

Sinds een jaar of twee staan ICT-managers binnen applicatiebeheer in nog grotere mate voor de opgave om kostenbesparingen door te voeren. Het potentieel aan besparingen is groot, omdat driekwart van de applicatiekosten worden gemaakt in de beheerfase. Maar hoe kan reductie op een verantwoorde manier worden gerealiseerd? En hoe kan een kostenbesparende toekomstvisie worden ontwikkeld, waarin ook plaats is voor de noodzakelijke vernieuwing? Dit *whitepaper* is het resultaat van twee avonden waarop deskundigen en geïnteresseerden, aan de hand van ASL[Pols2001], over dergelijke vraagstukken van gedachten wisselden.

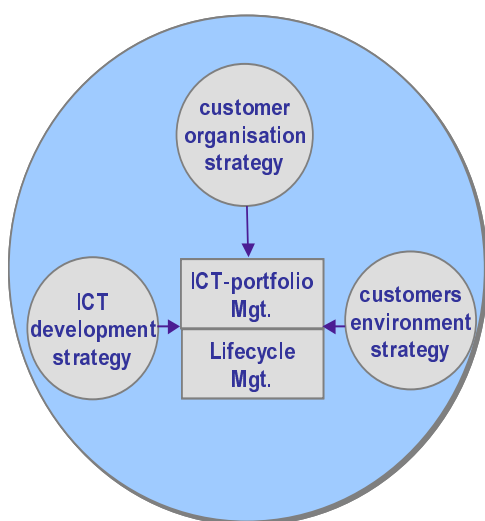
Inleiding

Om het ASL framework te verbeteren en de huidige kennis en ervaring te delen, organiseert de werkgroep Development van de ASL-Foundation regelmatig verdiepingsavonden (Zie kader verdiepingsavonden). Ook over het ASL procescluster Applications Cycle Management (ACM) zijn twee verdiepingsavonden geweest. In de whitepapers over 'De Avonden' van de ASL-Foundation leest u over de belangrijkste inzichten en ervaringen van de sessie. Daarbij wordt dezelfde opzet gevolgd als het programma van de avond. Dit whitepaper wordt afgesloten met conclusies over ACM.

Verdiepingsavonden

De ASL-Foundation organiseert geregeld thema-avonden voor consultants en ICT-managers die meer willen weten over de achtergrond en praktijk van het ASL framework. Het doel van deze bijeenkomsten is het delen van kennis en ervaring en het verdiepen van inzicht in de bedoeling en toepassing van het ASL framework. Deze avonden volgen een vaste formule, die zich inmiddels bewezen heeft. Er wordt een korte overview gegeven van ASL, gevolgd door een uitgebreidere toelichting op de ASL onderwerpen die op de betreffende avond behandeld worden. Ook praktijkverhalen komen aan de orde. Vervolgens worden de deelnemers verdeeld in een aantal werkgroepen, die aan de hand van stellingen dieper ingaan op de verschillende aspecten van het behandelde onderwerp. Dit leidt tot stevige en interessante discussies, en vooral tot een verdiept inzicht. Meer informatie over deze avonden is te vinden op de website van de ASL-Foundation (zie kader ASL-Foundation).

Applications Cycle Management in een notedop



ACM is het onderdeel van ASL (zie kader Achtergrond ASL) dat zich richt op de toekomst van de informatievoorziening en de levenscyclus van de applicaties die daar deel van uit maken. Met deze processen komt de Applicatiebeheerorganisatie tot een strategie voor de komende 3-5 jaar en stappen om te groeien naar de geschetste nieuwe situatie.

Dit vindt plaats op twee niveaus: op het niveau van 'een individuele applicatie' voor een bepaald bedrijfsproces en op het niveau van 'het geheel van applicaties' of applicatieportfolio, dat een aantal bedrijfsprocessen ondersteunt.

Voorafgaand aan de strategiebepaling is trendwatching nodig, op het gebied van technologie, de bedrijfsprocessen binnen de klantorganisatie en de omgeving rond de klantorganisatie; met andere woorden de gehele keten rondom de beheerde applicaties.

