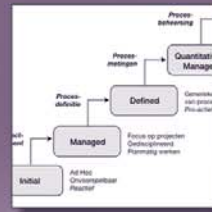
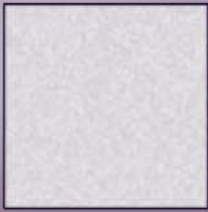
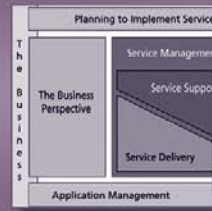
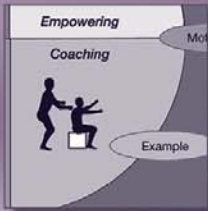
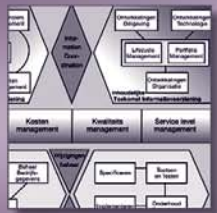
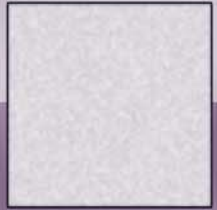
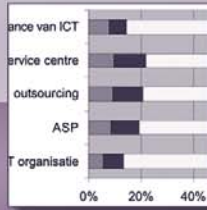


R
 A
 R
 M
 E
 W
 S
 T

IT Service Management best practices

HET STANDAARDWERK VOOR IT SERVICE MANAGEMENT

onder redactie van Jan van Bon



3.2 Professioneel applicatiebeheer bij pakket- en ASP-providers.

Nadat in veel organisaties het infrastructuurbeheer procesmatig is ingericht, is de focus komen te liggen op het applicatiebeheer en het functioneel beheer. Men ziet dit onder meer terug in de hoeveelheid aandacht die ASL1 (het framework voor applicatiebeheer) krijgt.

Ook bij het beheer van gestandaardiseerde oplossingen (pakketten en ASP-oplossingen) staat het onderwerp in de belangstelling². Van oorsprong staan organisaties die deze producten leveren iets verder weg van de klanten dan maatwerkleveranciers, maar anderzijds groeien de eisen aan inzichtelijke en beheersbare dienstverlening. Ook ziet men een tendens om meer gebruik te maken van gestandaardiseerde oplossingen. Klanten die voorheen met maatwerk werkten, verwachten vergelijkbare werkwijzen nu ook bij pakket-oplossingen.

Met een vierentwintigseconomie en verdergaande standaardisatie wordt het voor pakket- en ASP-leveranciers dus ook noodzaak om deze processen goed op te pakken. Ook voor klanten wordt het belangrijk om hier richting leveranciers eisen aan te stellen.

In dit artikel wordt, aan de hand van praktijkervaringen, op deze situatie ingegaan en wordt door middel van voorbeelden een concrete invulling gegeven aan deze situatie. Tevens worden tips gegeven aan leveranciers en klanten.

Auteurs: Yvette Backer, Jan-Jacob Sybenga en Remko van der Pols, PinkRocade

AANLEIDING

Binnen de ICT ziet men tegenwoordig een trend tot standaardisatie en consolidatie: diverse organisaties vervangen hun bestaande maatwerk door pakketten of besluiten gezamenlijk tot de ontwikkeling van een systeem dat voor alle deelnemende organisaties geschikt is. Leveranciers spelen hier op in: er zijn ter ondersteuning van steeds meer processen standaardoplossingen beschikbaar, veelal aangepast aan specifieke branches of industrieën.

Daarmee wordt ook het applicatiebeheer van pakketten steeds belangrijker. Klanten ver-

wachten van leveranciers dezelfde kwaliteit als bij maatwerk en ook ten aanzien van tijd en geld gaan normale eisen gelden. Tevens ziet men een sterke groei op het gebied van uitbesteden van ICT-diensten, ook op het terrein van applicaties. ASP-dienstverlening (Application Service Providing) begint steeds meer gewoon te worden.

ICT-dienstverlening wordt meer en meer gezien als iets dat uitbestedbaar is en

¹ Dit framework is voor het eerst gepubliceerd in IT Beheer Jaarboek 2001

² Zie onder andere het artikel van Donatz en Van Outvorst in IT Beheer Jaarboek 2003.

gemanaged moet worden op basis van vraag en aanbod. Normale eisen gaan gelden ten aanzien van tijd, geld, kwaliteit en resultaten. Dat heeft impact op pakketleveranciers. De conclusie is dat ook pakketleveranciers zichtbaar hun processen op orde moeten gaan brengen.

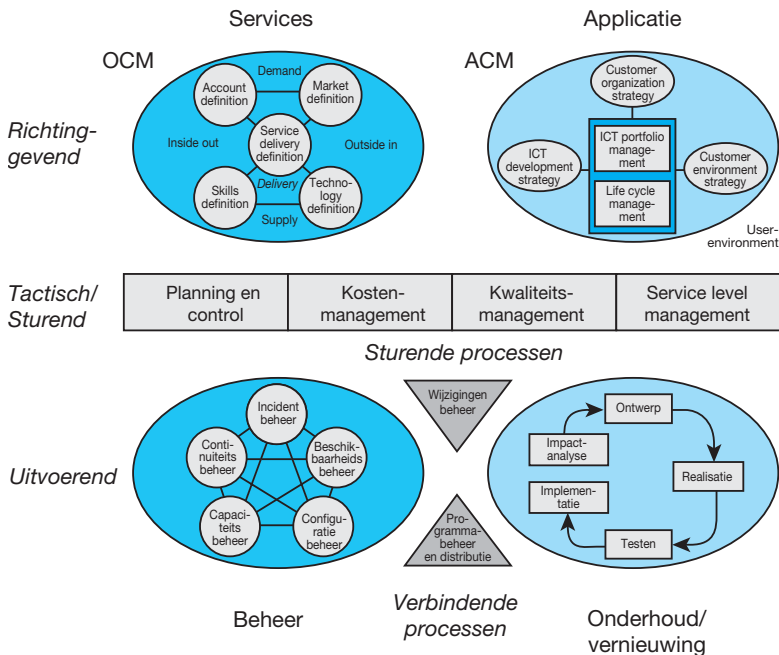
HET BEGRIP PAKKET

Van de begrippen ‘pakket’ en ‘pakketleverancier’ bestaan vele interpretaties. Het is daarom belangrijk om te onderkennen wat het centrale element daarin is. Hieronder volgt een aantal voorbeelden van leveranciers, die zichzelf aanduiden als pakketleverancier.

