

R
 A
 R
 M
 E
 W
 S
 T



IT Service Management best practices

HET STANDAARDWERK VOOR
 IT SERVICE MANAGEMENT
 onder redactie van Jan van Bon

6.2 De betekenis van ASL en ITIL AM voor applicatiebeheer

Sinds kort zijn er twee referentiemodellen op de markt voor het applicatiebeheerdomein, ASL en ITIL Application Management. Er zijn veel vragen over hun onderlinge positionering. In dit artikel wordt getracht hierover duidelijkheid te scheppen.

ITIL AM gaat in op de aansluiting tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-organisatie en op aspecten waarmee tijdens applicatieontwikkeling rekening moet worden gehouden om een goed beheerbare applicatie te realiseren. ASL gaat in op wat er binnen de processen van applicatiebeheer moet gebeuren en wat de samenhang is tussen deze processen, en ondersteunt op die manier de inrichting en verbetering van een applicatiebeheerorganisatie.

Auteurs: Machteld Meijer (PinkRocade) en Hans Boer (IBM Global Services)

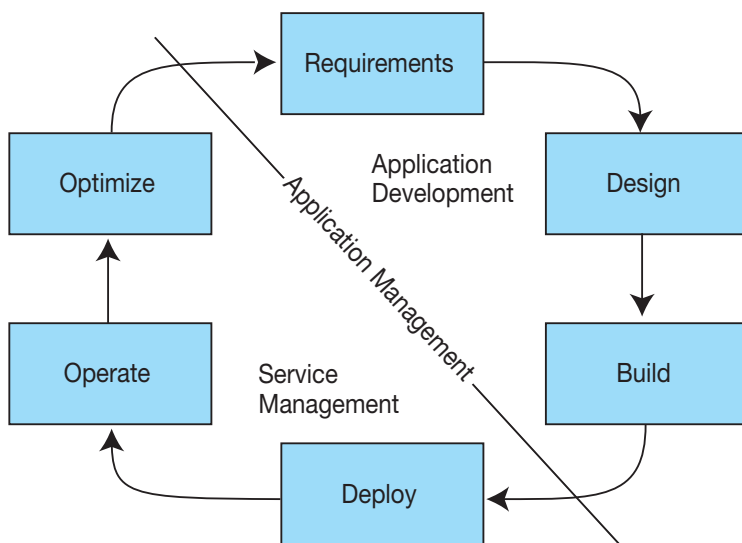
AANLEIDING

In 2001 kwam het boek 'ASL, een framework voor applicatiebeheer' [Pols, 2001] op de markt waarmee de Application Services Library in het publieke domein werd gebracht. Dit boek biedt een beschrijving van een raamwerk van processen op het gebied van applicatiebeheer, gebaseerd op *best practice*. Er dreigt echter verwarring te ontstaan wanneer in ITIL in september van het jaar daarop het boek 'Best Practice for Application Management' [OGC, 2002] wordt uitgebracht. Voor een aantal mensen zal dit een opluchting zijn geweest omdat ITIL eindelijk aandacht biedt aan het tot dan toe veronachtzaamde domein van applicatiebeheer. De veronderstelling dat met het uitbrengen van dit boek een standaard als ASL overbodig zou zijn geworden is echter onjuist. In dit artikel wordt duidelijk gemaakt dat beide referentiemodellen hun eigen rol en nut hebben.

DE ESSENTIE VAN ITIL APPLICATION MANAGEMENT

De primaire doelstelling van 'ITIL, Best Practices for Application Management' is ondersteuning te bieden bij de ontwikkeling en het onderhoud van applicaties vanuit het perspectief van IT Service Management. ITIL AM levert hiermee een bijdrage aan het ontwikkelen van beheerbare applicaties en aan het voorkómen van het bekende 'over de muur gooien' van applicaties waarbij te weinig rekening is gehouden met de consequenties voor beheer. Voor IT service managers biedt ITIL AM inzicht in de rol die zij zouden moeten vervullen tijdens de gehele applicatielife-cycle, dus ook bij de uitvoering van een proces dat niet het hunne is, namelijk applicatieontwikkeling.

In ITIL AM wordt application management gedefinieerd als een superset van applicatieontwikkeling en service management (zie figuur 1). Dit is een andere definitie dan in Nederland gangbaar is, zoals gedefinieerd door Looijen [Looijen, 1995] en waar ook ASL zich bij aansluit.



Figuur 1 Application management volgens ITIL (bron: OGC)

ITIL: “Application management is the super-set, which describes the overall handling, or management of the application as it goes through its entire life cycle. This life cycle encompasses both the application development phases and service management activities.”

Hiermee geeft ITIL in feite aan, dat ze application management niet als afzonderlijke discipline onderkent.

