

IT Alignment met de Business-ICT maquette

STURING MET INZICHT

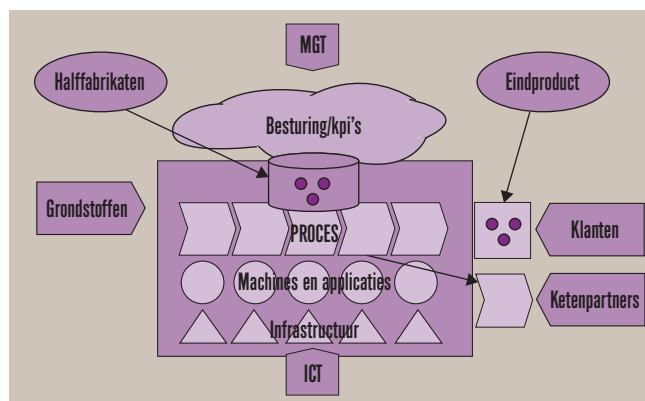
Sterkere concurrentie dwingt organisaties tot het sneller aanpassen van hun bedrijfsprocessen en de daarbij horende infrastructuur. In de praktijk betekent dat een toename van de complexiteit en dynamiek binnen organisaties. Vanuit de relatie tussen de business en de ICT bekeken, is een continue afstemming nodig tussen de business processen, het besturingsparadigma en de ICT-ondersteuning daarvan.

Door Bert van der Linde en Arian Verbeek

Aanpasbaarheid en flexibiliteit zijn hierbij de leidende principes die per definitie tot veranderingen leiden. Om de er uit voortvloeiende veranderingsprocessen te kunnen sturen ontstaat de noodzaak tot actueel overzicht en inzicht in de samenhang van business- en ICT-componenten. Dit artikel belicht deze samenhang door het probleem te benaderen vanuit een kennismanagement-optiek en het instrumentarium dat daarbij dienstbaar is. Het centrale thema is een kennismodel waarin de samenhang van alle componenten (services dan wel assets) en de relaties met de ondersteunde bedrijfsprocessen is vastgelegd. Tevens wordt een verband gelegd met de besturing ervan met gebruikmaking van key performance indicators (KPI's).

Impact

Organisaties zien zich geplaagd voor nieuwe uitdagingen op het strategische vlak om tegemoet te komen aan veranderende marktomstandigheden. Actueel zijn organisatieprincipes zoals bijvoorbeeld de concentratie op kerntaken en de vertaling daarvan naar de praktijk. In die praktijk wordt

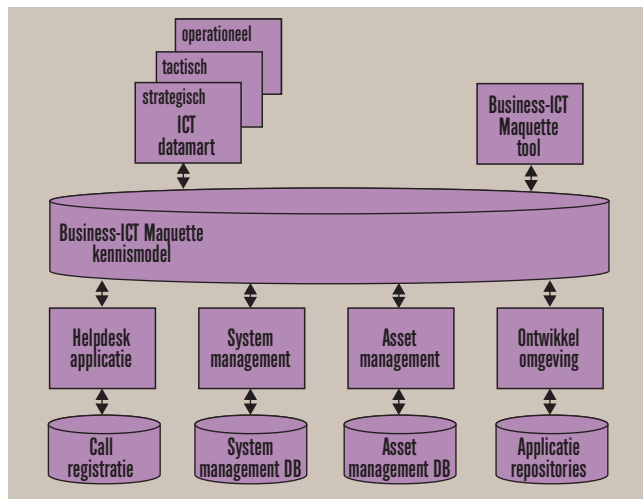


Afbeelding 1: Inzicht en overzicht.

een vertaalslag gemaakt door veranderingen door te voeren zoals: aan- of verkoop van bedrijfsonderdelen, business process redesign en -outsourcing, en/of ketenintegratie. Daarnaast hebben organisaties te maken met wijzigingen in wet- en regelgeving die leiden tot nieuwe uitvoeringstaken. Dergelijke ingrepen hebben grote impact op de inrichting van een organisatie. Naast het integreren c.q. ontvlechten van de organisatiestructuur moeten ook maatregelen worden getroffen op de (technische)infrastructuur en ICT-inrichting. Al deze zaken zijn op zichzelf complex en tijdrovend. Daarnaast ontbreekt het veel organisaties aan voldoende inzicht in de samenhang tussen en de functie van deze componenten. Dientengevolge is het moeilijk de business impact in te schatten, stakeholders adequaat te informeren en het effect op de ICT-inrichting te bepalen, laat staan de besturing van dit geheel onder controle te houden.