1. Een organisatie levert een standaardprogramma met beperkte inregel mogelijkheden. Zij noemt dit een *pakket*. Voor een groep klanten wordt de functionaliteit aangepast en uitgebreid, deze groep klanten bepaalt welke aanpassingen worden uitgevoerd. Eigendom en gebruiksrecht blijven

echter bij de leverancier.

2. Een organisatie ondersteunt de salarisadministratie voor vele organisaties. Zij verwerkt de mutaties, zorgt voor de berekeningen, drukt de salarisslips af, zorgt voor de financiële afhandeling en de overschrijvingen. Hiervoor wordt één standaard informatiesysteem gebruikt.
3. Een organisatie levert programmatuur voor financiële en logistieke administraties (bijvoorbeeld SAP). Om dit te kunnen gebruiken, moet er uitgebreid ingeregeld worden. Vaak wordt er ook aangebouwd om de programmatuur aan te laten sluiten op de specifieke klantsituatie.
4. Een organisatie levert informatiesystemen voor de bemiddeling van huizen en kamers. Zij draait deze in eigen huis. Iedere gemeente onderkent zijn eigen regelingen. Omdat de regelingen nogal verschillen per gemeente heeft de leverancier voor iedere klantorganisatie specifieke programmatuur, waarbij er ook programmatuur is, die gemeenschappelijk gebruikt wordt.



Figuur 1 Het ASL-model

Elk van deze organisaties zegt van zichzelf dat ze pakketten of pakketdienstverlening levert. Men heeft vaak een ander beeld over de andere leveranciers. Zo kan de organisatie in het eerste punt zeggen dat de organisatie in het derde punt geen pakket levert, omdat er nog veel geassembleerd moet worden. Terwijl deze laatste organisatie juist vindt dat ze wel een pakket levert omdat ze zelf de functionaliteit bepaalt.

Uit deze voorbeelden blijkt dat onder de vlag van pakketten of standaardproducten veel verschillen kunnen optreden. Voorbeelden van dergelijke fundamentele verschillen zijn: Sommige organisaties voeren wel exploitatie uit (zogenoemde ASP-dienstverlening), andere niet.

- Sommige pakketten zijn echt standaard en klaar voor gebruik. Andere pakketten zijn te beschouwen als halffabrikaat en moeten verder ingeregeld worden.
- In sommige situaties is er sprake van twee partijen die zich bezighouden met het beheer en onderhoud (pakketleverancier en de eindgebruiker); in andere situaties zijn er meerdere (de gebruikersorganisatie, de pakketleverancier en de organisatie die het pakket implementeert, aanpast en beheert).

Het kan daarom geen kwaad om op hoofdlijnen de mogelijke vormen eens terug te laten komen. In figuur 2 staat een aantal vormen opgesomd. Deze worden daaronder uitgewerkt.

Er is op hoofdlijnen een aantal verschillen in dienstverlening te onderkennen die maken dat de inrichting van de specifieke 'pakketorganisatie' verschilt. De impact van deze verschillen op de dienstverlening van de leverancier is groot.

Exploitatie of niet

Een eerste belangrijk onderscheidend onderwerp bij de dienstverlening is of er sprake is van exploitatie van het pakket bij de leverancier of niet. Indien de pakketleverancier haar eigen pakket draait, verwachten de klanten dat de samenwerking tussen infrastructuur en pakket onder verantwoordelijkheid van de leverancier valt en dat een en ander dus perfect verloopt. De beheerorganisatie moet in een dergelijke situatie een actieve rol richting de exploitatie spelen en ook processen inrichten om dit te waarborgen.

Indien de exploitatie ergens anders plaatsvindt, bijvoorbeeld bij de klantorganisatie, is het veel moeilijker voor de pakketleverancier om inzicht te hebben in de exploitatie: ten-

	Leverancier levert één standaard product	Leverancier past product aan voor klant.	Leverancier maakt halffabrikaat. Anderen passen aan of in.
Exploitatie niet bij leverancier	Standaard pakket	Aangepast pakket	Halffabrikaat
Exploitatie bij leverancier	Standaard dienstverlening	Aangepaste services	-----

Figuur 2 Vormen van pakketten en pakketdienstverlening

slotte draait het op een voor de pakketorganisatie weinig zichtbare en bestuurbare infrastructuur.

Concreetheid van eindproduct

Ook de mate waarin er sprake is van een concreet eindproduct en het aantal leveranciers dat bij de realisatie betrokken is, speelt een belangrijke rol. We onderkennen daar een drietal situaties in:

- **Situatie 1:** Er is sprake van een gestandaardiseerde set aan programmatuur (software). De leverancier onderkent dus één unieke verzameling programmatuur (afgezien van de verschillende versies/releases). Zie voorbeeld 1. Deze programmatuur kan mogelijk door verdeling in modules en/of parametrisering verschillende functionaliteiten bieden bij specifieke klanten, maar de programmatuur blijft hetzelfde.
- **Situatie 2:** Er is sprake van een gemeenschappelijke basis aan programmatuur, maar er zijn daarnaast klantspecifieke programma's (maatwerk), zoals rapportages en berekeningsmodulen, door de pakketleverancier ontwikkeld. Zie voorbeeld 2. De combinatie van basis- en maatwerk-programmatuur is per klant uniek. De leve-

rancier heeft dus als het ware een apart systeem voor iedere klant.

- **Situatie 3:** De opgeleverde programmatuur is vanuit de optiek van het bedrijfsproces een halffabriekaat. Er is sprake van een gemeenschappelijk vertrekpunt, maar om het systeem bruikbaar te maken voor ondersteuning van het bedrijfsproces is assemblage, inregeling en maatwerk nodig. De pakketleverancier levert hiervoor wel een ontwikkeltool, maar de realisatie van het maatwerk laat de pakketleverancier over aan de klant of een andere leverancier. In het laatste geval zijn er dus twee leveranciers voor de gebruikersorganisatie (de leverancier van het maatwerk en de pakketleverancier).