Het is van essentieel belang dat ook andere relevante invalshoeken vertegenwoordigd worden in dit proces, zoals infrastructuur (technisch beheer) of informatievoorziening en productontwikkeling (functioneel beheer).

De ACM-processen zijn:

- *ICT Developments Strategy* bekijkt welke ICT-ontwikkelingen interessant kunnen zijn voor de klantorganisatie en de informatievoorziening van die organisatie. Nieuwe systeemontwikkelingstechnologieën en nieuwe infrastructuren zoals internet, kunnen voor organisaties mogelijkheden creëren, die impact hebben op de applicaties.
- *Customer Environment Strategy* belicht eisen en kansen van de applicaties en informatievoorziening van de klantorganisatie, in het kader van de ketenontwikkelingen. Organisaties opereren steeds vaker als onderdeel in een keten van organisaties. De applicaties krijgen hiermee een sterke onderlinge verbondenheid. De mogelijkheden van de eigen informatievoorziening bepalen de plaats en positie van de organisatie in deze ketenprocessen. Ook marktbevingen en nieuwe en veranderde wet- en regelgeving moet in dit proces worden meegenomen.
- *Customer Organization Strategy* brengt de ontwikkelingen binnen de klantorganisatie in kaart (zoals marketing-, beleids- en organisatiewijzigingen), evenals de belemmeringen, de impact voor de applicaties en de mogelijkheden om hierop in te spelen.
- *ICT Portfolio Management*: het in kaart brengen van de betekenis en de performance van de verschillende applicaties voor de organisaties, het vertalen van het bedrijfsbeleid en het bepalen van een strategie voor de toekomst van de ICT-portfolio. Aan de orde komen onderwerpen als investeringsvraagstukken, applicatielevensduur en uitfasering. Hiermee wordt een optimale coördinatie bereikt van de grotere investeringen in en veranderingen van de informatievoorziening. Binnen veel klantorganisaties maakt dit proces onderdeel uit van het informatiebeleid of informatieplanning.
- *Life Cycle Management*: het bepalen van een strategie voor de toekomst van een applicatie, uitgewerkt in acties, zodat de applicatie het bedrijfsproces de komende jaren optimaal kan ondersteunen. De mogelijkheden en de toekomstige eisen worden gematched op één of meer applicaties die een bedrijfsproces ondersteunen. Vervolgens wordt een strategie opgesteld om aan die toekomstige eisen te voldoen. Dit proces is diepgaander, meer inhoudelijk en, in vergelijking tot het voorgaande proces, sterker gericht op het specifieke bedrijfsproces, dat door de applicatie ondersteund wordt.

Praktijkvoorbeeld Defensie

Defensie heeft enkele jaren geleden gekozen voor een geleidelijke overgang naar ERP-applicaties. Als beleid geldt: “COTS, tenzij”, wat betekent dat Commercial Off The Shelf pakketten eerste keus zijn. Defensie wil verdere investeringen in huidige, af te bouwen, applicaties tot een minimum beperken. Dit leidde tot de vraag waarin en op welke wijze ten minste moest worden geïnvesteerd om enerzijds de bedrijfsvoering veilig te stellen en anderzijds het applicatieportfolio gezond te houden. Hierdoor ontstond de behoefte om meer grip krijgen op de bestaande kernapplicaties en hun levenscyclus, en aan inzicht in het minimaal benodigde onderhoud en beheer.

De Defensie Telematica Organisatie (DTO) werd in 1999 gevraagd betreffende de kernapplicaties advies uit te brengen over de door defensie gestelde vraag. In samenwerking met Ordina is toen een onderzoeksmethode ontwikkeld, waarmee in relatief korte tijd de waarde en levensduur van applicaties kan worden bepaald. Bovendien wordt daarmee een overzicht verkregen van het onderhoud en beheer dat nodig is om de applicaties voldoende vitaal te krijgen en te houden. De nadruk van dit ‘onderzoek levensduurindicatie’ ligt op de match tussen bedrijfsvoering en ICT.