Hierna worden enkele typische voorbeelden gegeven van uitingen waarbij vanuit verschillende invalshoeken en organisatie-onderdelen administraties worden bijgehouden op operationeel niveau. Voor tactische en strategische doeleinden bieden deze administraties echter onvoldoende samenhang en doorzicht:

- Asset Management Database voor het registreren van kapitaalgoederen;
 - System Management Tools voor het operationele beheer van ICT-componenten;
 - Application Life Cycle Management voor het beheer en onderhoud van de applicatie-portfolio;
 - Spreadsheets: inventarisaties vanuit diverse (ad hoc) perspectieven, veelal opgezet binnen veranderprojecten.
- Deze administraties zijn niet op elkaar aangesloten en er is geen gemeenschappelijke taal. In deze administraties wordt een grote diversiteit aan objecten geregistreerd, maar de feitelijke complexiteit wordt echter veroorzaakt door de relaties tussen de verschillende objecten. De oplossing voor dit probleem ligt niet in het integreren van alle bestaande



Afbeelding 2: Integrale benadering met de Business-ICT Maquette.

administraties in één centrale administratie, want dat is onbeheersbaar en het eigenaarschap gaat ermee verloren. De vraag is dus op welke wijze de verbindende schakel kan worden vormgegeven om inzicht te verkrijgen. Voordat die vraag wordt beantwoord, is nog een projectie op bedrijfsprocessen nodig om de relatie naar die business te kunnen leggen.

Relatie met de business

Een bedrijfsproces is opgebouwd uit verschillende componenten, elk met een specifieke functie. Zo zijn er taken, business regels en verantwoordelijkheden die in combinatie met een trigger en een eindproduct een werkproces vormen. Die taken worden bestuurd en verantwoord met gebruikmaking van prestatie-indicatoren (PI's) per taak. Op het niveau van een werkproces worden PI's geaggregeerd naar KPI's en ontstaat inzicht in de performance op procesniveau c.q. corporate niveau. Naast de organisatorische inrichting van de werkprocessen zijn er nog andere componenten waarmee de werkprocessen worden ondersteund: applicaties, machines en diensten zoals bijvoorbeeld verbindingen. In de reguliere bedrijfsvoering kan uitval van een component (service dan wel asset) verschillende bedrijfsprocessen schaden. Het vervangen van een component kan niet zonder meer geschieden. In de praktijk wordt een business vraag met gebruikmaking van verschillende componenten ingevuld of een component wordt in verschillende processen gebruikt. Doordat het in veel organisaties aan inzicht in de samenhang en de functie van processen en ondersteunende componenten ontbreekt, is het bijvoorbeeld onduidelijk wie verantwoordelijk is. Ook ontbreekt veelal een goed stuurinstrument voor het maken van beleid, bijvoorbeeld in het kader van life cycle management en in het kader van standaardisatie en consolidatie. Kortom, het is een soort voertuig zonder stuur, met wielen in verschillende vormen en afmetingen. De organisatie blijft zitten met verschillende

vragen zoals: hoeveel identieke functionaliteit wordt geboden door verschillende componenten en wat geven we uit aan de jaarlijkse beheerkosten daarvan; hoe kunnen we componenten optimaal en tegen aanvaardbare kosten inzetten ter ondersteuning van de bedrijfsprocessen; zijn besturingsgegevens en de aggregatie naar stuurgegevens geborgd in de systemen?

Bovenstaande voorbeelden maken de behoefte van organisaties zichtbaar aan een instrument om de complexiteit te beheersen en onzekerheid bij beheer en verandering terug te dringen. Immers: iedere nieuwe component maakt onderdeel uit van het netwerk van componenten en vergroot zo de complexiteit. Met een instrument dat die complexiteit inzichtelijk maakt, kunnen verandertrajecten en nieuwe structuren beheersbaar en betaalbaar worden gemaakt. Daarnaast kan de toenemende vraag naar flexibiliteit en de invulling daarvan worden beheerst.

Het toepassen van een kennismodel dat specifiek inzoomt op de situatie bij een bepaalde organisatie helpt om inzicht en overzicht te verkrijgen en te behouden in de bedrijfsprocessen, organisatie, producten, machines, applicaties, gegevens en infrastructuur, maar vooral in de onderlinge samenhang en de functie ervan.

Zo'n kennismodel is feitelijk een model op schaal van de organisatie, waarin de hiervoor genoemde componenten zijn opgenomen. Op die wijze wordt snel een compleet overzicht verkregen. Met het toepassen van kennisinstrumenten kunnen vervolgens op maat gedefinieerde inzichten (views) worden samengesteld waarmee het voor elke stakeholder gewenste inzicht wordt verschaft.