Deze verschillen (zie tabel 1) geven wel een grondslag om het beheer en de beheerorganisatie in te richten, maar toch geven zij geen uitsluitsel over wat een pakket is of niet. De grens tussen maatwerk en pakket kan nog veel diffuser worden. Voorbeelden 3 en 4 maken dit duidelijk.

Voorbeeld 1

Een leverancier levert een pakket dat functionaliteit biedt ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen van de afdeling burgerzaken binnen gemeenten. Dit pakket wordt aangeboden in standaardmodulen, waaruit de klant kan kiezen. Afhankelijk van de situatie bij de klant, bijvoorbeeld omvang van de gemeente, kan een bepaalde standaardfunctionaliteit (module) wel of niet afgenomen worden.

Voorbeeld 2

Een leverancier levert een standaardpakket ter ondersteuning van de financiële afdeling. Naar wens van de klant worden onderdelen van het pakket op maat aangepast en onderhouden door de leverancier.

	Situatie 1	Situatie 2	Situatie 3
Aantal gebruikers	Groot aantal gebruikers	Beperkt aantal klanten	Zeer veel gebruikers
Functionaliteit	Vastomlijnde functionaliteit	Functionaliteit met op diverse plekken sterke afwijkingen	Basisfunctionaliteit
Relatieve invloed klant	Laag	Hoog	Laag
Communicatie tussen klant en leverancier	Gemiddeld	Hoog	Laag

Tabel 1 Verschillen tussen de onderscheiden situaties

Voorbeeld 3

Bij een organisatie bestaande uit een holding en een aantal regionaal geïntendeerde werkmaatschappijen is op holdingniveau een ICT-afdeling ingericht. Deze afdeling ontwikkelt voor de werkmaatschappijen een informatiesysteem. Dit informatiesysteem moet aansluiten bij de processen van de verschillende werkmaatschappijen, maar er wordt gestreefd naar een generieke oplossing. Er wordt dan ook slechts één informatiesysteem gebouwd.

Eigenlijk opereert de ICT-afdeling dus als pakketleverancier. Omdat de werkmaatschappijen en de ICT-afdeling tot dezelfde holding behoren, ziet de afdeling zichzelf echter niet als pakketleverancier.

Voorbeeld 4

Een pakketleverancier heeft uit kostenoverwegingen de ontwikkeling van de programmatuur van een systeem uitbesteed naar een organisatie in India. De pakketleverancier opereert als opdrachtgever en levert gedetailleerde specificaties aan, die de Indiase organisatie vervolgens omzet naar een geautomatiseerd systeem of wijzingen daarop.

De organisatie in India ziet het contract als maatwerk: er is een eenduidige klant die opereert als opdrachtgever en nauwkeurig aangeeft wat er moet komen.

De klanten van de pakketleverancier zien deze daarentegen ook echt als een pakketleverancier. Er wordt tenslotte een standaardoplossing geleverd.

DEFINITIE VAN EEN PAKKETLEVERANCIER

De verschillen in verschijningsvorm geven dus niet de mogelijkheid om met één criterium het begrip ‘pakket’ duidelijk te maken of eenduidig te definiëren. Er is echter wel een andere mogelijkheid om een definitie te geven, die overkoepelend past bij het begrip pakket of pakketdienstverlening. Dat is het volgende criterium:

Er is sprake van een **pakket** als de leverancier de beslissingsbevoegdheid heeft over de functionaliteit en de software, en de leverancier is / behoort bij een andere organisatie dan de gebruikersorganisaties.

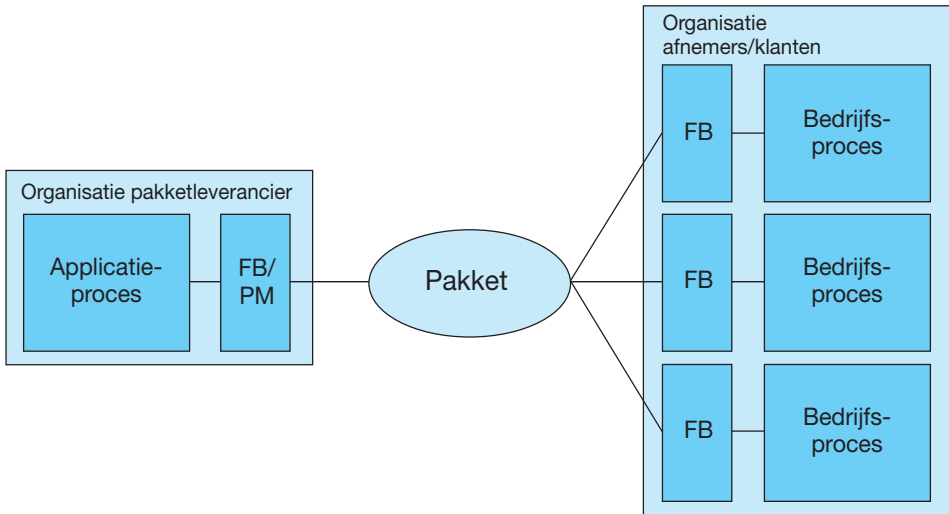
Een dergelijke definitie lijkt ver af te liggen van het idee van een pakket of standaarddienstverlening. Maar toch ligt het grote verschil tussen maatwerk en pakketten in de organisatie die beslist. In een maatwerksituatie bepaalt (en betaalt) de gebruikersorganisatie de functionaliteit, bij een pakquetsituatie beslist de leverancier.

Als een leverancier het eigendom heeft, zal hij trachten het pakket meerdere malen te

verkopen. Een gebruikersorganisatie zal de beslissingsbevoegdheid niet bij een andere organisatie leggen, als zij de enige gebruiker is of zal blijven. Als het eigendom en de beslissingsbevoegdheid bij de leverancier liggen kan de gebruikersorganisatie namelijk geen controle houden op de kosten. Bovendien zijn er geen andere klanten om de kosten mee te delen en dus laag te houden (een van de voordelen van een pakket).

Een consequentie van deze definitie, en dat wordt gezien als het belangrijkste verschil met maatwerk, is dat de leveranciersorganisatie dus functioneel beheer uitvoert. Bij de pakketleveranciers worden dus twee vormen van beheer uitgevoerd: applicatiebeheer en functioneel beheer. Men vindt het functioneel beheer bij pakketleveranciers ook terug onder de noemer ‘productmanagement’, ‘productconsultancy’ of ‘gebruikershelpdesk’.