ITIL AM beschrijft een aantal onderwerpen die van essentieel belang zijn bij het inrichten van een applicatiebeheerorganisatie, zoals de aansluiting van ICT-organisaties op hun klanten, het invulling geven aan bepaalde rollen, de capaciteiten van de beheerorganisatie, hoe men omgaat met de kennis die bij de mensen aanwezig is en ook hoe beheertechnieken kunnen helpen bij het behouden van de aansluiting op de gebruikersorganisatie. ITIL AM beschrijft niet hoe applicaties beheerd dienen te worden, het reikt wel een aantal aspecten aan die gehanteerd kunnen worden bij de inrichting van ontwikkel- en onderhoudstrajecten van applicaties. De door ITIL AM gehanteerde life cycle van

applicaties beschrijft de verschillende fasen die een applicatie doorloopt vanaf het moment dat de wens ontstaat tot het moment waarop de applicatie niet langer in gebruik is. In elke fase van de applicatielife-cycle kan service management waarde toevoegen en een rol spelen bij het definiëren en verifiëren van de vereisten vanuit beheer. Bij het ontwikkelen van applicaties zijn eisen aan beheerbaarheid namelijk even belangrijk als eisen aan de functionaliteit. Voor elke fase worden vanuit het perspectief van service management rollen gedefinieerd, die gedurende de applicatie-ontwikkeling ingevuld zouden moeten worden om de beheerbaarheid van de applicaties te vergroten.

De aansluiting van ICT op de business

Als uitgangspunt voor de waarde van ICT hanteert ITIL AM de bijdrage die ICT levert aan het voldoen aan de eisen die vanuit businessperspectief aan ICT worden gesteld. 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 op zich.

Als startpunt wordt gekeken naar de aansluiting van de ICT-strategie op de business. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het strategische alignment model van Henderson & Venkatraman [Henderson, Venkatraman, 1993]. Aan de hand van dat model 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. Een viertal benaderingen van alignment van business en ICT wordt besproken:

- ICT als een **cost centre**;
- ICT als een **profit centre**;
- ICT als een **investment centre**;
- ICT als een **service centre**.

Er wordt geconstateerd dat in organisaties verschillende benaderingen voorkomen, afhankelijk van het belang dat ICT heeft voor een bepaalde business functie. ITIL AM probeert op deze wijze handvatten te bieden om te bepalen wat de business nu feitelijk verwacht aan services van de ICT-organisatie. Vervolgens geeft ITIL AM aan hoe belangrijk het is de key business drivers van een organisatie te kennen om de ICT goed te kunnen laten aansluiten. KPI's (key performance indicators) voor de ICT-organisatie dienen afgeleiden te zijn van de KPI's van de business-functies die door ICT worden ondersteund. ITIL AM bespreekt een en ander aan de hand van het Strategic Alignment Objectives Model (SAOM).

Daarna gaat ITIL AM in op de vraag of de ICT-organisatie wel in staat is om datgene te gaan leveren wat de business van haar vraagt, met andere woorden of de ICT-organisatie de juiste bekwaamheden (capabilities) heeft, en geeft wat handreikingen waarnaar gekeken kan worden om dit te bepalen. Mocht de ICT-organisatie niet de vereiste ondersteuning kunnen bieden, dan is er de mogelijkheid om bij de te leveren services gebruik te maken van derden, door middel van verschillende samenwerkingsvormen.

Als hulpmiddel voor het vastleggen van de wijze waarop de businessprocessen door ICT worden ondersteund wordt een applicatieportfolio geïntroduceerd: een repository

met metagegevens over de applicaties die de bedrijfsprocessen ondersteunen. Het is een goed hulpmiddel om het gebruik en gedrag van de applicaties te monitoren, maar levert natuurlijk nog niet een portfolio van applicaties op die goed aansluit bij de belangen van de business.

Afstemmen capaciteiten ICT-organisatie op de behoefte van de business

Wanneer de benodigde services zijn vastgesteld en de benodigde prestaties van de ICT-organisatie zijn afgeleid vanuit de key business drivers, is het zaak te bepalen of de ICT-organisatie aan deze eisen kan voldoen en ook kan blijven voldoen. ITIL AM gaat er hierbij vanuit dat het afstemmen van de capaciteiten van de ICT-organisatie op de behoefte van de business een continu proces is, met andere woorden - het enige constante in deze afstemming is de verandering die continu wordt gevraagd. Dit vraagt dus een vermogen van de ICT-organisatie om zich steeds aan te passen aan deze veranderende vraag.

Wanneer een organisatie een sterke afhankelijkheid heeft van de ICT vormt de ICT hiermee een bedrijfsrisico dat vraagt om risicomanagement. In een optimale situatie worden de capaciteiten van een organisatie regelmatig gemeten en beoordeeld, waarna een organisatie in staat is om zich aan te passen. CMMI (Capability Maturity Model Integrated) van het Software Engineering Institute en het ITIL boek 'Planning to Implement Service Management' worden genoemd als meetinstrument, maar ook de ASL-zelfevaluatie [Deurloo, 2003] en het IT Service CMM [Niessink, 2001] kunnen afhankelijk van de doelstelling een rol vervullen [Meijer, 2001, 2002].

Uiteraard kan een deel van de niet aanwezige maar wel benodigde capaciteiten worden verkregen door samenwerking met externe partijen (outsourcing, co-sourcing, partnership).

Samenwerking en application management

ITIL AM geeft aan dat het bij application management draait om een goed en effectief team, om te komen tot kwalitatief goede applicaties (*team dynamics*). Met andere woorden, de mensen die het werk uitvoeren en de samenwerking tussen deze mensen zijn de belangrijkste factoren om te komen tot goed application management. Ook wordt het belang aangegeven van een gezamenlijk doel en een goed begrip van de business waar men in werkt.