Veranderende technologie en bedrijfsdoelstellingen hebben hun invloed op de houdbaarheid en toegevoegde waarde van een applicatie. Voor veel organisaties geldt dat een verouderde applicatie een zware druk legt op het beheer- en onderhoudsbudget. Het is noodzakelijk om applicaties tijdig te vernieuwen of te vervangen. Een belangrijke vraag die dus beantwoord moest worden is “Hoe lang gaan onze applicaties nog mee?”. De waarde van een applicatie is een optelsom van de “bedrijfswaarde” en de “technische waarde”. De bedrijfswaarde geeft aan hoe goed de applicatie aansluit bij de bedrijfsdoelstellingen en het bedrijfsproces (fitness for use). De technische waarde is een maat voor de technische staat van de applicatie, waarbij zaken als het gebruikte platform, de leveranciersondersteuning en de applicatiearchitectuur een belangrijke rol spelen.

De huidige “bedrijfswaarde” en de “technische waarde” van applicaties werd achterhaald via interviews en workshops met diverse betrokkenen: gebruikers, onderhoudsteam, eigenaar, beheerders etc. Daarnaast werden de gebruikte platformen geïnventariseerd en de databases, programmeertalen, de interfaces met andere applicaties etc. Om de business en technical value zo objectief mogelijk te bepalen en presenteren werd gewerkt met sets van parameters die de deelnemers vooraf een wegging

gaven. Hierdoor kon de applicaties grafisch worden afgebeeld, zodat in een oogopslag was te zien hoe een applicatie in de huidige toestand technisch en functioneel voldeed. De toekomstige levensduur van de kernapplicaties was afhankelijk van interne en externe gebeurtenissen, zoals de invoering van ERP en enkele strategiewijzigingen. Door een schatting te maken van het effect van deze wijzigingen op de gemeten parameters ontstond een beeld van de waardeontwikkeling van de applicaties in de toekomst.

Defensie neemt de methode en de resultaten serieus. Voor de overbruggingsperiode tot de implementatie van ERP heeft de aanpak geleid tot herschikking van budgetten en wijzigingen in het onderhoud van applicaties. DTO kreeg de opdracht defensiebreed een 'onderzoek levensduurindicatie' uit te voeren. Defensie overweegt dergelijke onderzoeken op te nemen in de reguliere planning en control cyclus.

Stellingen en discussies

Om de bezoekers actief te betrekken bij het onderwerp en om tot nieuwe inzichten te komen zijn in aan de hand van de hieronder opgenomen stellingen gediscussieerd.

Stelling 1: *ACM brengt meer op dan het kost.*

Deze stelling zet aan tot nadenken over het nut van een lange termijn applicatiestrategie.

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none">• Door ACM gaat de efficiency en de kwaliteit omhoog• ACM is een pro-actief proces, een continu proces• Door ACM maak je 1x ipv 2x de kosten• Nu en in de toekomst ondersteunen businessprocessen• Korte termijn & lange termijn resultaten• Partnership klanten en leveranciers• Gedeelde visie door het hele bedrijf• Desinvesteringsrisico wordt kleiner• Overzicht architectuur & structuur• Baten bij business• Tijd om na te denken over de echte issues• Gefaseerd te implementeren en gerelateerd aan kernactiviteiten en planning• Integratie bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none">• Nu investeren, maar geen opbrengst garantie• Wie durft hiervoor een fixed price businesscase aan?• Het is lastig om de baten van ACM meetbaar te maken.• Focus op uitzondering 80/20-regel. Uitzonderingen kosten meer• Wie kan de toekomst voorspellen?<ul style="list-style-type: none">• Zie: "Internethype"• Zie: "Cobol is dood"• Hoe toon je aan dat ACM geld opleverd?• Brandstof voor ICT-motor.

Conclusie en opinie ASL-Foundation stelling 1: De toekomst voorspellen kan niemand, toch lijkt het een goede zaak om regelmatig stil te staan bij de ontwikkelingen op het gebied van de ICT, de organisatie en de omgeving. De applicatiebeheerorganisatie is meestal goed op de hoogte van de ICT-ontwikkelingen. Door deze kennis te delen met klanten en door na te denken over de impact van deze ontwikkelingen op de diverse afzonderlijke applicaties en het gehele applicatieportfolio kan een belangrijke aanzet worden gedaan om business ICT alignment te bereiken. Soms laat men zich verassen door de dingen die gebeuren, zoals de mileniumproblematiek. Ook komt het voor dat men veel tijd en geld investeert in iets wat om allerlei redenen nooit in productie gaat. Door ACM goed uit te voeren kan vroegtijdig worden bijgestuurd en kunnen dergelijke zaken zelfs mogelijk voorkomen worden. ACM biedt daarmee een mogelijkheid kosten te besparen.