Waar we verder in dit artikel over ‘pakketleverancier’ spreken bedoelen we alle organisaties die enige vorm van dienstverlening rondom pakketten leveren zoals de leveranciers van ‘bodemplaten’, leveranciers van maatwerk rond pakketten, ASP-providers, et cetera.



Figuur 3 Functioneel beheer op twee plaatsen bij pakketten [Donatz c.s.]

Voorbeeld 5

Een organisatie voert het beheer en onderhoud van salarissystemen uit voor de overheid. Deze applicatie-beheerorganisatie richt het beheer en onderhoud in als maatwerk. Binnen de overheid is er een afdeling, die opdrachten verstrekt richting deze applicatiebeheerorganisatie. De gebruikers zijn onderwijsinstellingen in Nederland.

Op een gegeven moment besluit de overheid dat het uitvoeren van salarisdiensten geen taak is van de rijks-overheid.

Men besluit de opdrachtgeversorganisatie binnen het ministerie te 'outsourcen' naar de applicatiebeheer-organisatie. De financiering wordt omgelegd van het ministerie naar de gebruikers. Het geheel van de applicatie-beheerorganisatie en de opdrachtgeverorganisatie gaat opeens zeer snel acteren als een leverancier van salarisdiensten: het is een pakketleverancier geworden.

Bij gebruik van pakketten onderkent men dus minimaal twee soorten van functioneel beheer: het functioneel beheer bij de klant/gebruiker en het functioneel beheer bij de leverancier (zie ook [Donatz c.s.])

VERSCHILLEN EN OVEREENKOMSTEN TUSSEN PAKKETTEN EN MAATWERK

Nu het begrip 'pakket' gedefinieerd is, kunnen we voor de procesclusters van ASL eens kijken, wat de generieke verschillen tussen pakket- en maatwerkdienstverlening zijn.

Beheer

Bij pakketten (in alle mogelijke vormen) is het erg belangrijk om goede producten te leveren. Indien er fouten optreden, krijgt men vaak dezelfde melding van vele kanten tegelijk. Er treden dus meer incidenten op waardoor er meer tijd nodig is voor het administreren en afhandelen daarvan. Daarnaast zijn de mogelijkheden om bij te sturen beperkter, vooral voor leveranciers die de exploitatie van de pakketten niet zelf verzorgen.

Ook het oplossen van problemen is lastiger: vaak heeft de klant het versiebeheer van de pakketten of van de infrastructuur niet op orde. Het is voor een leverancier dan moeilijk om op afstand te ontdekken, wat precies de oorzaak is.

Voorbeeld 6

De helpdesk van een pakketleverancier wordt overstroomd met meldingen: na de migratie naar een nieuw operatie systeem kunnen gebruikers geen toegang tot de applicatie krijgen.

Het blijkt dat de hardware leverancier naar gebruikers heeft gecommuniceerd dat ondersteuning op de laatste versie wordt stopgezet en dat er wordt aanbevolen te migreren naar een volgende versie.

De pakketleverancier heeft de gebruikersorganisatie niet tijdig geïnformeerd over de impact op haar software en heeft bovendien niet gezorgd voor duidelijkheid over een plan om het pakket te migreren.

Het communicatieproces tussen leverancier en eindgebruikers verloopt moeilijker en minder direct. En omdat er meer partijen (want meer eindgebruikers) bij betrokken zijn is er meer afstemming nodig.

Ontwikkeling en ontwerp

Leveranciers van standaardsystemen hebben vaak te maken met een groot aantal afwijkende eisen van verschillende klanten. Om dit op te lossen, maakt men vaak het systeem meer generiek, inregelbaar. Ook bij maatwerk ziet men dit wel, maar bij pakketten speelt het meer.

Daar staat tegenover dat bij maatwerksystemen de functionaliteit vaak complexer is. In maatwerksituaties heeft men te maken met klanten, die in principe alle wensen om kunnen laten zetten in aangepaste functionaliteit. Bij pakketten ligt het eigendom bij de leverancier en deze zal meer letten op de onderhoudbaarheid van het pakket.

Uiteraard is ook hier gebruikersparticipatie, net als in een maatwerk situatie, zeer gewenst. Maar de organisatie rond communicatie en afstemming op dit gebied ligt primair bij productmanagement en valt in principe buiten het werkterrein van applicatiebeheer.

Sturende processen

De eisen, die men stelt aan pakketleveranciers en leveranciers van maatwerk, groeien meer naar elkaar toe. Anders dan in het verleden accepteren klanten veel minder snel dat het systeem niet werkt. Bij maatwerk speelde dit al. Maar ook bij pakketten en standaarddienstverlening wordt nu minder snel geaccepteerd dat iets niet werkt.

Ook ten aanzien van oplevertermijnen van bijvoorbeeld nieuwe releases worden de

eisen hoger. Dat betekent dat de applicatiebeheerorganisatie bij pakketten meer aandacht moet besteden aan de sturende processen. De wijze waarop deze sturing verloopt, is in hoge mate hetzelfde als bij het applicatiebeheer van maatwerk.

