezige frameworks zoals ITIL, omdat BiSL en ASL voor een groot gedeelte is gebaseerd op ITIL. Verder kenmerkt BiSL en ASL zich door een heldere en centraal georiënteerde communicatiestructuur. De gedachte om te beheren op applicatieniveau is losgelaten en daarvoor in de plaats wordt beheerd op bedrijfsprocesniveau, waarbij serviceteams een belangrijke rol spelen. De gebruikersorganisatie krijgt hierdoor het gevoel van 'one stop shopping'. Daarnaast wordt ook een belangrijk voordeel behaald op het gebied van ketenbeheersing. Conflicterende toegangsrechten binnen applicaties, de impact van wijzigingen in de ene applicatie op de andere applicatie zijn aspecten die hierdoor vroegtijdiger en beter zichtbaar worden. Daarmee wordt de beheersbaarheid van een proces enorm vergroot.

Een 'kant-en-klaar' wondermiddel is BiSL/ASL echter niet. Zoals geldt bij de implementatie van ieder framework is het van belang dat er geen 'papierentiger' wordt geïntroduceerd in een organisatie. Op weer een 'kast vol procedures' zit niemand te wachten. De maatregelen die genomen worden dienen passend te zijn bij de organisatie. Daarnaast dient er sprake te zijn van voldoende draagkracht in een de IT-organisatie én de gebruikersorganisatie. Dit zal voor veel organisaties een verandering in houding, gedrag en cultuur ten opzichte van IT betekenen. Deze verandering kan niet alleen door de IT afdeling worden doorgevoerd, hiervoor is een verandering vanuit de gehele organisatie noodzakelijk. Om deze verandering in beweging te brengen is het aloude Corporate Governance adagium "The tone is set at the top" nog altijd van toepassing.

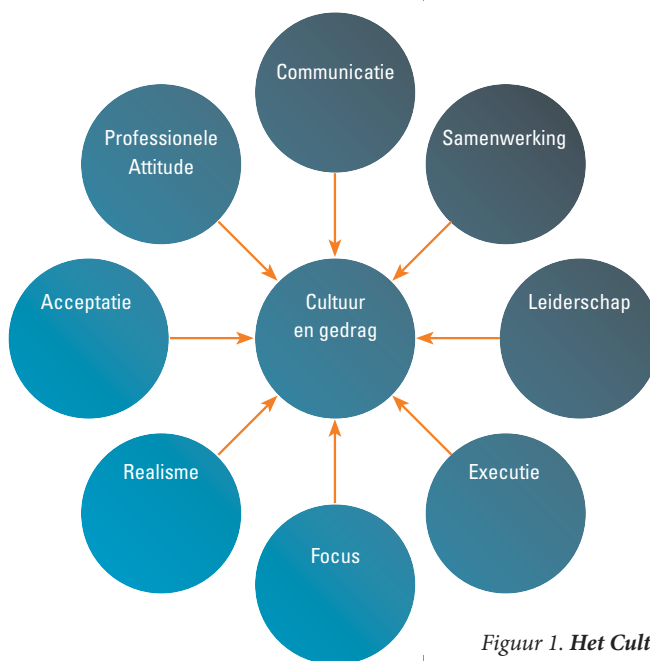
Dit is artikel is gebaseerd op zijn afstudeerscriptie voor de postgraduate IT' audit opleiding aan de Vrije Universiteit van Amsterdam.

Ruim baan voor de 'IT-psycho-loog'

Onderzoek naar de oorzaak van het falen van zogenaamde IT-projecten wordt veelal gedaan door te kijken naar IT. Het blijkt echter dat het 'mislukken' vaak niet alleen maar met IT te maken heeft, maar een veel breder karakter heeft. Om IT-projecten met succes uit te kunnen voeren is het van belang aandacht te besteden aan cultuur en gedrag.

