



Relatie tussen ASL en het INK-managementmodel

Plaats Gouda
Datum 9 maart 2002
Auteur Machteld Meijer
Functie Senior Consultant
Status Versie 3.0

PinkRoccade Public bv
Gouda

Groningenweg 8
Postbus 83
2800 AB Gouda

T +31[0]182 576 543
F +31[0]182 576 544
I www.pinkroccade.com

© Alle rechten voorbehouden.
Niets uit deze uitgave mag worden openbaar gemaakt of verveelvoudigd, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of uitgezonden in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de directeur van PinkRoccade Public bv.

Inhoudsopgave

1	Inleiding.....	3
1.1	Het INK-managementmodel.....	3
1.2	Application Services Library	4
1.3	Relatie INK en ASL in een applicatiebeheerorganisatie	4
1.4	Relatie INK en ASL in andere organisaties	5
2	INK-aandachtsgebieden en ASL.....	7
2.1	1 - Leiderschap	7
2.2	2 - Strategie en beleid	8
2.3	3 - Medewerkers	9
2.4	4 - Middelen.....	9
2.5	5 - Processen	10
2.6	6 - Waardering door klanten en leveranciers	10
2.7	7 - Waardering door medewerkers	11
2.8	8 - Waardering door de maatschappij	11
2.9	9 - Eindresultaten.....	12
2.10	Leren en verbeteren	12
3	Literatuur.....	13
4	Bijlage 1 : Cross reference INK / ASL	14
5	Bijlage 2 : ASL, Application Services Library	18
5.1	ASL, de volgende generatie applicatiebeheer	18
5.2	Omgeving van applicatiebeheer.....	18
5.3	Waarom onderscheid in de drie beheervormen	20
5.4	Uitgangspunten voor het ASL framework	20
5.5	Framework overview	21
5.6	Opbouw van het framework	22
5.7	Literatuur	24
6	Bijlage 3 : Het nieuwe Functioneel Beheer Model.....	24

Historie

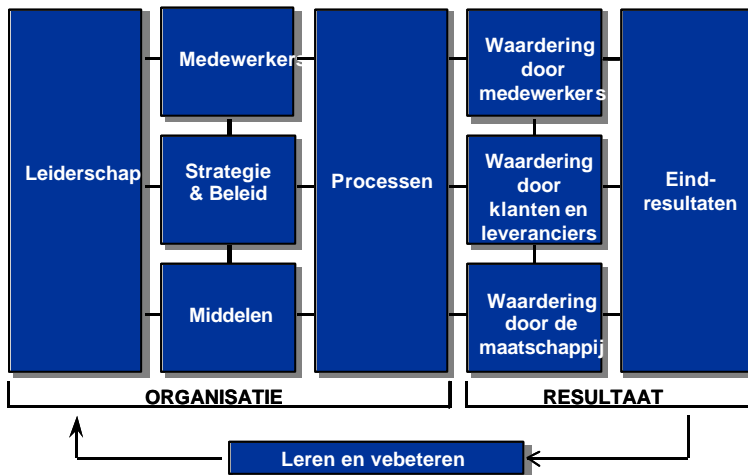
Versienr	Datum	Opmerkingen
Versie 1.0	5 juli 2001	Eerste versie zonder bijlage 2
Versie 1.1	11 juli 2001	Eerste versie met bijlage 2, bestemd voor intern gebruik
Versie 2.0	10 november 2001	Enkele tekstuele aanpassingen na toestemming tot publicatie op het internet door het INK
Versie 3.0	9 maart 2002	Uitgebreid met meer informatie over ASL, FBM en BICTA

1 Inleiding

In dit document wordt de relatie gelegd tussen het framework voor applicatiebeheer dat deel uitmaakt van de Application Services Library (ASL) en het INK-management-model. Voor een goed begrip van hetgeen in dit document is beschreven, is kennis van zowel het INK-managementmodel als van ASL noodzakelijk, daartoe zijn enkele korte beschrijvingen in dit document opgenomen.

1.1 Het INK-managementmodel

Het Nederlandse INK-managementmodel is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model. Beide modellen geven een handvat voor sturing van de organisatie door in korte tijd de uitgangspositie van een organisatie in kaart te brengen en daarop voortbouwend een actieplan voor de komende jaren te maken. Door het uitvoeren van een (self)-assessment wordt een beeld geschetst van het inzicht in de bedrijfsresultaten (financieel en niet financieel), de klant-, leveranciers-, medewerkers-, en maatschappelijke waardering. Verder wordt aangegeven in hoeverre leiderschap, beleid en strategie, management van medewerkers, middelen en processen zijn ingeregeld en waar de mogelijkheden voor verbetering liggen. Door regelmatig te meten kan de groei van de organisatie worden vastgesteld. Belangrijk daarbij is het verbetervermogen van de organisatie.



Fundamentele kenmerken van een succesvolle organisatie zijn:

- leiderschap met lef
- resultaatgerichtheid
- continu verbeteren
- transparantie
- samenwerking.

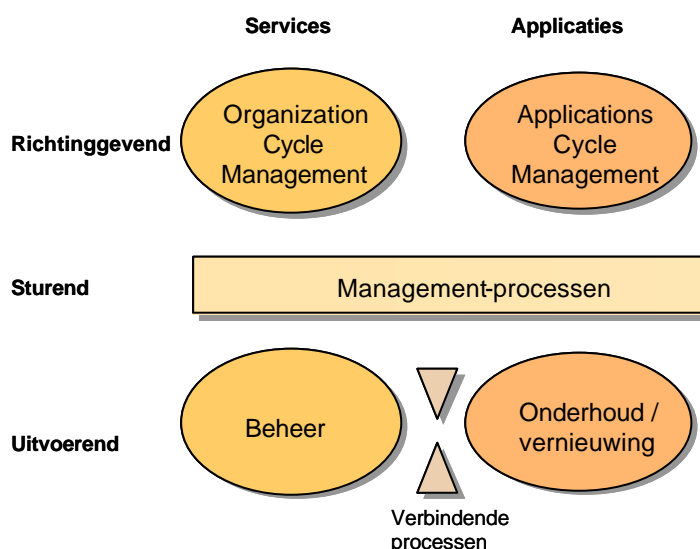
Dit is gebleken uit de ervaring die het Instituut Nederlandse Kwaliteit de afgelopen 8 jaar met het model heeft opgedaan.

De fasen van het INK managementmodel zijn:

- I : Activiteit georiënteerd
- II: Proces georiënteerd
- III: Systeem georiënteerd
- IV: Keten georiënteerd
- V: Excelleren en transformeren.

1.2 Application Services Library

Als belangrijke speler in de markt van Applicatiebeheer heeft PinkRocade aan het eind van de jaren negentig het initiatief genomen tot de definitie van een "public domain" standaard op dit terrein. Dit initiatief, ASL - Application Services Library - heeft voor applicatiebeheer een vergelijkbare betekenis als ITIL voor technisch beheer. ASL bevat een procesmodel (framework) dat voor wat betreft de operationele beheerprocessen en enkele sturende managementprocessen op ITIL is gebaseerd. Daarnaast bevat dit framework richtinggevende / beleidsmatige processen, waarin wordt aangegeven hoe een ICT-leverancier met de klant kan meedenken over de toekomst van zijn applicatieportfolio en kan komen tot een eigen dienstenstrategie. ASL bevat een visie op organisatie, besturing en processen rond applicatiebeheer op basis van best practices, zoals proces- en procedurebeschrijvingen en checklists, die in een library zijn samengebracht. ASL is ontwikkeld op basis van meer dan 50 jaar ervaring met het organiseren en uitvoeren van beheer en onderhoud van applicaties. In september 2001 is het boek "ASL: een framework voor applicatiebeheer" van Remko van der Pols verschenen, waarin alle ASL-processen uitgebreid beschreven worden. Een korte beschrijving van ASL is opgenomen in Bijlage 2 bij dit document.