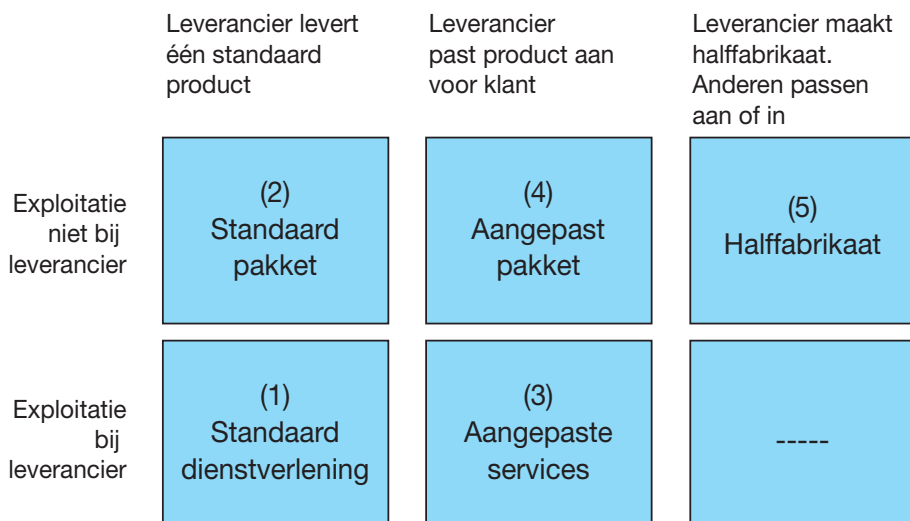
Strategische processen

Veel pakketleveranciers hebben van nature meer aandacht voor de strategische processen. Dat is logisch: indien een systeem end-of-life is, krijgt de leverancier zelf te maken met grote investeringen (in een maatwerksituatie betaalt de gebruikersorganisatie deze meestal). Ook betekent een nieuw pakket vaak dat de contractsituatie wordt opgebroken, met het risico dat klanten ook om zich heen gaan kijken naar andere pakketten. Het is dus voor pakketleveranciers essentieel om het langetermijnperspectief in de gaten te houden en dit zelf te sturen. Bij maatwerksituaties is het applicatiebeheer daarin vaak afwachtender.

INRICHTING VAN DE APPLICATIEBEHEERORGANISATIE BIJ DE PAKKETTEN

Geen van de verschillen in voorgaande paragraaf is fundamenteel (met uitzondering van het eigendom van het informatiesysteem). Bij het inrichten van de processen van het applicatiebeheer zullen er wel verschillen optreden. Maar deze verschillen hebben zeer sterk te maken met de dienstverlening die geleverd wordt, en met de situatie waar de leverancier zich in bevindt.

Bij het inrichten van het beheer binnen een pakketorganisatie is het belangrijker te onderkennen, welke verantwoordelijkheden



Figuur 4 Vormen van pakketten en pakketdienstverlening³

en werkzaamheden er zijn en dus welke taken er uitgevoerd moeten worden. Daar helpt figuur 4 ons weer bij.

Situatie 1: standaarddienstverlening

In het geval van 'standaarddienstverlening' is er sprake van een vaste set programmatuur die, naast beheerd en onderhouden, ook door de leverancier wordt geëxploiteerd. ASP valt dus onder deze noemer.

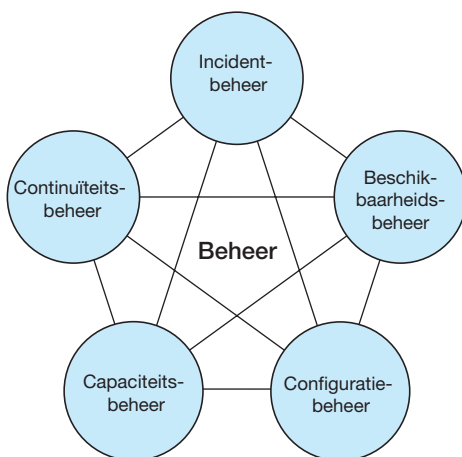
In een dergelijke situatie zal de leverancier de processen op vergelijkbare wijze inrichten en uitvoeren als in een maatwerksituatie waarbij de leverancier ook het technisch beheer uitvoert. Klanten zullen dus analoog aan een vergelijkbare maatwerksituatie afspraken met de leverancier willen maken over aspecten als performance, openingstijden van het systeem, betrouwbaarheid. De SLA's zullen in hoge mate vergelijkbaar zijn.

Men kan bij de inrichting ervan dus de ASL-processen zonder meer toepassen.

Situatie 2: standaardpakket

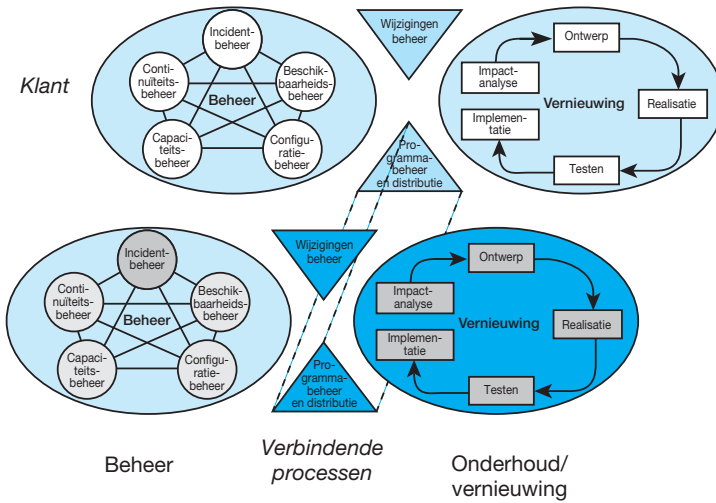
Anders is het, als de leverancier het technisch beheer niet zelf uitvoert, maar dat bijvoorbeeld de klantorganisatie dit zelf doet. De pakketorganisatie heeft dan niet de mogelijkheid goed te kunnen sturen op bij-

voorbeeld performance of betrouwbaarheid. De activiteiten in de beheerbol van ASL (figuur 5) worden dus primair uitgevoerd bij de klant. De beheeractiviteiten van het applicatiebeheer zitten in eerste lijn bij de klant. Desondanks zal ook de leveranciersorganisatie tijd aan deze processen kwijt zijn: indien de klantorganisatie de knelpunten niet



Figuur 5 De beheerprocessen binnen ASL

³ Een leverancier van halffabrikaten die ook exploitatie doet, zijn we nog niet tegengekomen



Figuur 6 De koppeling tussen de beheerprocessen bij de klant en de leverancier

kan oplossen, zal de leverancier dit moeten doen. Vragen worden bij de pakketleverancier opgevangen door een soort ‘functioneel beheer’ helpdesk, die meestal opereert onder namen als customer-service-desk, etc. Deze zal geregeld toch terug moeten vallen op de applicatiebeheerorganisatie die de programmatuur gemaakt heeft of in ieder geval bekend is met de werking van de programmatuur en die dus interne oorzaken van problemen kan opsporen en verhelpen. Het is belangrijk dat de pakketorganisatie zich realiseert, dat er dus tijd en capaciteit van de applicatiebeheerorganisatie gereserveerd moet worden om in te springen op dit soort knelpunten.