In eerste instantie richt het schaalmodel zich op de componenten en minder op de besturing. Echter, door KPI's te relateren aan de componenten ontstaat ook inzicht in de besturing en/of de wijze waarop prestaties worden gedefinieerd, gemeten en geaggregeerd. Voor een uit te voeren verandertraject kunnen KPI's in relatie tot andere componenten worden gebracht. Verschillende soorten processen, denk aan Business Proces Outsourcing versus een ketenintegratie op het gebied van data-overdracht, vereisen immers verschillende besturingsmodellen. Door de oude en de nieuwe situatie te vergelijken, wordt ook inzicht verkregen in de wijzigingen in het besturingsmodel.

Inzicht en overzicht

De oplossing voor het complexiteitsprobleem is dus het te benaderen vanuit een volledig schaalmodel van de werkelijkheid van het organisatielandschap zonder abstracties toe te passen. Dat laatste is essentieel, omdat het model anders de organisatie niet meer in staat stelt om correcte en concreet toepasbare analyses te doen. De afzonderlijke componenten (processen, gebruikersgroepen, halffabrikaten, machines, applicaties) verschaffen informatie, maar

essentieel daarin zijn vooral de relaties tussen die componenten. Juist het ontbreken van informatie over de aard van de relaties in termen van soort afhankelijkheid, maar ook bijvoorbeeld frequentie, volume en soort communicatie leidt tot een beperkt overzicht. Het schaalmodel en de inhoud ervan kent een breed gebruik binnen de organisatie, zowel de business, als de ondersteuning daarvan kan ermee werken en de inhoud bevatten. De modellering van het schaalmodel moet in een taal zijn, die de mogelijkheid biedt te communiceren tussen afzonderlijke bedrijfsdisciplines. Om eenduidig betekenis te kunnen geven vanuit het schaalmodel is taal alleen niet voldoende, de taal dient een gemeenschappelijk referentiekader te hebben. Dit is te realiseren door een op maat gedefinieerd kennismodel van de organisatie – het organisatielandschap – waarbinnen alle afzonderlijke componenten gemodelleerd kunnen worden die nodig zijn om die processen te ondersteunen. Inzicht in het organisatielandschap kan vervolgens worden verkregen door verschillende projecties of views te definiëren op het schaal- annex kennismodel. Op die wijze wordt een doorkijk gemaakt waarmee duidelijk wordt welke business processen met welke middelen worden ondersteund. Dit kunnen abstracties, classificaties, transities en dergelijke zijn die afgestemd worden op de verschillende bedrijfsdisciplines, waardoor het mogelijk is te informeren op maat oftewel alle stakeholders krijgen een eigen inzicht (view) op het kennismodel.

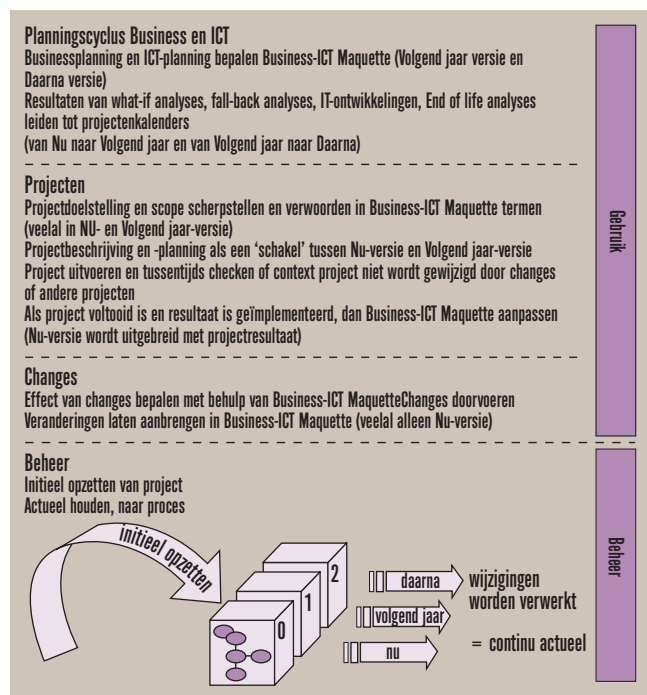
Hierbij komt ook de kracht van het kennismodel naar voren; namelijk het kunnen redeneren op structuur, componenten, eigenschappen en vooral op de relaties tussen de verschillende componenten. Kortom: daadwerkelijk vorm en inhoud geven aan de alignment van ICT aan de business op basis van inzicht en overzicht. Voorbeelden hiervan zijn proces views om bedrijfsrisico's te analyseren, views op eigenaarschap, context views van een ICT- of machine-component en views om dwarsverbanden inzichtelijk te maken.