Het gaat bij application management net als bij projecten om het beheersen van het spanningsveld tussen resources, het product dat wordt geleverd en de beschikbare tijd. Om dit te kunnen beheersen dient er te worden gemeten en dienen er normen te worden gesteld, op basis waarvan de prestatie van het team kan worden afgelezen.

Een ander aspect waar uitgebreid op in wordt gegaan in het boek is het delen van kennis en ervaring en van de resultaten van gegevensanalyse (financiële informatie, systeem-informatie etc.) door middel van kennismanagement. Na een korte verhandeling over kennismanagement wordt ingegaan op wat dat kan betekenen voor application management in de verschillende fasen van de life cycle van de applicatie.

De beschrijving is niet uitputtend. Onder andere wordt weinig ingegaan op de betekenis van kennismanagement voor het daadwerkelijke managen. Het vestigt echter wel de aandacht op de toegevoegde waarde ervan bij het uitvoeren van application management.

Beheersing van de relatie tussen business en ICT

In het hoofdstuk over de beheersing van de relatie tussen de business en de ICT wordt ingegaan op de invloed van applicaties op de kwaliteit van de te verlenen services door een relatie te leggen tussen applicaties en bepaalde businessfuncties. Welke bijdrage levert een applicatie op het gebied van efficiëntie en kostenbesparing? Hoe essentieel

is het bedrijfsproces en daarmee de applicatie?

Aangegeven wordt dat door middel van het vastleggen van karakteristieken van applicaties de relatie kan worden gelegd tussen de kwaliteit van de applicatieportfolio en de bijdrage die op basis hiervan aan de business kan worden verleend. Bij het 'objectief' vaststellen van deze kwaliteit kan gebruik gemaakt worden van kwaliteitsattributen [Hertroys, Boer,1998].

De applicatielife-cycle

In de onderdelen zoals hiervoor beschreven gaat ITIL AM dus in op het belang van het afstemmen van de eisen vanuit de business aan de ICT-organisatie en van het continu vaststellen of de service zoals deze door de ICT-organisatie wordt verleend nog wel aan de gestelde eisen voldoet. Wat nog resteert is het voortbrengings- en onderhoudsproces voor applicaties. Belangrijk hierbij is dat er voor wordt gezorgd dat de resultaten van dit proces het kwaliteitsniveau van de dienstverlening niet verstoren. Sterker nog, dit proces moet er voor kunnen zorgen dat het niveau van de service aan de business nog verder wordt verhoogd.

ITIL AM doet dit door een beschrijving te geven van de applicatielife-cycle en vervolgens in te gaan op die aspecten die hierbij van belang zijn voor het verlenen van een kwalitatief hoogwaardige service door de IT-beheerorganisatie. Hiermee wordt bereikt dat er continu aandacht is voor het leveren van een service op basis van de te realiseren applicatie en dat dit niet achteraf wordt vastgesteld. Het achteraf pas vaststellen of de applicatie voldoet aan de vereisten om een goede service te kunnen leveren is een bron van discussie en ergernis en zorgt continu voor tegenstellingen tussen de ontwikkelorganisatie en de IT-beheerorganisatie. Hierbij weet de ontwikkelorganisatie over het algemeen de business achter zich, daar deze ook wil dat de ontwikkelde functionaliteit zo snel mogelijk in productie gaat. Dit geldt zowel vanuit pure businessoptiek als vanuit het persoonlijk belang om het project op tijd en binnen budget af te ronden. Dit heeft echter

vaak als resultaat dat IT-beheer een service moet gaan leveren op basis van een applicatie die vanaf de eerste dag niet voldoet aan de eisen die hier aan worden gesteld. Het is dus zaak dat de belangen van IT-beheer op een goede manier worden geborgd in het proces van realisatie en onderhoud van applicaties. In de beschrijving van de life cycle van applicaties gaat ITIL AM er van uit dat er een proces van ontwikkeling is, dat overgaat in een proces van service management. Dit vormt het begin van een cyclus die steeds opnieuw wordt doorlopen voor iedere volgende versie van een applicatie. Tijdens het doorlopen van deze cyclus wordt binnen ITIL AM per stap aangegeven op welke wijze aandacht besteed dient te worden aan de service management aspecten.

Non-functional requirements

- Manageability
- Efficiency
- Correctability
- Installability
- Controllability
- Maintainability
- Operability
- Etc...

Figuur 2 Niet-functionele eisen aan applicaties

Wanneer we het 'requirements' proces als voorbeeld nemen zien we dat daar slechts beperkt aandacht wordt besteed aan het vaststellen van de functionele requirements, maar dat met name aandacht wordt besteed aan onderwerpen als non-functional requirements, eisen vanuit de bruikbaarheid en change cases. Een belangrijk hulpmiddel dat hierbij wordt gehanteerd en dat wordt doorgevoerd door alle stappen van de life cycle heen is de 'manageability checklist' (zie figuur 3). Deze checklist wordt gehanteerd om de link te leggen tussen de standaard ITIL service management functies en activiteiten die aandacht moeten krijgen tijdens de uitvoering van de betreffende fase.

Op deze wijze wordt min of meer gegarandeerd dat men zich bewust is van de verschillende service management aspecten. Daarnaast geeft ITIL AM per stap aan welke rollen vanuit service management optiek betrokken moeten zijn tijdens applicatieontwikkeling of -onderhoud en wat de doelstelling is van deze betrokkenheid. Het hoofdstuk waarin de stappen van de life cycle worden beschreven vormt de kern van het boek. In de volgende paragraaf over ASL worden vooral vergelijkingen met dit deel van het boek gemaakt.