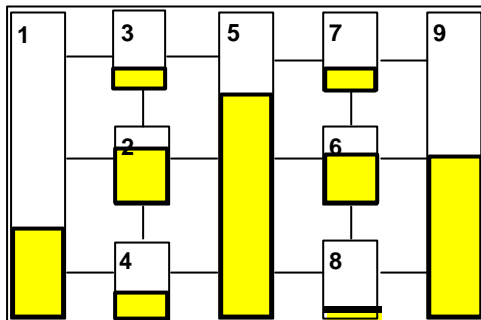
1.3 Relatie INK en ASL in een applicatiebeheerorganisatie

In het volgende hoofdstuk wordt de relatie beschreven tussen ASL en INK voor een organisatie(onderdeel) die als core business het leveren van applicatiebeheerdiensten heeft. Per aandachtsgebied van het INK-managementmodel wordt weergegeven welke in ASL gedefinieerde processen een bijdrage leveren aan de "volwassenheid" van dat aandachtsgebied. Ook wordt aangegeven welke fase na afloop van een *degelijke* implementatie van ASL (de processen zijn dan gedefinieerd en gemanaged) op de diverse INK-onderdelen is bereikt. Een en ander wordt gedaan aan de hand van de Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel - Ondernemingen van het INK

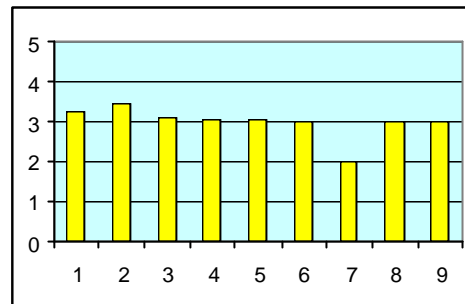
Per INK-aandachtsgebied en daarbinnen per deelgebied worden enkele (niet alle) kenmerken uit de Handleiding aangehaald en wordt weergegeven hoe ASL daaraan

bijdraagt. De bij het kenmerk behorende ontwikkelingsfase is in Romeinse cijfers (bijv. III) weergegeven. Hieruit kan eenvoudig worden afgeleid wat de bijdrage van ASL kan zijn in de 'volwassenheid van een organisatie die applicatiebeheer uitvoert. In Bijlage 1 is bovendien een cross reference tussen de INK-aandachtsgebieden en ASL opgenomen.

Een samenvatting van de uitkomsten van de vergelijking is uitgebeeld in onderstaande plaatjes:



Dekkingsgraad van de aandachtsgebieden door ASL



INK-fase die 'gehaald' wordt binnen de dekking (X-as zijn de aandachtsgebieden, Y-as zijn de fasen)

Een voorbeeld ter toelichting: invoering van ASL in een applicatiebeheerorganisatie zorgt ervoor dat aan zo'n 80% van de eisen om volwassenheidsniveau 3 te halen in het gebied Processen (5), wordt voldaan.

1.4 Relatie INK en ASL in andere organisaties

In een organisatie, waar ICT alleen een ondersteunende functie heeft ten aanzien van de bedrijfsprocessen, is de invloed van het invoeren van ASL voor applicatiebeheer op het volwassenheidsniveau van de totale organisatie uiteraard kleiner. Applicatiebeheer is dan immers 'slechts' een van de ondersteunende activiteiten. Invoering van ASL en (in grotere mate) het nieuwe Functioneel Beheer Model, dat gebaseerd is op ITIL en ASL, heeft echter wel een grote invloed op de wijze waarop informatieplanning en informatiebeleid tot stand komen en indirect op de strategie en het beleid van de organisatie.

Business ICT Alignment

In organisaties waar INK richting niveau IV gaat, wordt op strategisch niveau nagedacht over hoe de processen van de organisatie passen in de gehele keten; in het verlengde kan dan worden nagedacht over hoe de ICT zo goed mogelijk kan aansluiten op de businessprocessen van vandaag en morgen: "Business ICT Alignment" (BICTA).

Resultaat van BICTA is een informatie- en automatiseringsstrategie en -beleid vanuit een businessperspectief. Het opstellen van informatiestrategie en -beleid wordt gezien als een onderdeel van de strategische processen in het business domein. Partners van de organisatie uit het infrastructuur- en het applicatiedomein kunnen vanuit hun expertise ondersteunen bij het aangeven wat vanuit de ICT de mogelijkheden zijn om de aansluiting van ICT op de business optimaal te laten zijn en blijven. Hierbij wordt rekening gehouden met de ICT-ontwikkelingen en de te verwachten veranderingen in en rondom de organisatie (zoals ketenautomatisering). Het beleid wordt doorvertaald naar de daarvoor benodigde organisatie, hardware en software en naar de daardoor gewenste aanpassingen in de bestaande applicaties en overige ICT-voorzieningen.

Duidelijk wordt welke ondersteunende diensten nodig zijn, welke applicaties op welke wijze moeten worden aangepast, welke hardware moet worden vervangen, et cetera.

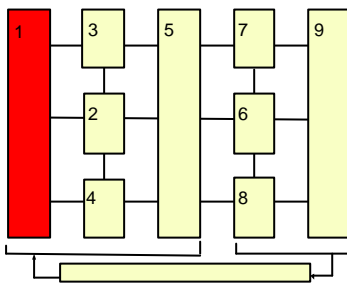
Bovengenoemde activiteiten maken deel uit van en zijn beschreven in processen, die onderkend zijn binnen een aantal procesmodellen. In ASL zijn deze richtinggevende processen dieper uitgewerkt in de zogenaamde Applications Cycle Management processen, die zorgen voor de vormgeving van een lange termijnstrategie voor de applicatieportfolio, in relatie tot het lange termijnbeleid van de gebruikersorganisatie. In het nieuwe Functioneel Beheer Model (FBM) gebeurt dit in de strategische processen, die de inrichting van de organisatie en de toekomst van de informatievoorziening als onderwerp hebben. Zie voor een overzichtsplaatje van FBM Bijlage 3. Duidelijk zal zijn dat door het uitvoeren van deze ASL en FBM-processen het INK-aandachtsgebied Strategie en Beleid in de gebruikersorganisatie wordt versterkt (naar fase III à IV).

Voor het opstellen van strategie en beleid, uitmondend in een goede aansluiting tussen business en ICT, ook op de lange termijn, is kennis nodig uit zowel het business-, infrastructuur- als applicatiedomein. Geen enkele partij heeft al deze kennis zelf in huis. Bij het invulling geven aan deze processen is samenwerking tussen de betrokken partijen derhalve van wezenlijk belang. Dit is ook weer een aspect van volwassenheids-fase IV van het INK-managementmodel.

2 INK-aandachtsgebieden en ASL

In dit hoofdstuk wordt weergegeven welke processen en activiteiten binnen de ASL-werkwijze zorgen voor verbetering van welke INK-organisatie- en resultaatgebieden van een applicatiebeheerorganisatie. De voorbeelden zijn niet uitputtend, maar wel sterk indicatief. Bijvoorbeeld zijn niet alle kenmerken van fase II die worden gedekt benoemd; zeker niet als een substantieel deel van fase III of IV wordt ingevuld. Zie voor een vollediger overzicht van de dekkingsgraad Bijlage 1.

2.1 1 - Leiderschap

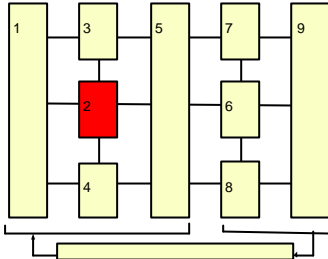


Richten: ASL stimuleert het uitvoeren van een scan op de wijze waarop de ICT-processen zijn ingericht, waardoor de sterke en zwakke punten van de organisatie bekend worden (II). Door de OCM processen uit te voeren wordt vastgesteld welke producten en diensten de ICT-organisatie op termijn wil leveren via het proces Service Delivery Definition; visie en missie worden vertaald in een heldere, meetbare strategie (III); hierbij wordt gekeken naar de markt in het proces Market Definition (productenpakket is bepaald na concurrentieanalyse (II)), naar de skills van de organisatie in het proces Skills Definition (ontwikkelingspotentieel bepaalt toekomstig beleid (III)). Bij een verdergaande invoering worden de kerncompetenties systematisch versterkt en uitgebouwd (IV). De wijze waarop een manager als persoon acteert is geen onderwerp binnen ASL.