De praktijk

Tot nog toe is dit een aardig maar vooral theoretisch verhaal. Maar hoe en vooral ook met behulp van welke middelen kan een organisatie deze integrale benadering handen en voeten geven? De Business-ICT Maquette is een instrument annex kennisbank, dat de organisatie helpt om inzicht en overzicht te verkrijgen en te behouden in de samenhang tussen bedrijfsprocessen, organisatie, applicaties, gegevens en infrastructuur (componenten en services) met als doel het terugdringen van complexiteit en onzekerheid bij beheer en verandering, om zodoende organisatie-, proces- en ICT-veranderingen beheersbaar, betaalbaar en toch flexibel te houden. Dit gereedschap bevat daarnaast de middelen om analyses te maken, en daarmee het inzicht en overzicht te genereren en te communiceren. Vervangingsprojecten kunnen beter en zorgvuldiger worden gepland en met minder risico voor de continuïteit worden uitgevoerd.

De aansluiting op het operationele niveau verloopt via de kanalen zoals die in afbeelding 2 zijn aangegeven. Op tactisch en strategisch niveau (zie afbeelding 3) wordt inzicht en overzicht geboden waarmee processen en de alignment van ICT aan de business aanzienlijk kan worden verbeterd. Door KPI's in diens context in een kennismodel inzichtelijk te maken en vervolgens in te zetten in de verbetercyclus van de bedrijfsprocessen, kunnen investeringen en plannen beter worden onderbouwd. De Business-ICT Maquette ondersteunt dan niet alleen het proces, maar ook de planningscyclus. Door *what-if analyses* kunnen beleids-simulaties en scenario-analyses worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld: de business case voor de vervanging van een machine of een applicatie kan worden gekwantificeerd op basis van huidige en toekomstige beheerkosten, in combinatie met bedrijfsgevoeligheid en de kosten en risico's van een noodzakelijk migratieproject. Zo ontstaat een beter beleidsplan dat niet het risico in zich draagt van onrealistische en vage doelen, als gevolg van een gebrek aan inzicht en overzicht.

De succesfactor voor de inzet van het kennismodel ligt in het inbedden van de maquette en het beheer ervan in de verschillende dagelijkse ICT-processen en de verschillende (soms wel eens dagelijks continue) veranderingsprojecten. Dagelijks gebruik en beheer van de gegevens vindt plaats in de operationele en tactische Service Management-processen zoals die in de ITIL- en ASL-standaarden zijn gedefinieerd. De strategische toepassing ligt in de ICT Planning & Control cyclus. Voorzover relevant voor de samenhang zullen in de



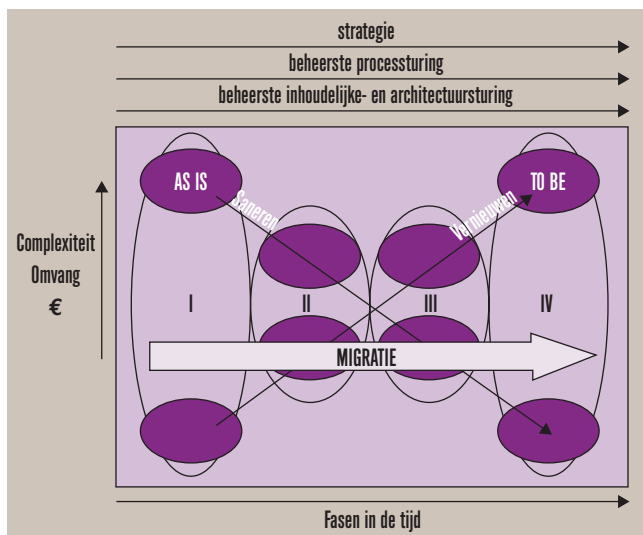
Afbeelding 3: Business-ICT Maquette, hulpmiddel voor beleid en beheer.