Wel is deze vorm van beheer veel reactiever dan bij maatwerksituaties: bij bijvoorbeeld capaciteitsbeheer kan de pakketleverancier niet monitoren dat de tabellen langzaam vol lopen. De klant zal dat zelf moeten doen. Om te voorkomen dat dit veel optreedt, nemen pakketleveranciers maatregelen op verschillende terreinen:

- Men stelt vooraf een configuratie vast, waaraan de infrastructuur moet voldoen. Men onderkent dus een minimale configuratie en geeft geen ondersteuning als de omgeving hieraan niet voldoet.
- Men test de verschillende releases en sys-

temen intern op verschillende platformen en verschillende omgevingen.

- Men geeft vooraf adviezen over de wijze van gebruik van het pakket: wat kan er wel en wat kan er niet mee gedaan worden.
- Men levert monitoring- en indicatietools mee, zodat de klantorganisatie zelf enige sturing kan uitvoeren en de eigen helpdesk in geval van een verstoring ook basisinformatie kan krijgen.
- Men houdt de klanten op de verschillende organisatieniveaus op de hoogte van de impact van veranderende omgevingsfactoren, nieuwe ontwikkelingen, releaseplanning, marktsignalen, etc.
- Men communiceert proactief over verstoringen die bij andere klanten geconstateerd zijn.

Hiervoor is overigens wel van belang dat de pakketleverancier het configuratiebeheer goed heeft ingericht. Is dit in een maatwerksituatie een beperkt proces – immers, men heeft slechts één klant met één productierelease van het systeem - voor een pakketleverancier die de exploitatie van zijn pakket niet zelf uitvoert is het van groot belang te weten hoe de configuratie bij zijn klanten er uit ziet.

Idealiter zou men nog één stap verder willen gaan, door de 'locale' beheerprocessen te koppelen met de beheerprocessen van de pakketleverancier. Op dit moment vinden deze koppelingen nog weinig plaats, maar de eerste stappen op dit terrein worden wel gezet.

Situatie 3 en 4: aangepast pakket/aangepaste dienstverlening

Deze situatie heeft diverse overeenkomsten met de voorgaande. Er is sprake van een leverancier die een systeem levert en er is dus eenduidigheid ten aanzien van kennis over de functionaliteit en programmatuur: de leverancier kan aangesproken worden op zijn deskundigheid over wat er geleverd is.

Een complicatie ten opzichte van de voorgaande situatie is dat er veel meer sources zijn. Omdat de leverancier functionaliteiten per klant heeft gebouwd, krijgt men als het ware een systeem per klant. Dit compliceert in hoge mate de verbindende processen binnen ASL. Software control en distributie moet rekening houden met verschillende releases, maar binnen een release ook weer met sources per klant. Dit vraagt dus zeer veel van het softwaremanagement.

Ook het wijzigingenbeheer en de impactanalyse worden complex: een wijziging moet aangehouden worden tegen de verschillende situaties bij de klanten. Bij iedere wijziging moet men dus nadenken of het niet alleen past voor klant a, maar ook hoe het zich verhoudt met de uitgeleverde sources voor klant b en c.

Dit heeft ook grote impact voor het testproces. Het testproces moet idealiter voor iedere klant volledig uitgevoerd worden. In voorgaande situaties kon men volstaan met het

testen van het geüniformeerde pakket op de verschillende platformen, nu komt daar de 'unieke' versie voor iedere klant bij.

Dit is een situatie, die een leverancier liever niet heeft. Vaak is de mogelijkheid om daar iets aan te doen vrij beperkt: deze situatie treedt veelal op als men een beperkt aantal klanten heeft en de invloed van klanten op de functionaliteit dus relatief groot is.

Situatie 5. Halffabrikaten

Er zijn twee manieren om problemen in het voorgaande voorbeeld op te lossen:

- Men uniformeert de functionaliteit van het pakket door de functionaliteit te beperken of door generieke (inregelbare) functionaliteiten in te bouwen. Hierdoor verkrijgt men weer een uniforme verzameling programmatuur (situatie 1 of situatie 2).
- Men vergroot de mogelijkheden, door geen totaaloplossing meer te leveren, maar alleen de basiselementen (die processen die bij iedere klant vrijwel altijd gelijk zijn). De basiselementen worden naar wens geassembleerd voor een specifieke klant en aangepast op de eigen situatie met behulp van een bijgeleverde ontwikkeltool. Men levert dus als het ware een bodemplaat.

In het laatste geval hebben we te maken met halffabrikaten. In een dergelijke situatie is het niet ongewoon dat de assemblage en het aanpassen gebeurt door derden. Dit heeft weer impact op de dienstverlening.

Het is voor leveranciers van halffabrikaten nauwelijks mogelijk om nog enige invloed uit te oefenen op het gebruik van het pakket in de eindsituatie. Het pakket kan gemodificeerd worden, er kunnen functionaliteiten

Voorbeeld 7

Een SAP oplossing is geïmplementeerd voor de financiële administratie bij een gemeente. De betreffende gemeente heeft voldoende kennis in huis voor aanvullende inregeling van het pakket. Hiermee is een specifieke oplossing ontstaan die niet meer onder het beheer van de leverancier valt. De leverancier heeft geen zicht op de ontwikkelingen bij de gemeente en zal alleen verantwoording nemen voor de geleverde bodemplaat.

Dit betekent dat de eindverantwoordelijkheid over het functioneren niet bij de leverancier ligt, maar bij de ICT-functie van de gemeente. In geval van problemen ligt ook de bewijslast dus bij deze functie.

aangebouwd worden, er kan ingegrepen worden op de interne werking. Men zal dus sneller het pakket uitleveren 'as-is' en geen verantwoordelijkheid nemen over het gebruik. Het is hier dus noodzaak, meer dan in situatie 1, om een goed product uit te leveren. Het belang om deze halffabrikaten goed te ontwerpen, bouwen en testen is daardoor nog sterker aanwezig. Ook helpt het gebruik van een sterk modulaire opzet van de systemen hierbij. Omdat de connectie met de klanten vrij zwak is, is het gebruik van upgrade-kits, waarbij geautomatiseerd wijzigingen ten behoeve van volgende release worden aangebracht, noodzakelijk. Het upgrade-proces is namelijk nog moeilijker dan in de andere situaties.