Stelling 2: *ACM moet door de business worden uitgevoerd.*

Door na te denken over de diverse rollen en de daarbij behorende taakverdeling, ontstaat een beeld over hoe je ACM in de praktijk zou kunnen uitvoeren.

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none">• Alleen business weet wat over 5 jaar nodig is, a.g.v. interne (beleid) en externe ontwikkelingen• Business beschikt over het geld en kan/moet prioriteiten stellen• OCM geschiedt door ICT-afdeling/leverancier• ICT moet niet op de stoel van de vraagkant gaan zitten	<ul style="list-style-type: none">• ACM moet vanwege de materie door ICT worden getrokken, maar wel mét de business• Applicatiekennis zit bij ICT• ICT kennis zit bij ICT• Business moet focussen op informatie behoeften van zijn processen• Business ICT-Alignment zorgt voor afstemming• Business heeft geld, ICT zet dit om in waarde

Conclusie en opinie ASL-Foundation stelling 2: De uiteindelijke verantwoordelijkheid voor de levenscyclus van applicaties en het gehele applicatieportfolio ligt bij de klantorganisatie. Daar wordt deze vaak ingevuld door functioneel beheer. Echter om tot weloverwogen keuzes te kunnen komen is veel kennis nodig. Deze kennis is in de praktijk veelal verdeeld over diverse partijen. Door de inhoudelijke applicatiekennis en de overige ICT kennis in te brengen bij en te delen met de functioneel beheerorganisatie kunnen de juiste beslissingen worden genomen, waar beide partijen voordeel van hebben.

Stelling 3: *ACM moet altijd worden uitgevoerd in combinatie met OCM.*

Binnen ASL zijn Organization Cycle Management (OCM) en Applications Cycle Management (ACM) opgenomen als strategische processen, vraag is hoe deze samenhangen?

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none">• ACM resultaat moet realiseerbaar zijn (OCM in lijn met ACM)• ACM keuzes zijn afhankelijk van bestaande/mogelijke OCM• Zelfstandig OCM proces onzinnig• "In combinatie met" d.w.z. OCM-er in ACM en vice versa• Invloeden op ACM kunnen worden ondergaan door applicatiewijzigingen of door organisatiewijzigingen	<ul style="list-style-type: none">• ACM is naar buiten gericht, OCM naar binnen• Bij ACM zijn anderen betrokken dan bij OCM• OCM komt na ACM• Meer wegen leiden naar Rome• Type organisatie kan verschillen• Hoe OCM ingericht wordt hangt ook samen met aard van de organisatie• ACM is al complex genoeg

Conclusie en opinie ASL-Foundation stelling 3: OCM helpt applicatiebeheerorganisaties om haar dienstverlening mee te laten groeien met de ontwikkelingen in de markt, bij klanten, op het gebied van ICT en op het gebied van personeel. De OCM processen hebben relaties met diverse strategische organisatieprocessen, zoals bijvoorbeeld portfoliomanagement. ACM richt zich met name op de lange termijn applicatiestrategie. Als men bezig is met de OCM processen kan hierbij de output van de diverse ACM processen worden hergebruikt. De ACM en OCM processen zelf zijn niet direct aan elkaar gekoppeld en kunnen volledig zelfstandig worden uitgevoerd. In de praktijk zijn bij deze clusters dan ook vaak andere personen betrokken, bij OCM het management van de applicatiebeheerorganisatie en bij ACM vaak consultants.

Stelling 4: ACM is *niet* nodig voor pakketleveranciers.

Applicatiebeheer voert men voor diverse typen applicaties uit. Ook leveranciers van standaardpakketten kunnen ACM gebruiken. De vraag is natuurlijk of dit zinvol is voor een pakketleverancier.