uitvoering van genoemde processen wijzigingen in de Business-ICT Maquette moeten worden verwerkt. Voor veranderingsprojecten is het van belang dat de situatie vooraf en de situatie achteraf (zo nodig per fase of per plateau) in termen van het kennismodel bij aanvang van het project worden beschreven en vastgelegd. Worden tijdens het project de projectdoelstellingen bijgesteld, dan dient ook dat vastgelegd te worden in het kennismodel. Alleen dan is het kennismodel op elk moment actueel. Actualiteit is een must, wil de Business-ICT Maquette haar rol kunnen vervullen in de continue besluitvorming en sturing van informatievoorziening en informatiehuishouding. Meestal zullen vervangingstrajecten in fasen worden doorgevoerd. Door per fase zowel de 'as is' als wel de 'to be' situatie te modelleren en deze modellen op elkaar te projecteren, ontstaat een zogeheten verschillenanalyse. Het kennismodel vormt zodoende een hulpmiddel om niet pas tijdens de invoeringsfase van een project er achter hoeven te komen dat sommige relaties met andere componenten zijn 'vergeten'. Daarnaast vormt de verschillenanalyse de basis om de huidige situatie gefaseerd en zonder bedrijfsrisico's weg te saneren (zie afbeelding 4).

Beheerst veranderen

Om tactische vraagstukken beter op te kunnen lossen is de Business-ICT Maquette een geschikt instrument om complexiteit te helpen beheersen. Het schaalmodel (afbeelding van de werkelijkheid) biedt daarbij overzicht over alle componenten. Inzicht in de complexiteit en de integrale samenhang tussen componenten wordt verkregen door toepassing van kennisinstrumenten (het redeneren op structuur, componenten, eigenschappen en relaties). Hierdoor is het onder andere mogelijk:

- te veranderen zonder de bedrijfscontinuïteit in gevaar te brengen;



Afbeelding 4: Migreren = saneren én vernieuwen.

- business complexiteit beheersbaar, betaalbaar en flexibel te houden;
- de communicatie te verbeteren door gebruik te maken van een gemeenschappelijke taal voor verschillende stakeholders, met de mogelijkheid van eigen views/dwarsdoorsneden en daardoor om als organisatie dynamisch te kunnen blijven acteren.

In gebruik nemen

Aansluitend op en op basis van een analyse met behulp van de Business-ICT Maquette zal een traject van rationalisering en migratie moeten worden gestart om het rendement ervan daadwerkelijk te gaan genieten. Zo'n traject bevat ingrediënten als saneren, wegsnijden van dubbele en onnuttige functies, vernieuwen en het inzetten van nieuwe, efficiënte en herbruikbare middelen. De moeilijkste stap is de eerste inrichting van het kennismodel. De ervaring leert dat het organisatiebreed opzetten en invullen meestal niet tot succes leidt. Dat heeft domweg te maken met het feit dat te veel gegevens in te korte tijd uit de organisatie moeten worden verzameld en ingevoerd. Hoe kan de Business-ICT Maquette dan wel nuttig worden ingezet om binnen korte tijd rendement te genereren?

Begin met het bedrijfsproces dat het meest kritisch is, of de meeste problemen oplevert. Doordat het kennismodel als een verbindende laag op bestaande administraties wordt gepositioneerd is het ook niet noodzakelijk alle gegevens van het hele ICT-landschap compleet en even gedetailleerd te hebben, terwijl toch snel het gewenste inzicht wordt verkregen. Met deze aanpak kan het nut, en de feitelijke noodzaak snel worden aangetoond. Deze aanpak kan dus ook dienst doen als een *proof of concept*. Bovendien leent de aanpak zich voor een pilot-situatie in de startfase van een groeimodel naar inzicht en overzicht. Dat inspireert vervolgens om een volgend bedrijfsproces aan te pakken, en een volgend et cetera, om tenslotte ook de Business-ICT Maquette in te zetten voor processen die over de bedrijfsgrenzen heen gaan in organisatieoverstijgende ketens.

Conclusie

Daadwerkelijk vorm en inhoud geven aan business alignment vergt inzicht en overzicht op bedrijfsprocesniveau en de ondersteuning ervan. De praktijk leert dat daartoe benodigde gegevens veelal wel aanwezig zijn, maar verspreid over verschillende registraties zonder verbindend medium. Een gereedschap zoals de Business-ICT Maquette brengt niet alleen de gegevens tezamen, maar voegt een kennismodel toe waarmee onderlinge (business)-relaties zichtbaar worden gemaakt.

Bert van der Linde en Arian Verbeek

Bert van der Linde (BvanderLinde@be-value.nl) is als senior consultant ketenintegratie en business processen werkzaam bij Be Value te Utrecht.

Arian Verbeek (AVerbeek@be-value.nl) is als senior consultant in de rol van proces-architect en ICT-architect werkzaam bij Be Value te Apeldoorn.