Inrichten: Uitvoeren van de sturende processen (Planning and Control, Cost Management) zorgt ervoor dat besturing minimaal plaatsvindt op basis van productieplanning en efficiencymaatstaven (II). Bijsturing vindt plaats op basis van geregistreerde prestaties (service level rapportages, bewaking en bijstelling van planningen op basis van cijfers) (III).

Verrichten: Wordt niet specifiek geadresseerd door ASL.

2.2 2 - Strategie en beleid



Oriënteren: De OCM-processen zorgen voor een structuur om beleidsinformatie te verzamelen (II). De informatie is per product-marktcombinatie geordend (III). Invoering van Service Level Management leidt tot afspraken over normen die worden gesteld aan de dienstverlening; vervolgens wordt gemeten of aan de normen wordt voldaan; indien nodig worden de afgesproken normen bijgesteld (III).

Een degelijke invulling van Service Level Management, het uitvoeren van de ACM-processen en de serviceteamgedachte van ASL maken dat er sprake is van gestructureerd overleg met klanten en leveranciers (IV).

Oorzaken van tegenvallende resultaten worden uitgeplozen (IV) bij een verdergaande invulling van het proces Quality Management, met name van het onderdeel probleembeheer.

Het identificeren van mogelijke partners en overnamekandidaten (IV) maakt deel uit van de OCM-processen.

Creëren: De focus ligt enerzijds op het snel reageren op de behoefte van de eigen klanten (II), anderzijds worden signalen uit de markt ook verwerkt in strategie en beleid (III) door middel van de OCM-processen.

Het uitvoeren van de ACM-processen en het OCM-proces Account Definition brengt met zich mee dat er periodiek overleg wordt gevoerd met de klanten over hun beleid ten aanzien van ICT en de vertaling daarvan naar het beleid van de ICT-organisatie zelf (IV).

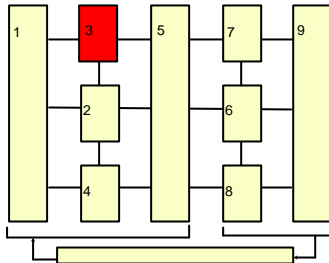
Implementeren:

De uitkomsten van het proces Service Delivery Definition worden via de sturende processen vertaald naar de uitvoering (II). In de SLA's met de diverse klanten worden normen voor prestatie-indicatoren vastgelegd voor de dienstverlening (III). Niet alle processen worden ondersteund door ASL, met name de ondersteunende processen niet.

Gebruik van het ASL-framework als totaal zorgt ervoor dat er afstemming is tussen de processen en de processtappen (III).

Invoering van Planning and Control houdt in dat er jaarplannen worden opgesteld. Over de mate van het bereiken van de doelstellingen die hier in zijn genoemd en de mate waarin de afgesproken service levels worden gehaald (Service Level Management) wordt periodiek gerapporteerd (III).

2.3 3 - Medewerkers

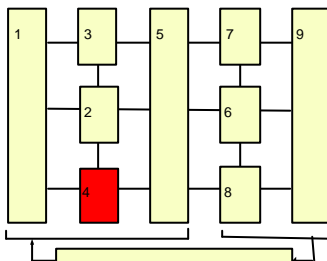


Organiseren: Het proces Skills Definition ondersteunt het op één lijn krijgen van personeelsbeleid en ondernemingsbeleid (III) rekening houdend met wensen van klanten en leveranciers (IV) (hun wensen volgen uit Account Definition en Market Definition; in Service Delivery Definition wordt bepaald welke diensten gewenst zijn, op basis waarvan de benodigde competenties worden bepaald).

Investeren: Leerdoelen van bedrijf en medewerker worden afgestemd (III) tijdens de operationalisering van de uitkomsten van Skills Definition.

Respecteren: Dit deelgebied wordt niet direct door ASL geraakt.

2.4 4 - Middelen

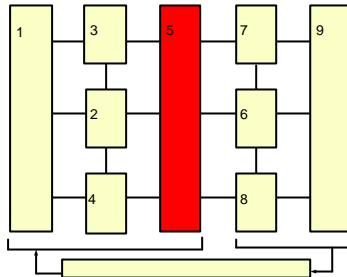


Geld: Adequaat Cost Management zorgt ervoor dat opbrengsten en kosten per afdeling of project worden geregistreerd en geanalyseerd (II). In Service Delivery Definition worden de prioriteiten bepaald voor de te leveren diensten, dus ook voor de mate waarin er in geïnvesteerd wordt; dit is mede op basis van de toegevoegde waarde (III). Bij een verdergaande invoering van Quality Management en Cost Management worden faalkosten bepaald die leiden tot preventieve maatregelen (III). Invoering van Cost Management en Planning and Control heeft tot gevolg dat herstellkosten worden gemeten (aantal uur herstel m.b.t. een opdracht in relatie tot aantal initieel bestede uren); op basis hiervan worden indien nodig verbeteracties uitgezet om het percentage herstellkosten te verlagen.

Kennis en technologie: Een van de belangrijke onderwerpen van Skills Definition is het opzetten, onderhouden en doen gebruiken van een adequaat kennismanagement-systeem. Hiermee wordt kennismanagement verankerd in de bedrijfsvoering (III). Kennisontwikkeling en inzet van technologie zijn gericht op vermindering van storingen (II) ; het effect wordt gemeten (III) indien Quality Management stevig is ingevoerd.

Materiaal en diensten: Het kiezen van partners vindt plaats in het proces Market Definition en is lange termijn gericht (IV).

2.5 5 - Processen

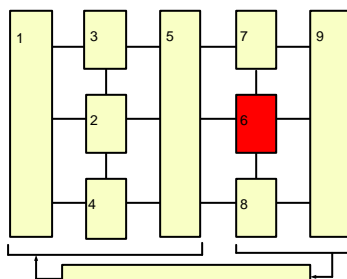


Ontwerpen: De primaire, enkele ondersteunende en de beleidsprocessen zijn in het ASL-framework beschreven met hun onderlinge relaties (III). Binnen ASL wordt klantgericht gewerkt. Voor de processen wordt een proceseigenaar benoemd (III). De manier van werken wordt (bijvoorbeeld via Service Level Management) afgestemd op de werkwijze van de klanten (IV). Interne prestatie-indicatoren worden ook beschreven in de planningen (tijd, geld, kwaliteit) (III).

Beheersen: Er vindt sturing plaats op de genoemde planningen (III). Het proces Planning and Control is het primaire proces ter realisatie van de doelstellingen en de strategie die in Service Delivery Definition zijn vastgesteld. In het proces Planning and Control worden de middelen toegevoerd en wordt de voortgang bewaakt. Prestatiemeting wordt derhalve toegepast, bij een ver doorgevoerde implementatie van ASL in alle processen (III).

Verbeteren en vernieuwen: Quality Management en Service Level Management omvatten activiteiten rondom de beheersing en continue verbetering van de kwaliteit van de ICT-dienstverlening, onder meer door de borging van de ICT-producten, de procesbeheersing als ook de kwaliteitsbewaking van de samenwerking. Quality Management richt zich hierbij op de interne kwaliteit, Service Level Management op de externe kwaliteit. Continu verbeteren is dan beleid (III). Herontwerp van processen wordt daarbij niet uit de weg gegaan (III). Metingen hebben met name betrekking op een aantal niet financiële resultaten en klantwaarderingaspecten. (III)

2.6 6 - Waardering door klanten en leveranciers



Indirecte maatstaven: Metingen worden aanbevolen t.a.v. :

- # garantieclaims
- garantiekosten
- # herhaalopdrachten
- % afkeur

- # en soort klachten en verstoringen
- snelheid klachtenafhandeling
- % klanten dat niet tevreden is na oplossen service calls.

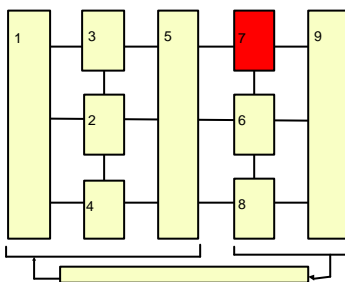
Met toeleveranciers worden waar mogelijk service level agreements afgesproken, waarop wordt gestuurd. Het uitvoeren van klantwaarderingsonderzoeken is onderdeel van Service Level Management.

