

8.2 Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor professionalisering van het IT-beheer

Veel organisaties zijn bezig met de invoering van kwaliteitsmodellen en procesverbetering. In het IT Beheer Jaarboek is er veel over gepubliceerd. Vaak worden deze trajecten gestart vanuit een kwaliteitsfunctie of vanuit het management. In bestaande lijnorganisaties zonder directe externe bedreigingen lopen dergelijke trajecten vaak moeizaam: de noodzaak wordt niet echt gevoeld en ruimte om te verbeteren is er weinig, omdat dergelijke trajecten er op de werkvloer vaak even bij moeten. Zelfevaluaties vormen een perfect middel voor deze organisaties: door een juiste aanpak en een juiste sturing gaat het verbeteringstraject onderdeel vormen van het lijnproces.

Auteur: René Sieders is Senior Consultant bij PinkRocade Atribit. Sieders houdt zich bezig met het professionaliseren van informatie- en IT-organisaties en wel met name binnen de domeinen Functioneel Beheer en Applicatiebeheer

HET METEN VAN KWALITEIT DOOR MIDDEL VAN EEN AUDIT

Kwaliteitsmetingen (audits) in IT-organisaties worden doorgaans uitgevoerd door een onafhankelijke deskundige van buiten: soms elders uit de eigen organisatie, zoals de IAD, en soms door derden. Deze kwaliteitsmetingen kunnen heel waardevol zijn. Ze geven een geobjectiverd beeld, gebaseerd op zakelijke constateringen: een oordeel van iemand die niet direct belanghebbend is en die vaak ook een vergelijking kan maken met andere, soortgelijke organisaties, zodat enige mate van benchmarking mogelijk wordt. Natuurlijk, soms is er

best iets aan te merken op de resultaten van zo'n audit. Er ontstaat, helaas, een beperkt beeld: het is doorgaans een momentopname van één of enkele onderzoekers die ook zo hun voorkeuren en beperkingen hebben, zo goed mogelijk gebaseerd op feiten, maar ook slechts gebaseerd op hetgeen de personen met wie in het kader van de audit gesproken is los hebben willen/kunnen laten. Maar toch: op basis van de resultaten krijgt de organisatie (lees: het management) doorgaans goed inzicht in de sterktes, zwaktes en wellicht kansen en bedreigingen.

Daarmee kun je het eerste doel van een audit halen: het neerzetten van een onafhankelijk

2

beeld, een meetpunt (nulmeting), zoveel mogelijk los van politieke en/of persoonlijke voorkeuren en vooroordelen. En daarmee is ook de basis gelegd om over te gaan naar het tweede doel van een audit: het uitgangspunt tot verbeteracties.

EN DAN?

Maar juist bij de verbeteracties lopen we vaak tegen problemen aan. Want: het neerzetten van een beeld, een oordeel, kan van buiten komen, maar verbetervoorstellen moeten uit de betrokken mensen zelf komen (het beeld moet gedragen worden en men moet zelf de noodzaak voor verbetering voelen) en er moet een natuurlijke overgang zijn van het beoordelen naar het inplannen en uitvoeren van actie.

Voor het feit dat een oordeel niet van nature leidt tot actie zijn zeker drie redenen aan te geven. De eerste reden is eenvoudig: het blijft namelijk een oordeel van een derde. En zo'n derde, zo voelt het althans voor veel mensen die betrokken zijn bij de audit, kan wel beoordelen hoe een en ander loopt, maar niet hoe het, onder de omstandigheden, anders kán en hoe het anders zál werken. Want zo'n derde zet een theoretisch beeld neer van de mogelijkheden en onmogelijkheden. Maar de praktijk is weerbarstig. Wat voor een ander werkt hoeft voor mij niet te werken. Wat in een andere organisatie werkt hoeft in mijn organisatie niet te werken, want de omstandigheden zijn bij mij anders.

De tweede reden is dat je ook aan de zijde van de organisatie waar de audit heeft plaatsgevonden te maken hebt met mensen. En tenzij er een directe externe bedreiging is, hebben die mensen hun eigen voorkeuren: als een verbeteractie niet met het hart gevoeld wordt, als de ziel er niet achter staat, dan is mislukking vrijwel gegarandeerd.