Service Management Functions	Examples of requirements phase manageability checks
Configuration Management	Identify environment that application will need to run on
Change Management	Specify change cases Specify the level of changes that the application can accommodate
Release Management	Identify how applications need to be released, including what makes up a release Identify
Incident Management	Identify how to handle errors in
Availability Management	Determine whether the requirement is 7x24x365
Service Level Management	Identify what level of service the business needs
.....

Figuur 3 Voorbeelden uit checklist om beheerbaar te bouwen

DE ESSENTIE VAN ASL

424

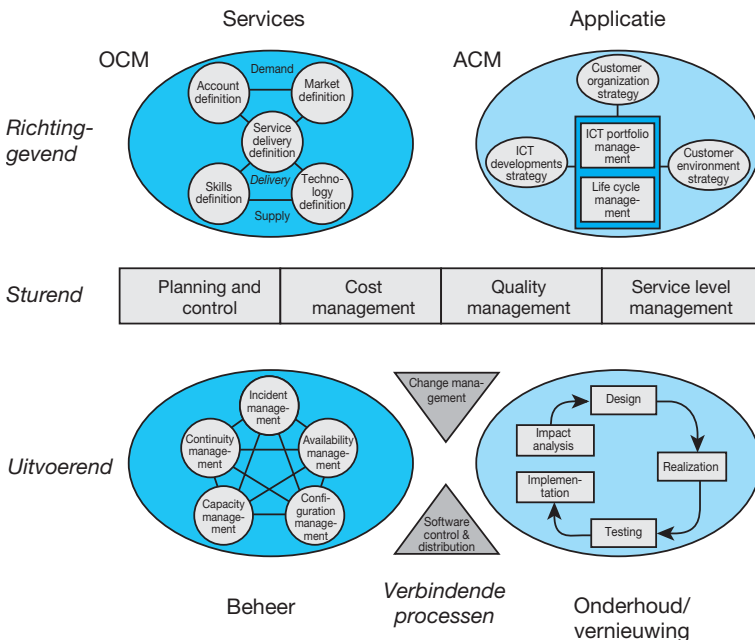
In dit deel gaan we kort in op de opbouw van het ASL framework. Hierbij wordt het accent gelegd op die zaken en processen waarin ASL en ITIL AM van elkaar afwijken, om hiermee een basis te leggen voor de beschrijving van de wijze van gebruik van de modellen in de volgende paragraaf.

De Application Services Library (ASL) bestaat uit een procesmodel voor applicatiebeheer, gebaseerd op jarenlange praktijkervaring, aangevuld met best practices voor proces- en organisatie-inrichting. De doelstelling van ASL is invulling te geven aan de eisen die gesteld worden aan applicatiebeheer als schakel tussen functioneel beheer (het beheer aan de opdrachtgevers-/gebruikerskant) en technisch beheer (het beheren van technische infrastructuur) en daarmee applicatiebeheer te professionaliseren. Deze eisen betreffen uniformiteit, stuurbaarheid, betrouwbaarheid, inzichtelijkheid en een toekomstvisie voor de applicatiebeheerorganisatie. ASL sluit aan op ITIL, dat zich in haar uitwerkingen van best practices met name richt op de professionalisering van een servi-

ceorganisatie op het gebied van technische infrastructuur. Hierbij is applicatiebeheer de 'partij' die de functionaliteit en werking van de applicatie (de software) onderhoudt. ASL beoogt dat bedrijfsprocessen optimaal worden ondersteund met applicaties gedurende de gehele life cycle van die bedrijfsprocessen.

ASL geeft aan dat veel problemen met de besturing van ICT kunnen worden teruggevoerd op problemen met de communicatie. Om deze miscommunicatie te beperken kan in het kader van applicatiebeheer een aantal mechanismen worden geïmplementeerd, zoals service teams, service level agreements voor onderhoud, en pro-actief meedenken over de toekomst van de ondersteuning van de bedrijfsprocessen door applicaties.

Applicatiebeheer wordt binnen ASL beschouwd als een verzameling uitvoerende, sturende en richtinggevende processen. Het betreft zowel applicatie(product)gerichte processen als serviceprocessen. Deze processen zijn op hoofdlijnen beschreven in het ASL framework.



Figuur 4 ASL framework

Het ASL Framework

In het ASL framework worden 6 procesclusters onderscheiden, van uitvoerend tot richtinggevend niveau.

In figuur 4 is het ASL framework afgebeeld. Hieronder wordt dieper ingegaan op de procesclusters en de processen, waarbij een relatie wordt gelegd met ITIL in zijn algemeenheid en ITIL AM in het bijzonder.

Beheer

Het cluster beheer omvat de processen die het meest lijken op ITIL-processen.

Applicaties zijn er om te gebruiken. Voor een optimaal gebruik van applicaties moeten beheerprocessen worden uitgevoerd. Die beheerprocessen binnen applicatiebeheer zorgen ervoor dat het bedrijfsproces zo goed mogelijk wordt ondersteund door de in gebruik zijnde applicaties. Dit met een minimum aan middelen en met minimale verstoring van de operatie. Dit betekent het in de lucht houden van de applicaties en zorgen dat deze de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie ondersteunen. In de praktijk vormen deze activiteiten in omvang al snel 20 à 40% van de activiteiten binnen het applicatiebeheer.