Directe maatstaven: Via het proces Skills Definition wordt de verlangde deskundigheid van medewerkers bepaald. Quality Management stuurt hier op.

Market Definition wil informatie over het marktaandeel bijhouden. Samenwerking uit zich door de mate waarin Service Level Management en de ACM-processen daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Het niveau van fase III wordt bereikt voor de aangegeven Indirecte maatstaven (meten t.o.v. de doelstellingen).

2.7 7 - Waardering door medewerkers

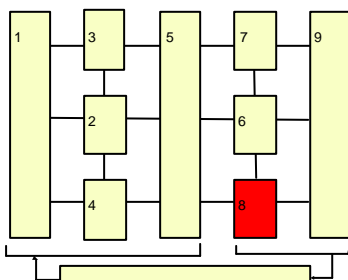


Directe maatstaven die geraakt worden zijn:

- duidelijke doelen en plannen (Service Delivery Definition);
- benutting persoonlijke capaciteiten (Skills Management);
- duidelijke taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- stimuleren van verbeteringen;
- contacten met klanten.

Indirecte maatstaven worden niet gemeten aan de hand van ASL.

2.8 8 - Waardering door de maatschappij

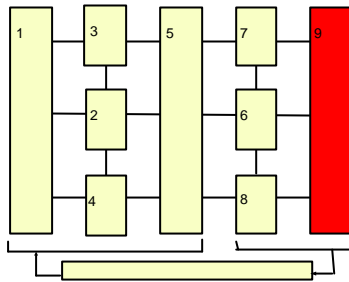


Invoering van Incident Management en Quality Management (het onderdeel probleembeheer bijvoorbeeld) is mede bedoeld om klachten te voorkómen. Daardoor

zal het aantal klachten (meetbaar) dalen en er weinig negatieve publiciteit gehaald worden.

Maar verder is dit resultaatgebied geen onderwerp in ASL.

2.9 9 - Eindresultaten

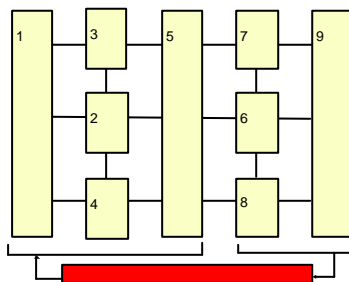


Financiële maatstaven: Enkele financiële cijfers kunnen worden afgeleid uit informatie uit het proces Cost Management. Per informatiesysteem wordt in kaart gebracht wat de verwachte kosten, opbrengsten, marges etc. en ook de boetebepalingen zijn. Dit wordt jaarlijks herhaald. Daarnaast vindt budgetbewaking plaats op basis van de prognoses.

Operationele maatstaven: Metingen worden verricht aan:

- leverbetrouwbaarheid en levertijden;
- doorlooptijd klachtenafhandeling;
- doorlooptijd opdrachten, beantwoorden vragen en storingsafhandeling;
- productie- versus herstelkosten;
- procesbeheersing;
- afval percentages (aantal afgewezen producten tijdens acceptatietest);
- alle overige afgesproken service levels.

2.10 Leren en verbeteren



Het aspect leren en verbeteren komt op veel plaatsen terug in het INK-management-model, het meest expliciet bij het aandachtsgebied Processen. In ASL is continu verbeteren één van de basisdoelstellingen. Vandaar dat bij een degelijke ASL-implementatie dit element zeker nadrukkelijk aan de orde komt in een ICT-organisatie.

3 Literatuur

INK: Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel – Ondernemingen; INK, 's Hertogenbosch, 2000.

Machteld Meijer-Veldman en Remko van der Pols: ASL, de volgende generatie applicatiebeheer, IT Beheer Jaarboek 2001; ten Hagen & Stam, Den Haag 2001.

Remko van der Pols, ASL: een framework voor applicatiebeheer; ten Hagen & Stam, Den Haag 2001.

Frank van Outvorst, Kees Deurloo en Remko van der Pols: Een nieuw functioneelbeheer model, IT Beheer Jaarboek 2002; ten Hagen & Stam, Den Haag 2002.

Machteld Meijer en Jolanda Meijers: Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk, IT Beheer Jaarboek 2002; ten Hagen & Stam, Den Haag 2002.

4 Bijlage 1 : Cross reference INK / ASL

	Aandachts- gebied	Fase II Proces georiënteerd	score	Fase III Systeem georiënteerd	score	Fase IV Keten georiënteerd	score
1. Leiderschap							
a.	richten	Sterke en zwakke punten van de eigen organisatie zijn bekend		Visie en missie zijn vertaald in een heldere, meetbare strategie	+	Samen met partners is een visie op ontwikkeling van de keten gevormd	
		Het productpakket is bepaald na concurrentieanalyse	+	Behoeften en verwachtingen van alle 'stakeholders' zijn op elkaar afgestemd		Kerncompetities worden systematisch versterkt en uitgebouwd	+
		Aandacht van de leiding is gericht op het interne voortbrengingsproces	+	Het ontwikkelingspotentieel van het bedrijf bepaalt het toekomstig beleid	+	Samenwerken heeft tot doel de toegevoegde waarde in de keten te vergroten	
		Visie is expliciet gemaakt in de vorm van een missie		De leiding stelt een beperkt aantal topprioriteiten en houdt daaraan vast		De gekozen strategie wordt gecommuniceerd naar alle 'stakeholders'	
b.	inrichten	Het besturingssysteem is toegespitst op het voortbrengingssucces	+	Indeling in klantengroepen is het uitgangspunt voor de inrichting van een bedrijf		Het bedrijf is een netwerkorganisatie van resultaatverantwoordelijke eenheden	
		Er is een functionele indeling van het bedrijf in uitvoerende afdelingen en stafafdelingen		Besturing vindt plaats op basis van interne klant-leveranciersrelatie	+	Gemeenschappelijke gedragen normen en waarden vormen het belangrijkste bindmiddel	
		Besturing op basis van productieplanning en efficiency maatstaven	+	Er is een managementinformatiesysteem dat resultaten met doelstellingen verbindt	+	Medewerkers zijn multi-inzetbaar in steeds wisselende samenwerkingsverbanden	
		Werkgroepen en verbeterteams opereren vooral op uitvoeringsniveau	+	De cultuur inspireert de hele organisatie tot verbeteren		Er is vervlechting met operationele systemen van leveranciers en klanten	
c.	verrichten	De leiding participeert in verbeterteams		De leiding draagt bewust verantwoordelijkheden over		De effectiviteit van het leiderschap wordt periodiek beoordeeld	
		Er wordt veel tijd besteed aan overleg met medewerkers		De leiding besteedt aan alle stakeholders voldoende aandacht		Medewerkers krijgen maximale speelruimte om goed in een netwerk te functioneren	
		Voorbeeldgedrag van de leiding legt de nadruk op hard werken en betrouwbaarheid		Er is open communicatie over bereikte resultaten en ieders bijdrage daaraan		Er is veel tijd voor externe contacten	
		Er zijn tijd en middelen beschikbaar om interne en externe klantgerichtheid te vergroten		Leveranciers worden persoonlijk ondersteund bij de verbetering van hun bedrijfsvoering		De leiding speelt een actieve rol in de samenleving	
2. Strategie en beleid							
a.	oriënteren	Er is een structuur om beleidsinformatie te verzamelen	+	Het informatiesysteem levert gegevens over alle vier resultaatgebieden		Het bedrijf benut benchmarking in de eigen branche	
		De informatie bestaat vooral uit bedrijfsinterne gegevens	+	Vergelijking met doelstellingen en trends leidt tot aanpassing van het beleid	+	Er is gestructureerd overleg met klanten en leveranciers	+
		Gegevens worden functioneel, per afdeling, geordend	0	De gebruikte informatie betreft alle kritische proces(onderdelen)	+	Het bedrijf heeft mogelijke partners en overnamekandidaten geïdentificeerd	+
				Informatie is per product-markt-combinatie geordend	+	Oorzaken van tegenvallende resultaten worden tot in detail uitgeplozen	+
b.	creëren	Het strategieproces is gestructureerd en gebaseerd op de verzamelde informatie		Beleid en strategie zijn afgeleid van de visie en vertaald in concrete, meetbare doelen	+	Evaluatie speelt een belangrijke rol bij vormgeving van beleid	+