CONCLUSIES EN ANALYSE

Samengevat kunnen we constateren dat er wel verschillen zijn tussen het applicatiebeheer voor maatwerksystemen en voor pakketten, maar dat deze verschillen niet fundamenteel zijn. Het belangrijkste verschil tussen beide situaties ligt vooral in het eigenaardigheid en dit komt vooral tot uiting in het domein van functioneel beheer c.q. productmanagement. Daar zit de grote vraag wat de applicatie moet doen, hoeveel dat mag kosten en daar zit dus het machtsspel tussen gebruikers/afnemers en de verantwoordelijke. Daar ligt ook de business case.

Wel kunnen we constateren dat er verschillen zijn bij de diverse vormen van dienstverlening. Die verschillen zijn:

- Het beheer binnen het applicatiebeheer kan niet altijd goed ingericht worden door de leverancier. Dit speelt als de leverancier niet het technisch beheer uitvoert of daar geen invloed op kan uitoefenen.
- Het wijzigingenbeheer, software control en distributie en de impactanalyses zijn in de regel lastiger, want men heeft meer releases te ondersteunen. Anders dan bij maatwerk heeft men in de regel minder mogelijkheden om hierop te sturen. Dit verschil is niet fundamenteel, maar vereist meer aandacht en tijd bij de leveranciers van

pakketten en standaarddienstverlening.

- Ook de onderhouds- en vernieuwingsprocessen vragen extra aandacht: de impactanalyses, het ontwerp en de realisatie moeten rekening houden met het feit dat er meerdere releases zijn en ook met het feit dat er vaak meerdere platformen ondersteund moeten worden. Er is dus meer aandacht nodig, om te voorkomen dat er inadequate producten uitgeleverd worden. De kosten om dit af te handelen en te herstellen zijn namelijk aanzienlijk hoger dan in maatwerksituaties.
- Ook het life cycle management is essentieel. Het vervangen van een bestaand pakket door een nieuw pakket betekent in de regel een nieuw contract en dus aanbestedingen. Daarmee opent de leverancier feitelijk de deur voor zijn concurrenten.

We kunnen dan ook concluderen dat wat betreft de dienstverlening en de eisen daaraan het onderscheid tussen pakket- en maatwerksituaties steeds kleiner wordt.

TIPS EN TRUCS

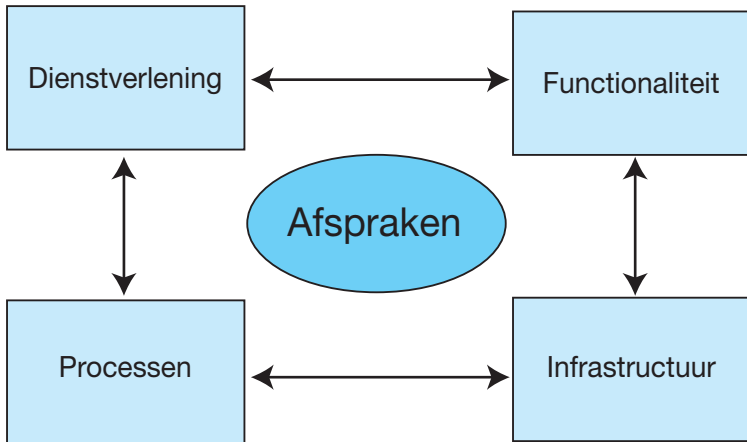
Op basis van deze conclusies en de verschillende situaties kunnen we nog wel een aantal aanbevelingen, tips en trucs geven.

In figuur 7 staan de belangrijkste aandachtsgebieden waarover de leverancier en zijn afnemers afspraken moeten maken.

Leveranciers

Soort dienstverlening

De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden, is dat leveranciers een duidelijke keuze moeten maken, wat voor soort pakket/pakketdienstverlening men levert. De vijf hoofdrichtingen zijn in dit artikel aangegeven. Iedere situatie leidt niet alleen tot een andere vorm van inrichting van processen, maar ook tot andere invullingen van bijvoorbeeld SLA's. Vaak kunnen we constateren dat dit vooraf niet goed is uitgedacht: men spreekt derhalve SLA's af, die men niet kan waarmaken, of men spreekt SLA's af, die veel sterker hadden kunnen zijn.



Figuur 7 De beslissingsonderwerpen bij pakketten

Inrichten van de processen

De noodzaak om professioneler diensten en producten te gaan leveren werd in de inleiding al aangegeven. Procesinrichting is daarbij onvermijdelijk. Voorafgaand aan de inrichting is het echter essentieel te bepalen, wat voor soort organisatie men is en welke dienstverlening men levert. In voorgaand punt werd hierop ingegaan.

Op basis van die strategische positiebepaling moet men de beheerorganisatie inrichten. De hoofdlijnen van deze invulling zijn in paragraaf 5 al gegeven. Tevens blijkt dat de beginselen en de practises van bijvoorbeeld ASL goed bruikbaar zijn als startpunt. Het is belangrijk om deze processen in te vullen, enerzijds omwille van de klanttevredenheid, anderzijds omdat deze activiteiten toch uitgevoerd moeten worden. Ook leidt een goede terugkoppeling naar het applicatiebeheer tot betere producten.

Het betrekken van klanten bij het testen, het aansluiten van beheerprocessen bij de klanten op de beheerprocessen van de eigen applicatieorganisatie, het betrekken van het life cycle management biedt nadrukkelijk voordelen.

Functionaliteit

De functionaliteit van een pakket of dienstverlening is natuurlijk een belangrijk item. Pakketleveranciers lopen een groot risico om

'te ver' te gaan bij de realisatie van individuele gebruikerswensen. Zeker leveranciers met weinig klanten lopen dit risico. De grote vraag daarbij is of men nog functionaliteit passend in het grote geheel ontwerpt, of dat men maatwerk in het pakket aan het inpassen is. In dit geval komt de leverancier in situatie 3 of 4 ('aangepast pakket', 'aangepaste dienstverlening') terecht.