Binnen het technisch beheer domein vinden soortgelijke processen plaats, die hetzelfde doel hebben. Maar het gaat daar om het ongestoord werken van de hardware en de netwerken waarop de applicaties draaien.

In Figuur 5 staan een paar voorbeelden van verschillende objecten in de verschillende omgevingen.

Binnen ITIL zijn de beheerprocessen niet opgenomen in ITIL AM, maar worden ze gezien als generieke IT service-managementprocessen, en maken ze deel uit van de service-delivery- en service-supportprocessen. ITIL besteedt in haar beschrijvingen beperkt aandacht aan de specifieke aspecten met betrekking tot het inhoudelijk beheer van applicaties.

Onderhoud en vernieuwing

Bedrijfsprocessen van organisaties veranderen. Omdat informatiesystemen nauwe relaties hebben met die bedrijfsprocessen, zullen applicaties mee moeten veranderen om optimaal bruikbaar te zijn. De onderhouds-/vernieuwingsprocessen van ASL zorgen ervoor dat de applicaties aangepast worden aan nieuwe wensen en eisen als gevolg van veranderingen in de organisatie en haar omgeving. In de gegevensmodellen, de programmatuur en de documentatie worden de noodzakelijke bijstellingen aangebracht.

ITIL AM beschrijft vooral waaraan gedacht moet worden tijdens applicatieontwikkeling om de applicatie later goed te kunnen beheer en exploiteren. ASL beschrijft in het cluster Onderhoud & Vernieuwing welke activiteiten je in welke fase van het aanpassen zou moeten uitvoeren. Een deel van de binnen dit cluster beschreven zaken kunnen ook worden toegepast tijdens applicatieontwikkeling. Na de ITIL AM fase Optimize (een beoordeling waarin wordt bepaald of aanpassingen in de applicatie nodig zijn) wordt ten behoeve van de aanpassingen weer een nieuwe life cycle gestart (zie figuur 6). Deze tweede en volgende life cycles zijn vergelijkbaar met de ASL-onderhoudsfase, maar worden niet afzonderlijk beschreven binnen ITIL AM.

De processen die ASL heeft opgenomen in de onderhouds-/vernieuwingscyclus worden grotendeels ook behandeld in ITIL AM (zie figuur 1). Maar in ITIL AM niet vanuit het onderhoudsperspectief, maar vanuit het ontwikkelperspectief. Dus, daar waar in ASL het proces Design gaat over het aanpassen van ontwerpen van bestaande applicaties, gaat het bij ITIL AM met name over het maken van ontwerpen voor nieuwe applicaties.

Object	Applicatiebeheer	Technisch beheer
Onderwerpen van calls waarmee het proces incidentmanagement wordt getriggered	<ul style="list-style-type: none"> • Programmafout • Wijzigingsopdracht • Opdracht voor incidentele verwerking • Informatievraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruikelijke output niet ontvangen • Steeds trager wordende functies • Job vastgelopen door ruimtegebrek (interne melding) • Autorisatie-probleem
Service call (voorbeeld)	<ul style="list-style-type: none"> • “de uitkomst van de berekening klopt niet” 	<ul style="list-style-type: none"> • “de printer werkt niet” • “MS-Word zit vast” (KA-omgeving)
Oorzaak van het niet goed kunnen werken door een gebruiker (voorbeeld)	<ul style="list-style-type: none"> • Programmafout 	<ul style="list-style-type: none"> • Netwerk- of serverstoring
Configuratie management object (voorbeeld)	<ul style="list-style-type: none"> • Systeemdokumentatie • Programmasources (ook pakketten en onderhoudsversies) • Datadefinities • Testbestanden/ scripts • SLA, contracten 	<ul style="list-style-type: none"> • Servers • PC's • Netwerkknooppunten • Systeemsoftware
Capacity management maatregelen	<ul style="list-style-type: none"> • Tuning (toegangspad-analyse) • Schoning • Archivering • Anders opslaan gegevens • Denormaliseren databasemodel 	<ul style="list-style-type: none"> • Snelle processoren plaatsen • Bijplaatsen geheugenruimte • Printer-capaciteit vergroten
Availability management aspecten	<ul style="list-style-type: none"> • Draaien van de juiste verwerkingen op juiste tijdstip: bepalen en doorgeven van juiste verwerkingsdata, -tijden en -volgorde aan technisch beheer 	<ul style="list-style-type: none"> • Draaien van jobs volgens opdracht of productieplan
	<ul style="list-style-type: none"> • Mean time to repair programmafout • Mean time between failures applicatie • Bewaartermijnen bestanden vaststellen 	<ul style="list-style-type: none"> • Meantime to repair printer • Mean time between failures exploitatie-verwerking • Bewaring bestanden verzorgen
Security management (autorisaties)	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisaties in applicaties 	<ul style="list-style-type: none"> • Autorisatie van jobs • Technisch realiseren van autorisaties
Continuity management (uitwijkactiviteiten)	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwijktest: <ul style="list-style-type: none"> - testen • Uitwijk: <ul style="list-style-type: none"> - documentatie - onderhoudsprocedure - ontwikkelomgeving • Escrow verzorgen voor programmatuur 	<ul style="list-style-type: none"> • Uitwijktest: <ul style="list-style-type: none"> - systeem up-and-running - bestanden benaderbaar • Uitwijk: <ul style="list-style-type: none"> - productieomgeving - printers, werkplekken • Uitwijk-infrastructuur opzetten

Figuur 5 Verschil in objecten bij AB en TB

ITIL applicatielife-cyclefasen	ASL processen
1e life cycle	
Requirements	Applicatieontwikkeling
Design	
Build	
Deploy	
Operate	ASL-beheerprocessen
Optimise	
2e life cycle	
Requirements	Impact analyse
Design	Design
Build	Realisation
	Testing
Deploy	Implementation / SC&D
.....