	Aandachtsgebied	Fase II Proces georiënteerd	score	Fase III Systeem georiënteerd	score	Fase IV Keten georiënteerd	score
		Het gehele management wordt betrokken bij de beleidsvorming		Medewerkers en ondernemingsraad zijn betrokken bij opstellen van het beleidsplan		Met de belangrijkste partners wordt periodiek overleg gevoerd over het beleid	+
		De focus ligt op de behoefte van de eigen klant	+	De focus ligt op snel en adequaat reageren op signalen uit de markt	+	De focus ligt op versterking van de totale keten	
		Verbeterplannen voor het primaire proces zijn een onderdeel van het beleid	+	Het beleid is gericht op verbetering van de organisatie als geheel		Beleid is gericht op het uitbouwen van kerncompetenties	
c.	implementeren	Uitvoeringsplannen zijn gebaseerd op strategie en beleid	+	Doelstellingen zijn vertaald in normen en prestatie-indicatoren voor alle processen	0	Uitvoeringsplannen van de ketenpartners worden op elkaar afgestemd	
		Per deelplan zijn vastgelegd: gewenste output, beschikbare budget en verantwoordelijkheden	+	Er is veel aandacht voor afstemming tussen processen en processtappen (interfaces)	+	Medewerkers regelen de uitvoering rechtstreeks met ketenpartners	
		Er is een systeem om de realisatie van de plannen te kunnen volgen	+	Teams bepalen zelfstandig hoe gestelde doelen worden gerealiseerd	+	Resultaten worden systematisch geëvalueerd en afwijkingen worden definitief gecorrigeerd	
		Strategie en beleid worden intern gecommuniceerd		Een 'dashboard' met kritische maatstaven laat zien of de resultaten worden bereikt	0	De effectiviteit van de interne en externe communicatie wordt gemeten	
3. Medewerkers							
a.	organiseren	Er is een verantwoordelijke voor personeelszaken		De doelen van het personeelsbeleid en het ondernemingsbeleid liggen op één lijn	+	Personeelsbeleid is afgestemd op wensen van leveranciers, klanten en andere partners	+
		Er worden periodiek beoordelingsgesprekken gehouden		De effectiviteit van het personeelsmanagement wordt gemeten en leidt tot actie		Benchmarking van personeelsbeleid in de eigen sector	
		Waardering door medewerkers wordt incidenteel gemeten	+	Functioneringsgesprekken worden benut om beleid van het bedrijf bij te stellen		Er is beleid om de sector als geheel tot een aantrekkelijke werkgever te maken	
		Aansturing van medewerkers is gericht op dienstverlening aan de externe klant	+	Interne klantgerichtheid wordt gestimuleerd	+	Creativiteit en eigen initiatief krijgen de ruimte	
b.	investeren	Op basis van een opleidingsplan neemt de leiding het initiatief	+	De leerdoelen van het bedrijf en medewerker zijn op elkaar afgestemd	+	Medewerkers hebben de kennis om naar eigen inzicht te handelen om de bedrijfsdoelen te realiseren	
		Leren is gericht op samenwerken en het beheersen van processen		Trainingen en loopbaanbeleid zijn gericht op teamwerk en multi-inzetbaarheid		In de keten vindt actieve kennisuitwisseling plaats	
		Wisseling van functie is mogelijk, bijvoorbeeld door een intern vacaturesysteem		Medewerkers leren door ervaringsuitwisseling binnen en tussen processen		Medewerkers hebben geleerd hoe te leren ('double loop learning')	
				De effectiviteit van opleidingen wordt gemeten		Er wordt geïnvesteerd in kennis en opleiding bij de leverancier en partners	
c.	respecteren	Discipline in de uitvoering van het werk wordt gewaardeerd		Medewerkers hebben inspraak bij het bepalen van doelstellingen en prestatie-indicatoren voor het eigen proces(onderdeel)		Medewerkers hebben inspraak bij de ontwikkelingsrichting en de doelstellingen van het bedrijf	
		Men krijgt de kans zich op het eigen werkterrein te ontwikkelen		De eigen bijdrage aan het bedrijfsresultaat wordt teruggekoppeld		Waardering door (interne) klanten en leveranciers wordt gecommuniceerd naar direct betrokkenen	
		Meedoen aan verbetergroepen wordt gestimuleerd		Het systeem van erkenning en waardering is objectief en meetbaar		Acties van individuen en teams om samenwerking in de keten te verbeteren worden beloond	

	Aandachts- gebied	Fase II Proces georiënteerd	score	Fase III Systeem georiënteerd	score	Fase IV Keten georiënteerd	score
		Er is een actief arbo- en veiligheidsbeleid		Medewerkers zijn actief betrokken bij de inrichting van de werksituatie		Er is zorg voor een toekomstige carrière buiten het huidige bedrijf	
4.	Middelen						
a.	geld	Er is een planning - en controlesysteem om te sturen op financieel rendement	+	Het financieel management schept maximale ruimte om het ondernemingsbeleid uit te voeren		Financiële analyses en benchmarking geven impulsen aan nieuw ondernemingsbeleid	
		Er zijn resultaatverantwoordelijke budgethouders		Investerings in producten en markten met een hoge toegevoegde waarde krijgen voorrang	+	Investerings in kernactiviteiten krijgen voorrang	
		Opbrengsten en kosten worden per afdeling of project geregistreerd en geanalyseerd	+	Financiële kengetallen voor de gehele organisatie zijn bij belanghebbenden bekend		financiële kengetallen van de ketenpartners zijn geharmoniseerd en bekend	
		Er is een financieringsbeleid		Onderzoek van faalkosten leidt tot preventieve maatregelen	+	De effectiviteit van het financieel management wordt periodiek geëvalueerd en verbeterd	
b.	kennis en technologie	Werkprocessen en knowhow zijn in handboeken en software vastgelegd	+	Op alle managementniveaus is de benodigde informatie beschikbaar		Het delen van kennis en technologie met partners leidt tot versterking van de keten	
		Het informatiesysteem geeft inzicht in de productiviteit van de primaire processen	+	Het informatiesysteem is toegankelijk, betrouwbaar en veilig		Informatiesystemen van partners zijn op elkaar afgestemd en toegespitst op kritische elementen	
		Stafafdelingen vergaren, beheren en distribueren de informatie	+	Kennismanagement is verankerd in de bedrijfsvoering	+	Kennismanagement omvat de gehele keten	
		Kennisontwikkeling en inzet van technologie zijn gericht op vermindering van storingen	+	Het bereikte effect met nieuwe technologie wordt systematisch geëvalueerd	+	Er zijn acquisities en licentieovereenkomsten om de ambities van het bedrijf qua kennis te realiseren	
c.	materiaal en diensten	Betrouwbaarheid is een belangrijke overweging bij de keuze van leveranciers en samenwerkingspartners	+	Flexibiliteit en snelheid van handelen is een criterium bij selectie van partners	+	Partners worden geselecteerd met het oog op een langdurige samenwerking	+
		Bij tegenvallende prestaties krijgt de leverancier een kans zijn leven te beteren		Ook interne leveranciers worden beoordeeld op hun toegevoegde waarde		Het interne logistieke systeem is gekoppeld aan dat van leveranciers en klanten	
		Er is een voorraadbeleid		Er is een intern logistiek systeem voor bewaking van de goederenstroom		Product- en productieontwikkeling vinden plaats samen met leveranciers en klanten	
		Gebouwen en apparatuur worden planmatig ingezet en onderhouden		Uitvoerende medewerkers hebben inspraak bij de aanschaf van apparatuur en inrichting van de werkplek		Milieuaspecten zijn geen bedreiging maar een kans om je te onderscheiden	
5.	Processen						
a.	ontwerpen	Primaire processen en de te onderscheiden processen zijn geïdentificeerd en beschreven	+	Primaire-, ondersteunende- en beleidsprocessen en hun onderlinge relatie zijn vastgelegd	0	De manier van werken wordt afgestemd op die van klanten, leveranciers en andere partners	+
		Per proces(stap) is vastgesteld wat de verwachte output is en welke maatstaven worden gehanteerd	+	Primaire processen zijn geordend naar klantengroepen met een verantwoordelijke proceseigenaar	+	Er is een methode om de toegevoegde waarde per partner te kunnen bepalen	
		Met inbreng van de medewerker zijn de werkwijze en de taak vastgelegd		Interne klant-leveranciersrelaties en prestatieindicatoren zijn beschreven	0	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in een samenwerkingsverband zijn uitgewerkt	
		Kritische of risicovolle momenten zijn bekend en aan verantwoordelijken gekoppeld		De medewerker wordt als professional gezien die binnen zijn functie zelfstandig opereert	+	De netwerkstructuur waarin met werkt is uitnodigend voor nieuwe ideeën en nieuwe partners	