Uit de dagelijkse praktijk is onderstaande top twintig van meest voorkomende faalfactoren ten aanzien van IT-projecten samengesteld:

- 1 Onvoldoende overeenstemming over doel IT-project;
- 2 Uit handen geven opdrachtgeverschap zodra project begint;
- 3 Optimisme over aantal veranderingen dat de organisatie in een periode kan adopteren;
- 4 Onderschatting van weerstand tegen verandering;
- 5 Geringe betrokkenheid 'business' bij softwareontwikkeling;
- 6 Niet sturen door stuurgroep door ontberen 'gereedschap';
- 7 Niet werken werkgroepen door te veel overleg;
- 8 Onderschatting tegengestelde belangen resulterend in slechte samenwerking;
- 9 Zwakke onderbouwing kwantitatieve inschattingen;
- 10 Communicatie binnen project onvoldoende;
- 11 Slecht beleggen taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen project;
- 12 Te weinig tijd beschikbaar voor projectmedewerkers: het moet er even bij;
- 13 Te veel optimisme over voortgang door inbouwen te weinig 'slack';
- 14 Uitvoeren risico analyses gewenste procesverloop 'key processen' onvoldoende;
- 15 Ontbreken 'doe cultuur';
- 16 Onvoldoende kennis en ervaring om IT projecten goed uit te voeren;
- 17 Verstoring projecten door aanvullende wensen, zonder dat consequenties goed worden doorzien;
- 18 Projectleiders blijken projectmedewerkers te zijn;
- 19 Contracten met leveranciers die inspanningsverplichting in plaats van resultaatverplichting inhouden;
- 20 Aanspreken op elkaars gedrag onvoldoende door informele sfeer en 'vage' besluiten;



Figuur 1. Het Cultuur en Gedrag model

Duidelijk komt naar voren dat veel faalfactoren te maken hebben met cultuur en gedrag binnen de organisatie. Iets waar men zich vaak onvoldoende bewust van is. Ten aanzien van cultuur en gedrag kunnen IT-ers vanuit een IT perspectief nauwelijks een constructieve bijdrage leveren. Dit komt door het 'beperkte' blikveld van IT-ers en het gehanteerde gereedschap als projectmethodieken en IT-Governance modellen. Hierin worden handvatten, in de vorm van technieken en maatregelen, aangereikt voor zaken als planning, projectorganisatie en besturing. Ten aanzien van cultuur en gedrag worden echter vanuit genoemde modellen weinig handreikingen geboden. Waar het gaat

om gedrag van individuen, zowel zelfstandig als in groepen, wordt het terrein betreden van de gedragswetenschappen zoals sociologie en psychologie. Het is bij het beheersen van IT-projecten dan ook noodzakelijk kennis van gedragswetenschappen te betrekken.

Het Cultuur en Gedrag model

In het 'Cultuur en Gedrag model' (zie figuur 1) wordt een achttal aandachtsgebieden onderkend die bepalend zijn voor de organisatiecultuur en het gedrag van mensen, zowel individueel als in groepen, binnen een organisatie. Ze komen voort uit de onderkende factoren die in de praktijk ten grondslag liggen aan het falen van projecten.

Figuur 1. Het Cultuur en Gedrag model

Veel van wat misgaat in (project)organisaties, wordt veroorzaakt doordat individuen contra-productief gedrag vertonen en dat de heersende cultuur binnen een organisatie het succesvol uit-

voeren van projecten in de weg staat. Zo kunnen verschillen bestaan tussen de doelstellingen van het individu en die van de (project)organisatie. Bij het implementeren van een nieuw systeem speelt bijvoorbeeld mee dat mensen vaak niet willen veranderen. Men ontbeert een professionele attitude en laat zich leiden door het eigen gevoel. Acceptatie is hierbij een belangrijke factor. Een ander voorbeeld is slechte communicatie en samenwerking onderling waardoor onduidelijkheden kunnen ontstaan. Een ander veel voorkomend fenomeen is dat organisaties zich laten leiden door enthousiasme in plaats van door realisme. Overschatting van het aantal veranderingen dat de organisatie in een bepaalde periode 'aan' kan en een te breed georiënteerde scope van het project dragen bij aan het creëren van niet succesvolle projecten. Effectief leiderschap van zowel de projectleiding als het management van de organisatie, onder andere goed opdrachtgeverschap, is van groot belang en randvoorwaardelijk voor het adequaat kunnen sturen van projecten. Daarbij komt men veelal met grootse plannen maar ontbreekt binnen de organisatie het vermogen om tot executie over te gaan.

De auteurs hebben deze artikelen op persoonlijke titel geschreven.

Word gratis abonnee van
FINANCIËEL
management
financieel-management.nl/gratis