Figuur 6 De ITIL life-cyclefasen versus de ASL-zienswijze

Verbindende processen

De processen *change management* en *software control & distribution* vormen bij ASL de verbindende elementen tussen de beide clusters operationele processen. Change management vormt de ingaande sluis richting onderhoud; software control & distribution de ingaande sluis richting beheer. Change management bepaalt en stuurt op de 'logistiek' van de wijzigingen, SC&D verzorgt de logistiek van de ('fysieke') objecten van het informatiesysteem.

In ITIL is in versie 2 (2002) het proces software control & distribution vervangen door release management. Dit proces omvat enerzijds SC&D, maar omvat ook activiteiten ten aanzien van planning, realisatie en implementatie van releases.

ITIL kent net als ASL een proces change management. Dit proces bestuurt de wijzigingen. Maar het samenstellen van releases, dat bij ASL plaatsvindt in het proces change management, vindt bij ITIL plaats in release management.

Sturende processen

De applicatiebeheer- en onderhoudsactiviteiten moeten gestuurd worden - op tijd, geld, externe kwaliteit en interne kwaliteit - liefst in relatie met elkaar. De sturende processen binnen ASL verzorgen de gezamenlijke aansturing van de operationele processen voor

zowel beheer als onderhoud/vernieuwing. De sturende processen worden gevoed door de volgende twee te bespreken clusters: deze vormen de beleidsmatige input. Het richtinggevende en het uitvoerende niveau voeden de managementprocessen en worden op hun beurt door de managementprocessen gevoed. Daardoor zijn zowel de toekomst als de dagelijkse realiteit verankerd in deze processen.

In ITIL is deze sturing verspreid over de Service Delivery processen.

Richtinggevende processen

Eerder in dit artikel werd al duidelijk dat ITIL AM ook aandacht besteedt aan Business IT Alignment. Hierbij wordt het belang geschetst van het met elkaar in lijn brengen van de ICT services en de bedrijfsprocessen. Door ITIL AM wordt met name aandacht besteed aan aspecten die van belang zijn en technieken die gehanteerd kunnen worden, terwijl bij ASL de processen worden beschreven die hierbij gevolgd kunnen worden om de activiteiten uit te voeren.

Applications Cycle Management

Applications Cycle Management (ACM) is het cluster van processen, dat zorgt voor de vormgeving van een langetermijnstrategie voor de verschillende applicaties in het geheel van de informatievoorziening van een

gebruikers-/klantorganisatie. Dit in relatie tot het langetermijnbeleid van deze organisatie. In dit cluster van processen staat dus de gebruikersorganisatie centraal.

Binnen ASL wordt gesproken over de applicatieportfolio die de bedrijfsprocessen ondersteunt. Hiermee wordt het geheel van (de fysieke) applicaties bedoeld.

Ook binnen ITIL AM is sprake van een applicatieportfolio. Bij ITIL AM gaat het om een repository die gegevens bevat over de in gebruik zijnde applicaties.

Organization Cycle Management

Organization Cycle Management (OCM) is het cluster van processen dat zich richt op de ontwikkeling van een toekomstvisie van de ICT-serviceorganisatie en de vertaling van die visie naar beleid voor innovatie van de dienstverlening van de ICT-serviceorganisatie. In ITIL AM wordt op dit onderwerp niet in gegaan.

Servicegericht versus applicatiegericht

Applicatiebeheer richt zich, in de terminologie van Looijen en van ASL, op het ondersteunen van de bedrijfsprocessen door applicaties, voor de levensduur van deze bedrijfsprocessen.

In deze definitie zijn twee gezichtspunten te onderkennen. Het eerste is het perspectief van *'het ondersteunen van de bedrijfsprocessen door applicaties'*. Dit betekent het in de lucht houden van de applicaties, en zorgen dat deze de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie ondersteunen. Dus continue dienstverlening op basis van goede afspraken over het service level, een zo spoedig mogelijk herstel van het afgesproken service level bij de constatering van een afwijking, het voorkómen van verstoringen en het mogelijk maken van nieuwe diensten door hier als ICT-dienstverlener tijdig op in te spelen. De focus is dus dienstverlening, de service die geleverd wordt, en die (samen met infrastructuurmanagement) het gebruik van applicaties mogelijk maakt. Service management is dus een belangrijk onderdeel van applicatiebeheer. In feite is dit in ASL dus 180 graden omgedraaid ten opzichte van de ITIL-

ordering. In ITIL wordt de kern gevormd door de service management processen; applicatie management vult hier een bepaald aspect van in: één van de resources voor de dienstverlening wordt gevormd door de applicaties, waar ook beheer op plaats vindt.