	Aandachts- gebied	Fase II Proces georiënteerd	score	Fase III Systeem georiënteerd	score	Fase IV Keten georiënteerd	score
b.	beheersen	Stafafdelingen (bedrijfsbureau, kwaliteit, milieu) bepalen de kaders waarbinnen gewerkt wordt		Proceseigenaren geven leiding aan teams die zoveel mogelijk zelf regelen		De professional heeft de ruimte om met zijn partners in de keten zoveel mogelijk rechtstreeks te regelen	
		Op afdelingsniveau wordt de kwantiteit, kwaliteit en productiviteit bewaakt	+	De interne klant stuurt de interne leverancier aan op basis van productieplanning en budget	+	De procesbeheersing wordt vergeleken met die van andere bedrijven	
		Er is een systeem om de kwaliteit te bewaken en de waardering door klanten te meten	+	Er is een set van operationele maatstaven om de kwaliteit en kwantiteit van de output tijdig bij te sturen	+	Het bedrijf gebruikt een databank met relevante prestatieindicatoren voor de keten of de sector	
		Geconstateerde fouten leiden tot het verbeteren van de processen of de procesbeheersing	+	Prestatiemeting wordt in alle processen toegepast	0		
c.	verbeteren en vernieuwen	Initiatieven worden projectmatig opgepakt en daarna weer in de lijn verankerd		Continu verbeteren is als beleidsproces gedefinieerd	+	Leveranciers worden ondersteund bij de verbetering van hun bedrijfsvoering	
		Externe deskundigen en stafafdelingen spelen een belangrijke rol bij verbeteren		Zo nodig wordt het herontwerp van processen niet uit de weg gegaan	+	Met partners wordt structureel aan innovatie van producten en processen gewerkt	
		Informatie over de verrichte inspanning geeft medewerkers een impuls tot veranderen		Metingen uit alle vier de resultaatgebieden zijn een bron van verbetering en vernieuwing	0	Invoeren van veranderingen verloopt in nauw overleg met betrokkenen	
		Er is een substantieel budget om processen te verbeteren		Veranderingen verlopen planmatig en het effect wordt gemeten			

+ = wordt door ASL ingevuld

0 = wordt gedeeltelijk door ASL ingevuld, ASL dekt namelijk niet alle processen binnen een organisatie

5 Bijlage 2 : ASL, Application Services Library

Door Machteld Meijer en Remko van der Pols

5.1 ASL, de volgende generatie applicatiebeheer

Inleiding

Er is de laatste jaren veel gepubliceerd over het procesmatig inrichten van applicatiebeheerorganisaties.

Blijkbaar is de behoefte groot om opnieuw kritisch te kijken naar de procesmodellen die de toegevoegde waarde van applicatiebeheer bepalen. Talrijke trends en ontwikkelingen op het gebied van applicaties leiden tot verschuivingen in de accenten en invulling van professioneel applicatiebeheer.

Zo zijn applicaties steeds meer een productiefactor en bedrijfskapitaal geworden, zijn de kosten van applicatiebeheer substantieel en hebben applicaties direct invloed op de concurrentiepositie van organisaties. Koppel daaraan de organisatie-overschrijdende aspecten van ketenautomatisering en maatschappelijke aspecten als arbeidsmobiliteit en het is duidelijk dat de druk op toename in professionaliteit en overdraagbaarheid groot is.

PinkRocade heeft dit onderkend en als het ware het voortouw genomen om te komen tot een nieuwe generatie van applicatiebeheer. Dit heeft geresulteerd in ASL, de Application Services Library, een framework en library van best practices op het gebied van applicatiebeheer. Het model is zodanig ontwikkeld, dat het de optimale IT-ondersteuning van bedrijfsprocessen garandeert. Een belangrijke ontwikkeling daarbij is dat er niet alleen aandacht wordt besteed aan de uitvoerende en sturende processen, maar dat er aanzienlijk meer aandacht is voor strategische overwegingen. Innovatie van applicaties en innovatie van applicatiebeheerorganisaties worden de sleutel tot succes van informatie-intensieve organisaties.

Samenwerking binnen de ASL-Foundation

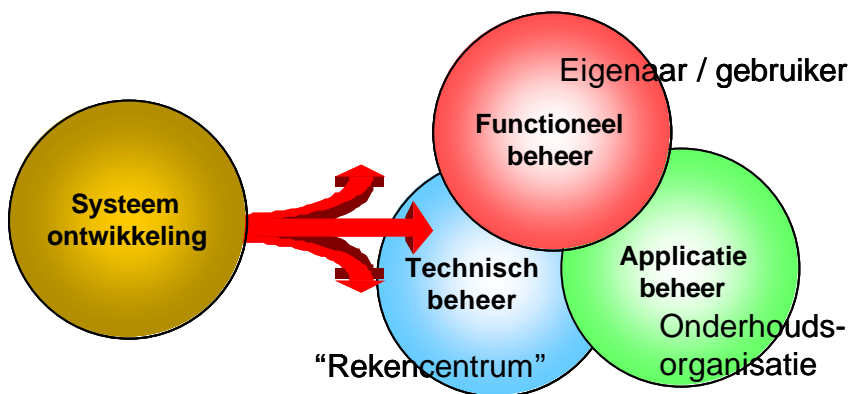
Naar analogie met ITIL zal het succes van ASL voor een belangrijk deel afhangen van de wijze waarop ASL zich in het Public Domain kan ontwikkelen. Ook hiervoor geldt: kennis delen is macht. Hoe breder het draagvlak en hoe meer best practices kunnen worden uitgewisseld, des te groter het profijt voor de deelnemende partijen. Deelnemen kan door aan te sluiten bij het ASL-gedachtegoed; het ASL-framework binnen de organisatie als model te adopteren of zelfs actief deel te nemen in de ASL-Foundation.

5.2 Omgeving van applicatiebeheer

Nieuwbouw heeft altijd de meeste aandacht getrokken in de literatuur. Anders dan op het gebied van applicatiebeheer zijn er op het gebied van systeemontwikkeling al jaren geleden methodieken (SDM, DSDM), methoden, technieken (DFD's, Yourdon) en modellen ontwikkeld die de volwassenheid van een systeemontwikkelorganisatie kunnen meten (CMM, PSP). De aandacht die de laatste jaren voor applicatiebeheer is ontstaan, heeft onder meer geresulteerd in diverse publicaties en de ontwikkeling van modellen voor applicatiebeheer, zoals R2C (zie onder meer [Thiadens1999], [ITBeheer1997-1999]).

Systeemontwikkelingsorganisaties bouwen nieuwe applicaties. Ze hebben meestal een sterk innovatief karakter en richten zich op nieuwe technologie. Meestal werken ze projectmatig, vaak buiten de lijnorganisatie om. De projecten kunnen zeer groot zijn en de veranderingen die het nieuwe systeem met zich meebrengt, zijn vaak ingrijpend. Om op tijd en goed op te leveren, wordt er vaak streng gemanaged. Is de applicatie eenmaal gereed, dan stopt het project. In dit beperkte tijdspectief raakt het gebruiks- en beheeraspect dikwijls ondergesneeuwd, zelfs als deskundigen uit de sfeer van applicatie- en technisch beheer betrokken worden bij de ontwikkeling van systemen. Regeren is vooruitzien, maar het blijkt vaak een hele klus om nieuwe systemen in beheer en onderhoud te krijgen.