Dit kan men voorkomen door parametrisering en inregelingsmogelijkheden in het pakket in te bouwen. Dit verhoogt de omvang van het testen (men moet alle combinaties testen), maar voorkomt het bijzonder complexe onderhoud in geval van uit elkaar lopende versies voor verschillende klanten en het bevordert de groeiomgankelijkheden van het pakket. Mocht het niet anders kunnen, zorg er dan voor dat het specifieke maatwerk goed gescheiden is van het pakket. Een duidelijke inzicht en een duidelijke omschrijving ten aanzien van het doel en het gebruik van het pakket is daarbij een noodzakelijke voorwaarde.

Infrastructuur

De gekozen infrastructuur speelt een belangrijke rol bij de kosten van het applicatiebeheer. Een te beperkte keuze in soorten infrastructuur beperkt de markt, een te grote keuze jaagt de kosten van applicatiebeheer sterk omhoog. Niet alleen moeten al deze

vormen van infrastructuur ‘beheerd’ worden, ook moet op en voor al deze vormen ontwikkeld en getest worden.

Men zal voor het beheer van de infrastructuur kennis van zaken moeten hebben van alle mogelijke infrastructuren die in de praktijk worden gebruikt door de afnemers van het pakket. Indien de exploitatie niet onder eigen verantwoordelijkheid gebeurt, is dit lastig op niveau te houden.

Het opstellen van duidelijke randvoorwaarden ten aanzien van de infrastructuur en het communiceren van mogelijkheden en onmogelijkheden van het pakket in zijn omgeving is noodzakelijk om de juiste randvoorwaarden te creëren voor de exploitatie van het pakket.

Klanten

Soort dienstverlening en eisen

Ook de afnemers van pakketten of standaarddienstverlening moeten de vraag stellen wat zij precies willen hebben. Afnemers hebben de neiging om de voordelen van verschillende varianten te willen combineren. Men wil bijvoorbeeld de flexibiliteit van ‘situatie 3’ tegen de kosten van ‘situatie 1’. Dat werkt in de praktijk op korte termijn wel, maar op lange termijn nooit.

Inrichting beheer

Een afnemer mag als onderdeel van het selectieproces vragen aan de pakketleverancier om duidelijk te maken en aan te tonen of en hoe deze het beheer (applicatiebeheer en functioneel beheer) heeft ingericht. De wijze, waarop deze het beheer heeft ingericht, heeft ook invloed op de processen en de kwaliteit daarvan bij de afnemer.

Niet alleen de leverancier moet zorgen voor goede processen. Ook de afnemer (indien deze zelf de exploitatie uitvoert) moet zijn beheerprocessen goed inrichten. Het laten opdraven van de leverancier om een fout te ontdekken in de infrastructuur, valt misschien onder het contract (vaak ook echter niet), maar het systeem werkt niet. En dus zijn er kosten in het bedrijfsproces wegens uitval. Het is dus zaak om een goede infrastructuur-

support te organiseren en ook om de leverancier inzicht te geven in deze omgeving. Het expliciet maken van afspraken met de leverancier en het zoveel mogelijk aansluiten van de processen tussen klant en leverancier is in de regel lonend.

Functionaliteit

De basiskeuze achter een pakket is dat het bedrijfsproces wordt aangepast aan het informatiesysteem. Daarmee ‘koopt’ een klant dus ook tekortkomingen: niet alle wensen en behoeften uit het bedrijfsproces of de organisatie zullen in het informatiesysteem ingevuld zijn. Toch is het onverstandig om alle eigen eisen en wensen in het pakket gerealiseerd te willen zien. Dit leidt tot een hoge complexiteit van het pakket en uiteindelijk tot hoge kosten.

Het is wel lonend om zoveel mogelijk om generieke of breed toepasbare functionaliteiten te vragen. Daarom biedt het voordelen om met andere klanten samen te werken in de vorm van een gebruikersgroep. Bovendien zorgt men zo niet alleen voor een eenduidig en krachtig communicatieorgaan richting de leverancier, maar kan men tevens kennis en ervaring op het gebied van processen en de ondersteuning van het pakket uitwisselen en uniformiteit van gebruik bevorderen.

Infrastructuur

Leveranciers beperken de infrastructuurkeuze. Het belang van de leverancier is dat beperking van infrastructuur de kosten voor de leverancier laag houdt en daarmee uiteindelijk ook de kosten voor de klant.

Het volgen van de adviesconfiguratie is een noodzaak: dit wordt intussen breed gevolgd. Ook hier heeft de klant een belang. Weliswaar is het op korte termijn soms goedkoper om deze configuratie niet te volgen, maar de kans op fouten en problemen is daardoor groter. Dit geeft niet alleen problemen in het bedrijfsproces, maar ook leidt het tot meer kosten voor de exploitatie in eigen organisatie.

Auteurs: Yvette Backer is projectleider bij PinkRoccade Civility Water. Zij houdt zich daar o.a. bezig met de invoering van ASL en heeft onder meer de Managementguide ASL geschreven. Jan-Jacob Sybenga is projectmanager bij PinkRoccade Civility Standaardproducten. Remko van der Pols is managing consultant bij PinkRoccade Atribit. Hij is onder meer grondlegger van het ASL-framework en heeft diverse artikelen en boeken op zijn naam over ASL, functioneel beheer en informatieplanning.

LITERATUUR

- **Donatz, Outvorst.** 'Functioneel beheer bij pakketten'. In: *IT Beheer Jaarboek 2003*, Ten Hagen en Stam, 2003.
- **Pols, Remko van der, en Machteld E.E. Meijer-Veldman.** 'ASL, de volgende generatie applicatiebeheer'. In: *IT Beheer Jaarboek 2001*, ten Hagen & Stam, 2001.
- **Deurloo, C. D., M.E.E. Meijer-Veldman, en R. van der Pols.** 'Model voor Functioneel Beheer'. In: *IT Beheer Jaarboek 1998*, ten Hagen & Stam, 1998.
- **Backer, Y. en R. van der Pols.** *Managementguide ASL*. Van Haren Publishing, 2003.
- **Pols, R. van der.** *ASL, een framework voor applicatiebeheer*. Ten Hagen & Stam, 2000.





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 gelijkkelijk 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