Het tweede gezichtspunt betreft *'de levensduur van de bedrijfsprocessen'*. Organisaties evolueren, omgeving en markt veranderen. Om optimaal te kunnen blijven functioneren moeten de ondersteunende informatiesystemen dus meegroeien. Dit behelst een aanpassing van de applicaties aan huidige en toekomstige technische en functionele wensen. Een aspect dat ITIL ook duidelijk onderkent. Het grootste deel van de kosten voor applicatiebeheer wordt besteed aan de applicatiegerichte processen. Aan het onderhoud van een applicatie wordt meestal zelfs veel meer tijd en geld besteed dan aan de oorspronkelijke ontwikkeling ervan. Dus is het juist belangrijk te beschrijven hoe onderhoud professioneel wordt uitgevoerd en waar het verschilt van ontwikkeling.

HET GEBRUIK VAN ASL EN ITIL APPLICATION MANAGEMENT

In dit deel worden de verschillen en overeenkomsten tussen ASL en ITIL Application Management besproken vanuit het perspectief van gebruik. Tevens wordt hierbij aangegeven waar de modellen elkaar overlappen en hoe hier mee kan worden omgegaan.

We kunnen de twee standaarden naast elkaar zetten vanuit verschillende invalshoeken.

Scope

ITIL Application Management gaat vooral over applicatiebeheeraspecten bij het ontwikkelen en (in mindere mate) het onderhouden van applicaties en over het belang van Business IT Alignment. ASL gaat over het beheren (service management), onderhouden, vernieuwen van applicaties, de aansturing hiervan en over beleid en strategie op het gebied van applicatiebeheer.

Focus

ITIL AM richt zich met name op het vergroten van de beheerbaarheid van applicaties. ASL richt zich met name op beschrijvingen van de applicatiebeheerprocessen.

Gebruik

ITIL AM is zeker nuttig wanneer IT service management meer betrokken wil raken bij de ontwikkel- en onderhoudsfases van applicaties en wanneer applicatieontwikkeling en -onderhoud meer willen begrijpen van wat er nodig is voor het opleveren van goed beheerbare applicaties. Hierbij ligt het accent op goed beheerbaar in een technisch-beheeromgeving. ASL is met name nuttig voor applicatiebeheerders bij de verbetering van hun processen, zodat zij kwalitatief betere diensten en producten kunnen leveren. Voor IT service management is de toegevoegde waarde van ASL, dat het aandacht besteedt aan het verschil in service management vanuit technisch-beheerperspectief (infrastructuren) en vanuit applicatiebeheerperspectief.

Business IT Alignment

ITIL beschrijft een benadering op basis van het strategic alignment model (Henderson & Venkatraman), inclusief beheersingsmethodieken. ASL beschrijft processen ten behoeve van het continu in lijn houden van de services en de applicatieportfolio met de behoeften van de klant. De standaarden zijn op dit gebied volledig complementair.

Volwassenheid van de organisatie

Voor het goed kunnen toepassen van ITIL AM wordt een ruime mate van ervaring en een behoorlijk niveau van volwassenheid gevraagd van de applicatieontwikkel/onderhoudsorganisatie. De organisatie moet namelijk bereid zijn om over haar eigen muren heen te kijken en ook de belangen van de andere beheerorganisaties - en daarmee de belangen van de klant - mee te nemen tijdens de ontwikkeling. In de praktijk blijkt dat dit nog maar al te vaak niet het geval is. Het effectief kunnen gebruiken van ASL stelt veel minder eisen aan de volwassenheid van de organisatie. De enige eis die ASL stelt is

dat men serieus aan de slag gaat met het inrichten en verbeteren van de applicatiebeheerorganisatie. Als hulpmiddel hierbij is onder andere een zelfevaluatie beschikbaar op basis waarvan eenvoudig de belangrijkste verbeteracties kunnen worden gedefinieerd [Deurloo, 2003].

ENKELE SLOTOPMERKINGEN

ITIL AM geeft in feite aan, dat application management als discipline niet wordt onderkend. Hiermee wordt dus een fundamenteel verschil van opvatting aangegeven ten opzichte van ASL. Dit leidt dan ook regelmatig tot felle discussies, waarbij door ITIL aanhangers naar ASL wordt gekeken als iets dat reeds wordt afgedekt door de bestaande ITIL- en applicatieontwikkelprocessen.

Dit betekent niet dat een keuze gemaakt moet worden voor één van de twee standpunten en daarmee ook voor één van de twee modellen.

Men haalt de meeste toegevoegde waarde uit de twee standaarden door ze echt als referentiemodellen te gebruiken. Wanneer een organisatie start met het inrichten van applicatiebeheerprocessen biedt ASL het meeste houvast. Bij het inrichten van enkele processen bieden de aspecten zoals deze door ITIL AM worden aangereikt zeker toegevoegde waarde. Ook is het nog steeds verstandig om naar de overige onderdelen van ITIL te kijken voor zover deze van toepassing zijn, zoals bijvoorbeeld de service management processen. Dit is alleen al van belang om de samenwerking met technisch beheer op een goede manier in te kunnen vullen. Heeft een organisatie echter applicatiebeheer al opgezet op basis van een invulling van de ITIL-processen dan is het verstandig om ook de ASL-invulling van de processen hier nog eens langs te houden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het applicatieportfoliobeheer, maar óók voor een toetsing van de wijze waarop wordt gereageerd op verstoringen in de productieomgeving. De kans bestaat dat in te veel situaties door technisch beheer de gevolgen worden ondervangen in plaats van

dat aandacht wordt besteed aan de óorzaak van de verstoring. Deze oorzaak kan liggen in een veranderd gebruik van de applicatie, waardoor feitelijk een verandering in de applicatie gewenst is. ASL bevat veel meer informatie over hoe je applicatiebeheerprocessen inricht, hetgeen als benchmark kan worden gebruikt.