Omdat nieuwbouw per definitie een eenmalige activiteit is (en er al veel over gepubliceerd is) en applicatiebeheer juist de aandacht wil vestigen op het belang van de overige processen die een IT-organisatie moet uitvoeren, wordt nieuwbouw in dit document niet specifiek uitgewerkt.



Figuur 1: Van systeemontwikkeling naar beheer

Applicatiebeheer opereert niet alleen. Het opereert in een omgeving en heeft ook te maken met andere vormen van beheer: functioneel beheer en technisch beheer. Deze vormen van beheer zijn onderkend door Looijen in het boek "Beheer van Informatiesystemen". (De indeling is ook terug te vinden in de colleges en boeken van Thiadens [Thiadens]; over de naamgeving van de beheervormen en de beheerprocessen wordt binnen Nederland nog steeds gediscussieerd.

Functioneel beheer: het functioneel beheer is namens de gebruikersorganisatie verantwoordelijk voor het instandhouden van de functionaliteit van een ICT-voorziening. Het functioneel beheer fungeert dus eigenlijk als opdrachtgever voor het informatiesysteem.

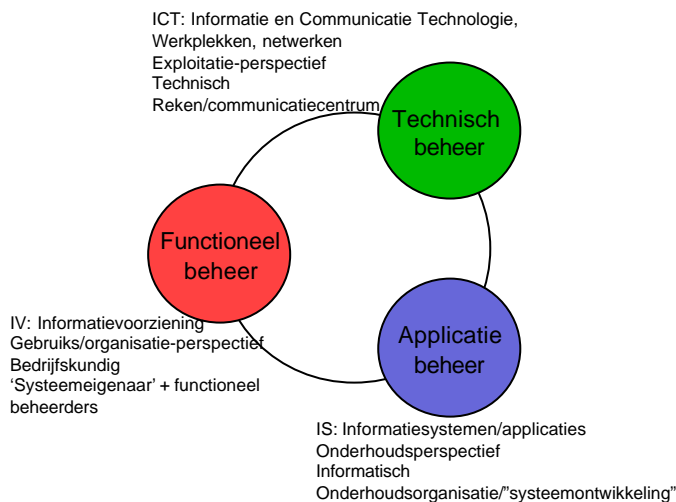
Applicatiebeheer: het applicatiebeheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de applicatieprogrammatuur en de gegevensbanken. Het is dus de partij, die de functionaliteit en werking van het informatiesysteem (de applicatie) onderhoudt.

Technisch beheer: het technisch beheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de operationalisering van het informatiesysteem, dat bestaat uit apparatuur, programmatuur en gegevensverzamelingen. Het is de organisatie, die er voor zorgt dat de informatiesystemen kunnen draaien en zorgt dat de infrastructuur op orde blijft.

Vaak dus het rekencentrum in combinatie met een netwerkorganisatie.

5.3 Waarom onderscheid in de drie beheervormen

ASL richt zich, zoals de naam al doet vermoeden, alleen op de middelste vorm van beheer, het applicatiebeheer dus. Het is dus geen integraal model voor beheer, en dit past ook niet in onze zienswijze. Tevens is het geen model voor systeemontwikkeling. ASL heeft ten doel om de bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen met informatiesystemen gedurende de gehele levenscyclus van die bedrijfsprocessen. Een aantal verschillen tussen de beheerdomeinen is opgenomen in Figuur 2.



Figuur 2: Vormen van beheer

5.4 Uitgangspunten voor het ASL framework

Algemeen

Op basis van kennis en ervaring met andere beheermodellen en een literatuurstudie van David Hinley [Hinley] is een nieuw framework voor applicatiebeheer ontstaan, waarin met name de ervaringen met R2C zijn meegenomen. Het R2C model is een zestal jaar geleden ontwikkeld en in een groot aantal organisaties geïmplementeerd en in praktijk gebracht. Er is dus de nodige praktijkervaring mee opgedaan.

Het framework kent een viertal uitgangspunten:

- de serviceteam gedachte;
- stuurbare dienstverlening door servicegerichte afspraken en inzichtelijkheid in kosten;
- een toekomstgerichte visie op applicaties door evolutionaire veranderingen;
- integraal management over beheer en onderhoud/vernieuwing heen.

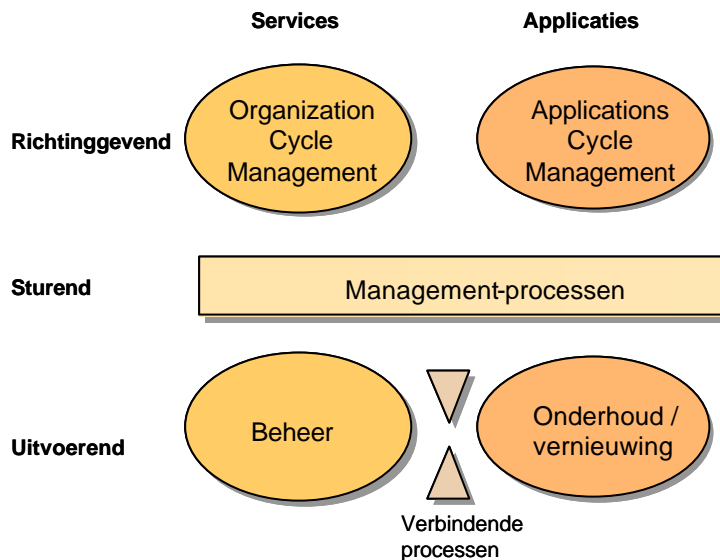
Daarnaast werd duidelijk dat het framework aan een aantal randvoorwaarden zou moeten voldoen om in brede kring gebruikt te worden:

- de aanwezigheid van een reeks uitgewerkte best practices;
- leveranciersafhankelijkheid door middel van het neerzetten in het Public Domain;
- een uitgebreid kennisnetwerk en een kennisorganisatie, waarin ervaringen op het gebied van applicatiebeheer eenvoudig gedeeld kunnen worden.

Aan deze aspecten wordt inmiddels in de praktijk vorm gegeven.

5.5 Framework overview

Praktijkervaring, studies, discussies, en overwegingen hebben geleid tot een nieuw framework voor applicatiebeheer, genaamd ASL, waarin de invalshoeken duidelijk te onderkennen zijn.



Figuur 3 ASL-framework

In figuur 3 is het ASL-framework afgebeeld. Het nieuwe framework is voor het eerst beschreven in [Hinley] en in 2001 zeer uitgebreid in boekvorm door Van der Pols. De bollen en het blok in het midden staan elk voor een cluster van processen. Hieronder wordt op deze clusters dieper ingegaan.

Beheer

In principe is dit de cluster van processen, waar het allemaal om gaat. Applicaties zijn er om te gebruiken. Om dit gebruik optimaal te laten zijn, zijn er activiteiten nodig om dit te laten gebeuren. De beheerprocessen zijn de processen, die zorgen voor een optimale inzet van de huidige in gebruik zijnde applicaties ter ondersteuning van het bedrijfsproces, met een minimum aan middelen en verstoring in de operatie.

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 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.

Sturende processen

De beheer- en onderhoudsactiviteiten moeten gestuurd worden, liefst in relatie met elkaar. Deze sturende processen verzorgen de gezamenlijke aansturing van de operationele processen voor zowel beheer als onderhoud/vernieuwing. Daarnaast worden deze processen gevoed door de volgende twee te bespreken clusters: deze vormen de beleidsmatige input. Zowel het richtinggevende als het uitvoerende niveau voeden de managementprocessen en deze worden op hun beurt door de managementprocessen gevoed. Daardoor zijn zowel de toekomst als de dagelijkse realiteit verankerd in deze processen.

Applications Cycle Management

De ervaring leert dat applicaties veel langer bestaan, dan iemand ooit gedacht heeft. Y2K heeft dat wel overduidelijk aangetoond. Ervaringen zijn eveneens dat zeer grootschalige nieuwbouwtrajecten zeer moeizaam verlopen en in veel gevallen niet meer afgerond worden. De conclusie hiervan kan niet anders zijn dan dat de kwaliteit van applicaties en het hebben van toekomstscenario's essentieel zijn. Applications Cycle Management (ACM) is de cluster van processen, die zorgen voor de vormgeving van een lange termijnstrategie voor de verschillende applicaties en het geheel van de informatievoorziening van een gebruikers-/klantorganisatie, in relatie tot het lange termijnbeleid van deze organisatie. In deze cluster van processen staat dus de gebruikersorganisatie centraal.