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none">• Markt bepaalt; niet de individuele klant• Klanten weten niet wat ze willen• Economisch onverstandig• Meer maatwerk = meer geld• Niet hun taak• Kost tijd en geld• Portfoliomanagement onnodig vanwege beperkte aantal pakketten	<ul style="list-style-type: none">• De regie van de ontwikkeling ligt bij de leverancier• Je moet met de markt mee m.b.t. ontwikkeling in gebruikte platforms• Je zult je markt moeten houden hoe lastig dat ook is (uitbreiden)• Je kunt de ontwikkeling in je applicatie beter structureren• DUS: ACM is productmanagement

Conclusie en opinie ASL-Foundation stelling 4: Pakketleveranciers kunnen vaak niet ingaan op de behoeftes van alle individuele klanten, toch zullen zij zeker de grootste gemene deler van de relevante ontwikkelingen moeten adresseren om te kunnen blijven voldoen aan de marktvraag. ACM helpt ook de pakketleverancier bij het nadenken over de ICT ontwikkelingen, de externe (markt) ontwikkelingen (Wat doen concurrerende pakketleveranciers?) en de ontwikkelingen binnen de organisatie. Aangezien een pakketleverancier eigenlijk ook de eigenaarsrol van functioneel beheer heeft, kan zij zelf de prioriteiten stellen en de verdere uitvoer bepalen. Afhankelijk van de gekozen aanpak en diepgang is ACM in ieder geval goed bruikbaar.

Conclusies

Business ICT-Alignment moet worden ingebed in een regulier proces en op gezette tijden worden uitgevoerd. ACM heeft hierin een serieuze rol en laat de applicatiebeheerorganisatie meedenken met haar klanten. ACM draagt bij aan de lange termijn klantrelatie en kan verassingen helpen voorkomen. Op deze manier nemen business en ICT de tijd om pro-actief na te denken over de kwesties die voor de toekomst van belang zijn, wat ook blijkt uit het praktijkvoorbeeld van Defensie. Door de gedeelde visie op de informatievoorziening van de organisatie worden beleid en beslissingen gedragen. Applicatiebeheer kan hierin het initiatief of zelfs de leiding nemen, maar ACM faalt als de business en technisch beheer onvoldoende participeren.

Trendwatching en onderzoeken naar de levenscyclus van het applicatieportfolio dragen bij aan het veiligstellen van de bedrijfsvoering en het optimaliseren van het beheer. Door het verder volwassen worden van applicatiebeheer zal het doordachte concept van ASL's ACM spoedig gemeengoed worden. Daarnaast zijn wij van mening dat ACM en het beheersen van de levenscyclus de basis kan zijn voor het realiseren van kostenreducties.

Als u meer wilt weten over ASL in het algemeen of ACM in het bijzonder kunt u altijd contact opnemen met de ASL-Foundation (zie kader ASL-Foundation).

Verantwoording

Dit whitepaper is geschreven door:

Harry Meijer, Sr. Consultant bij Ordina, Harry.Meijer@Ordina.nl

Mark Zwaal, Adviseur bij DTO. M.Zwaal@mindef.nl

Literatuur

[Meijer2001] Meijer-Veldman, M.E.E. en Pols, R. van der, 'ASL, de volgende generatie applicatiebeheer', IT Beheer Jaarboek 2001, ten Hagen & Stam, Den Haag 2001.

[Pols2001] Pols, R. van der, 'ASL: een framework voor applicatiebeheer'; ten Hagen & Stam, Den Haag 2001

Achtergrond ASL

ASL, de Application Services Library, heeft ten doel applicatiebeheer te professionaliseren. Niet alleen binnen een organisatie, maar ook als uniformerende factor tussen verschillende organisaties. Het sluit onder meer aan op ITIL dat zich voornamelijk focust op de inrichting van een technisch beheer organisatie. ASL bestaat uit een framework en een library van best-practices op het gebied van applicatiebeheer. Hierbij is applicatiebeheer de 'partij' die de functionaliteit en werking van applicaties (software, database en beheerdocumentatie) onderhoudt. ASL beoogt bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen met informatiesystemen, gedurende de gehele levenscyclus van die bedrijfsprocessen.