Ongeacht of men de applicatiebeheerprocessen heeft opgezet op basis van ITIL of ASL is het nuttig om ITIL Application Management eens te houden tegen de wijze waarop binnen de organisatie op dit moment applicaties worden gerealiseerd, geïmplementeerd en onderhouden. In heel veel organisaties wordt het opleveren van goed beheerbare en onderhoudbare applicaties nog niet gezien als een kwaliteitskenmerk van het op te leveren product. Terwijl applicaties toch een wezenlijk onderdeel vormen van de componenten waar de te leveren IT services op zijn gebaseerd en ze daardoor een belangrijke rol hebben in de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

Kortom, beide standaarden hebben hun toegevoegde waarde en het is met name zaak dat wij als gebruikers niet dogmatisch, maar op een pragmatische manier met de aange-reikte modellen omgaan.

Dr. Machteld Meijer is senior consultant bij PinkRocade met als aandachtsgebieden ICT-procesverbetering en kwaliteitsmanagement.

Hans Boer is managing consultant bij IBM Global Services met als aandachtsgebieden business ICT alignment en ICT-procesverbetering.

LITERATUUR

- **Deurloo, K., R. van der Pols en R. Sieders.** *ASL-zelfevaluatie: ASL-diagnose voor organisaties*, ten Hagen & Stam, Den Haag 2003.
- **Henderson, J.C. en N. Venkatraman.** 'Strategic alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organisations'. In: *IBM Systems Journal* Vol. 32 No 1, pp. 4-16, 1993.
- **Looijen, M.** *Beheer van informatiesystemen*, Kluwer, 1995.
- **Hertroys, P.A.W. en H. Boer.** 'Service Level Management als brug tussen ontwikkeling en beheer'. In: *Management & Informatie*, No. 6, 1998.
- **Meijer, M.** *ASL, Software CMM en IT Service CMM : een vergelijking van drie modellen*, Versie 2.0, www.aslfoundation.org, oktober 2001.
- **Meijer-Veldman, M.** 'ASL en CMM, wanneer gebruik je wat?'. In: *Informatie*, 2002, 10, ten Hagen & Stam.
- **Niessink, F.** *IT Service Capability Maturity Model*, www.itservicecmm.org, 2001.
- **OGC.** *ITIL: Best Practice for Application Management*"; TSO, London, 2002
- **OGC,** "ITIL: Service Support"; TSO, London, 2000
- **OGC,** "ITIL: Service Delivery"; TSO, London, 2001
- **Pols, R. van der,** "ASL: een framework voor applicatiebeheer"; ten Hagen & Stam, Den Haag, 2001.



IT Service Management best practices

H E T S T A N D A A R D W E R K V O O R
I T S E R V I C E M A N A G E M E N T

'IT Service Management, best practices' is een meerdelige uitgave van de vereniging ITSMF Nederland. De uitgave wordt geschreven voor en door de IT Service Management markt in Nederland en België. Bijdragen worden jaarlijks streng geselecteerd uit een ruim aanbod, afkomstig van vooraanstaande organisaties in het Nederlandse taalgebied. Hiermee ontstaat een cumulatieve database van best practices die van grote waarde is als naslagwerk voor IT-managers.

Het boek wordt benut als platform waarop nieuwe ontwikkelingen voor het eerst uitvoerig kunnen worden beschreven, en biedt een breed overzicht over belangrijke en actuele vraagstukken in het vakgebied van de IT-dienstverlening.



Over ITSMF Nederland

De missie van ITSMF Nederland is het bevorderen en ondersteunen van innovatie en kennisuitwisseling binnen het vakgebied IT Service Management. ITSMF Nederland is hét platform voor IT-serviceorganisaties en opdrachtgevers en leveranciers van IT-diensten. Zij heeft tot doel de innovatie en ondersteuning van het IT service management werkveld te bevorderen en uitwisseling van kennis met verwante vakgebieden te stimuleren. Een bijzondere vereniging, want aanbieders en afnemers zijn gelijkelijk vertegenwoordigd.

ITSMF bevordert de dialoog tussen partijen die in de praktijk nogal eens tegenover elkaar staan door middel van kennisdeling en faciliteren van het netwerken. ITSMF ziet dan ook een rol weggelegd als "kennisbemiddelaar", onder andere door het uitgeven van publicaties en artikelen en het organiseren van bijeenkomsten die zich onderscheiden van commerciële evenementen door hun inhoudelijk zeer hoge kwaliteit in een speciaal op maat gesneden atmosfeer.

Deze uitgave komt tot stand met steun van:

isbn
9077212175



RY
RY
A
R
M
L
M
S
T
T