Organization Cycle Management

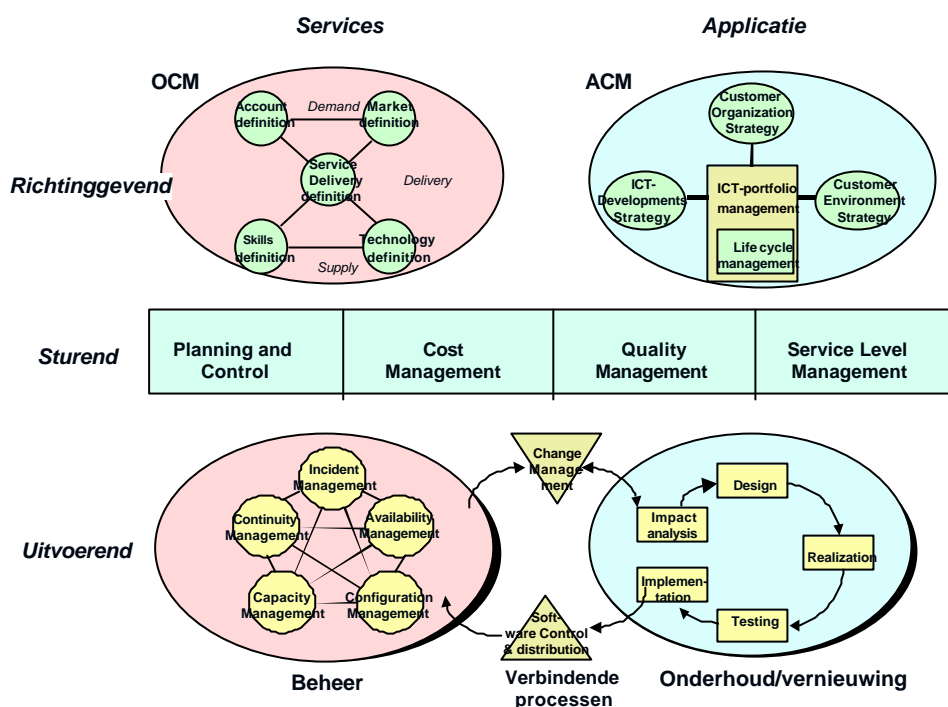
In de analyse is aangegeven, dat applicatiebeheer-organisaties in de praktijk onvoldoende nadenken over de toekomst, de diensten die zij wensen aan te gaan leveren en ook de partnerships, die nodig zijn om het geheel aan gewenste dienstverlening aan de klanten te leveren. Organization Cycle Management (OCM) is de cluster van processen die zich richten 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-service-organisatie.

5.6 Opbouw van het framework

- In het framework kan een tweetal verschillende clusteringscriteria onderkend worden:
- een onderscheid tussen de invalshoeken dienstverlening (services) en applicaties. Deze laatste onderscheidt het geheel van modellen als ITIL;
 - een verdeling in een richtinggevend, sturend en uitvoerend niveau.

Servicegericht versus applicatiegericht

Applicatiebeheer richt zich op het ondersteunen van de bedrijfsprocessen door informatiesystemen 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 informatiesystemen*'. 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. In de omvang van dienstverlening praat men in de regel over een percentage van 10 à 20% van het totale applicatiebeheer.



Figuur 4: Het ASL framework in detail

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. De applicatiegerichte processen vormen in de regel het overgrote deel van de kosten voor applicatiebeheer.

	Service-invalshoek	Applicatie-invalshoek
Doelstelling	Leveren van optimale services aan gebruikers	Leveren van optimale applicatie
Focus	Gebruikersorganisatie	Bedrijfsproces van gebruikersorganisatie
Belangrijkste kennis	Kennis van de gebruikers en hun organisatie	Kennis van de markt en het proces van de gebruikersorganisatie
Belangrijke woorden	Service, up time, dienstverlening, ...	Entiteiten uit de markt/applicatie als verzekeringsproduct, factuur
Vernieuwing	Waar gaat de klant heen, Wat zijn de mondiale ontwikkelingen, welke diensten kiest de ICT leverancier op basis hiervan.	Waar gaat de markt van de klant heen, wat betekent dat voor zijn bedrijfsproces en de ondersteunende applicaties

Richtinggevend, sturend, uitvoerend

In het ASL framework is, naast de meer gebruikelijke *uitvoerende* en *sturende* processen, een expliciete laag opgenomen ten behoeve van de *richtinggevende processen*. Het richtinggevende niveau onderscheidt ook twee clusters van processen, gebaseerd op de onderverdeling in 'service-invalshoek' en 'applicatie-invalshoek'. Een huidige service provider (zowel op het terrein van het leveren van operationele services als het servicegericht leveren van applicatieonderhoud) is in deze tijd van flexibilisering van diensten en leveranciers niet noodzakelijkerwijze degene die het onderhoud en / of beheer van de betreffende applicaties voor altijd doet. Om talloze redenen zou een

andere dienstverlener deze taak ook kunnen uitvoeren. De concurrentie tussen dienstverleners over de te leveren diensten neemt toe. Het losknippen van beide invalshoeken maakt een eigen keuze mogelijk voor elk terrein.

Het model is verder uitgewerkt en beschreven in de genoemde literatuur.

Ten Slotte

Al met al biedt het ASL-framework veel aanknopingspunten bij het inrichten van een applicatiebeheerorganisatie. Het framework biedt mogelijkheden om als legosteen te opereren in het geheel van functioneel beheer en technisch beheer. De verschillende clusters kunnen gemakkelijk gerelateerd worden aan andere clusters. De centrale plaats van de sturende processen is al ervaren als een pluspunt. Het integrale management leidt ertoe dat de vaak voorkomende kloof tussen beheer en onderhoud/ vernieuwing makkelijker gedicht wordt. Het belang om goed werkende systemen of nieuwe versies daarvan in productie te nemen wordt hiermee geborgd. Het centrale karakter van deze sturende processen wordt versterkt, doordat de strategische beleidslijnen input vormen voor deze processen. Er wordt hierdoor niet alleen gestuurd op adequate werking nu en in de nabije toekomst, maar ook op een hogere toegevoegde waarde op de langere termijn.

5.7 Literatuur

ASL Foundation: www.aslfoundation.org

Deurloo, C. D., Meijer-Veldman, M.E.E., en Van der Pols, R., Model voor Functioneel Beheer, IT Beheer Jaarboek 1998, ten Hagen & Stam, Den Haag 1998.

Hinley, David S., Barracuda Content Design, a methodology for the provision of Application Services, (Chapter 6 with Remko van der Pols and Machteld Meijer), PinkRocade 2000

[ITBeheer1997-1999]:

Bon (red), Jan van, IT Beheer jaarboek 1997, R2C; ten Hagen & Stam, Den Haag 1997.

Bon (red), Jan van, IT Beheer jaarboek 1998, p. 21, De Galerij: de belangrijkste theoretische en praktische kaders.

Bon (red), Jan van, IT Beheer jaarboek 1999, p. 21, De Galerij;

Looijen, M., Beheer van informatiesystemen, Kluwer, Deventer 1995

Meijer, Machteld en Pols, Remko van der, ASL, Application Services Library, Spider Koerier, mei 2001 (eerdere versie van dit artikel)

Pols, Remko van der, "ASL: een framework voor applicatiebeheer"; ten Hagen & Stam, Den Haag 2001

Pols, Remko van der, en Meijer-Veldman, Machteld E.E., ASL, de volgende generatie applicatiebeheer; IT Beheer Jaarboek 2001, ten Hagen & Stam, Den Haag 2001.

Thiadens, Theo, Beheer van ICT-voorzieningen, Academic Services, Schoonhoven, 1999.

6 Bijlage 3 : Het nieuwe Functioneel Beheer Model