Hoofdlijnen van het ASL Framework

Het framework beschrijft de processen van AM, verdeelt over de richtinggevende, sturende en uitvoerende niveaus. De bollen en het blok in het midden staan elk voor een Procescluster .



Beheer. Deze activiteiten zijn gericht op het optimale gebruik van applicaties. Deze processen zorgen voor een optimale inzet van de huidige in gebruik zijnde applicaties ter ondersteuning van het bedrijfsproces, met een minimum aan middelen en verstoringen in de operatie.

Onderhoud en vernieuwing. Omdat informatiesystemen nauwe relaties hebben met de steeds veranderende bedrijfsprocessen (en hun omgeving), zullen applicaties mee moeten veranderen. Dit cluster van processen zorgt voor de nodige applicatie-aanpassingen, aan de nieuwe wensen en eisen. In de gegevensmodellen, de programmatuur en de documentatie worden de noodzakelijke bijstellingen aangebracht.

Sturende processen. De managementprocessen Planning and Control, Cost Management, Quality Management en Service Level Management verzorgen de integrale aansturing van de beheer- en onderhoudsactiviteiten. De sturende processen worden 'gestuurd' door de richtinggevende processen, die de beleidsmatige input leveren. De sturende laag verzorgt zo de vertaling van het beleid in acties. Op hun beurt worden de managementprocessen gevoed vanuit de uitvoerende processen, wat ook weer wordt vertaald naar input voor de richtinggevende processen.

Applications Cycle Management. Vanuit het besef dat 80% van de huidige applicaties over 5 jaar nog steeds bestaat wordt het ontwikkelen en ook toepassen toekomstscenario's essentieel. Middels dit cluster van processen komt AM pro-actief tot een lange termijnstrategie voor de applicaties en het geheel van de informatievoorziening van een gebruikers-/klantorganisatie, in relatie tot het lange termijnbeleid van deze organisatie.

Organization Cycle Management. Vandaag de dag neemt de druk op AM-organisaties toe om betere diensten te leveren tegen steeds lagere kosten. Interne AM-organisaties krijgen te maken met concurrentie van outsourcingpartijen. AM-organisaties moeten pro-actief nadenken over de partijen die ze willen (gaan) bedienen en de diensten die zij in de toekomst wensen te leveren. Dit cluster van processen richt zich op de ontwikkeling van een toekomstvisie en de vertaling van die visie naar beleid voor de innovatie van de AM-dienstverlening [Meijer2001].

ASL-Foundation

De ASL-Foundation heeft tot doel het vak applicatiebeheer te professionaliseren. Dit wordt bereikt door het bieden van een framework, waarin de processen van applications management tot elkaar in relatie gebracht worden. Naast het framework verzamelt en publiceert de ASL-Foundation ook best practices en organiseert regelmatig evenementen.

Bezoekadres

ASL-Foundation
Professor Bronkhorstlaan 10
3723 MB Bilthoven
Gebouw L

Postadres

ASL-Foundation
Postbus 36
3720 AA Bilthoven
Nederland

Internet www.aslFoundation.org

Telefoon +31 (0) 30 274 7716

Fax +31 (0) 03 274 7735

E-mail

Voor verdere informatie is een tweetal e-mail adressen beschikbaar. Het eerste is van het Expertise Informatiepunt (EI). Het EI kan u antwoord geven op alle inhoudelijke vragen omtrent ASL. ei@aslFoundation.org

Het tweede e-mail adres is voor algemene informatie over de stichting of wanneer u informatie wilt over hoe u ASL kunt adopteren binnen uw eigen organisatie. info@aslFoundation.org

U kunt ook deelnemer worden van de ASL Foundation en een bijdrage leveren aan de inhoud. Dit is al door een groot aantal organisaties gedaan.

DTO |

Defensie Interservice Commando



Meer weten?

ASL-Foundation

Bel: +31 (0) 30 2747716
Kijk op: www.aslFoundation.org
Mail: info@aslFoundation.org
Pagina 7/7

Prof. Bronkhorstlaan 10
Postbus 36
3720 AA Bilthoven