En ten slotte is er het fenomeen dat je vooral bij lijnorganisaties vaak ziet, dat er niet echt ruimte wordt gecreëerd voor acties: de verbeteractiviteiten kunnen er wel even bijge-

daan worden, zo is de (onbewuste) gedachte. Een buitenstaander schets het beeld en er is geen natuurlijke overgang naar het definiëren van acties, het aanwijzen van een actiehouder en het vrijmaken van capaciteit.

HET SELFASSESSMENT

Een goed hulpmiddel bij het oplossen van de hiervoor geschetste problemen is een *self-assessment*, oftewel een zelfevaluatie. Binnen mijn huidige werkkring heb ik ervaringen opgedaan met selfassessments op de terreinen applicatiebeheer en functioneel beheer. De ervaring leert dat deze selfassessments leiden tot een hoge mate van commitment aan zowel het beoordelingsresultaat als aan het benoemen van verbeteracties en daarmee tot een grotere kans op het bereiken van de gestelde doelen.

In dit artikel ga ik thans dieper in op de ervaringen die ik samen met enkele collega's heb opgedaan met de selfassessments op het gebied van applicatiebeheer. Daarvoor geef ik eerst een korte toelichting op het door Pink-Roccade gebruikte model voor applicatiebeheer ASL. Voor een uitgebreide beschrijving: zie het boek 'ASL een framework voor applicatiebeheer' van Remko van der Pols [van der Pols; 2001]

ASL

ASL (Application Services Library) is een door best practices ondersteund model waarin het complete terrein applicatiebeheer wordt weergegeven en beschreven, zowel op uitvoerend als sturend en richtinggevend niveau. ASL bevindt zich in het public domain. Dat wil zeggen: het is vrij toegankelijk voor een ieder om het te gebruiken. ASL is in beheer van de ASL Foundation, waar verschillende zowel IT-als niet-IT-organisaties bij zijn aangesloten (zie ook: www.aslfoundation.org).

Het model is opgebouwd uit 25 processen, waarbij de uitvoerende en de richtinggeven-

Benchmarking

Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor...

3

de processen zijn verdeeld in twee deelgebieden: services en applicaties. In onderstaande figuur is de verdeling van de processen over de deelgebieden weergegeven.

Dit betekent het in de lucht houden van de applicaties en zorgen dat deze de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie ondersteunen. In de praktijk vormen deze activiteiten in omvang al snel 20 à 40% van de activiteiten binnen het applicatiebeheer.

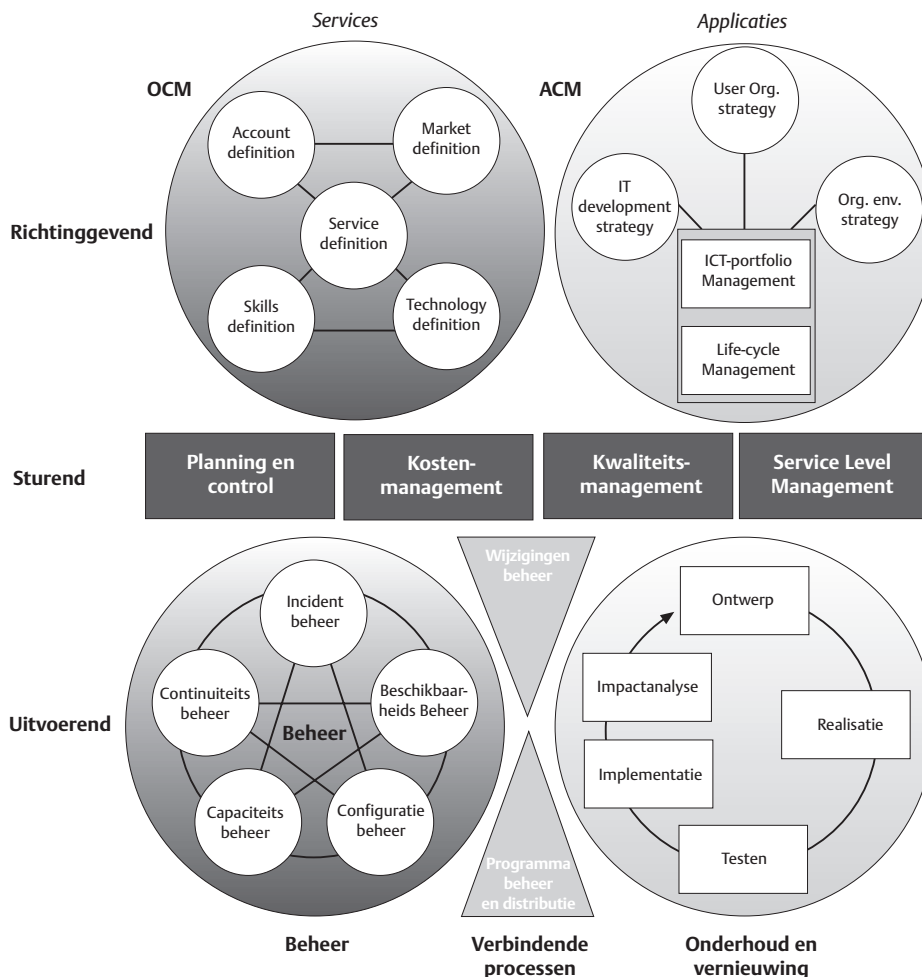
De zes procesclusters waar in deze zelfevaluatie aandacht aan wordt besteed, zijn:

Beheer

De beheerprocessen (binnen applicatiebeheer) zorgen voor een optimale inzet van de huidige in gebruik zijnde applicaties ter ondersteuning van het bedrijfsproces. Dit met een minimum aan middelen en verstoring in de operatie.

Onderhoud en vernieuwing

De onderhouds- en 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.



8

Figuur 1 Het ASL-model

Verbindende processen

De processen *wijzigingenbeheer* en *programmabeheer en distributie* vormen de verbindende elementen tussen de beide clusters operationele processen. Wijzigingenbeheer vormt de ingaande sluis richting onderhoud, programmabeheer de ingaande sluis richting beheer. Wijzigingenbeheer verzorgt de 'logistiek' van de wijzigingen, programmabeheer die van de ('fysieke') objecten van het informatiesysteem.

Sturende processen

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

Applications Cycle Management (ACM)

ACM is het cluster van processen die zorgen voor de vormgeving van een lange termijnstrategie voor de verschillende applicaties. Daarnaast draagt ACM bij aan een samenhangend beleid over het geheel van alle applicaties in relatie tot het lange termijnbeleid van de gebruikers-/klantorganisatie. In dit cluster van processen staat de behoefte aan geautomatiseerde procesondersteuning bij de gebruikersorganisatie centraal.

Organization Cycle Management (OCM)

OCM is het cluster van processen die zich richten op de ontwikkeling van een toekomstvisie van de ICT-serviceorganisatie zelf. De toekomstvisie wordt vervolgens vertaald naar beleid voor innovatie in dienstverlening van de ICT-serviceorganisatie.

In de praktijk blijkt dat organisaties vaak onvoldoende nadenken over de toekomst en de diensten die zij wensen te gaan leveren, maar ook over de partnerships die nodig zijn om het geheel aan gewenste dienstverlening aan de klanten te leveren. In dit cluster van processen staat de ontwikkeling van de eigen IT-organisatie centraal.

ASL-VOLWASSENHEIDSNIVEAUS

In het door mij gebruikte instrument voor het ASL-selfassessment worden vijf volwassenheidsniveaus onderscheiden, gebaseerd op de volwassenheidsniveaus van CMM (zie bijvoorbeeld: [Carnegie Mellon Software Engineering Institute]) en INK [INK 2000]: initieel, herhaald, gedefinieerd en gemanaged, optimaliserend en ketengericht.

1 Initieel

De organisatie heeft geen stabiele omgeving om de processen uit te voeren. Er worden wel activiteiten op het terrein van het proces uitgevoerd. Ook worden er aanzetten gedaan en worden soms activiteiten uitgevoerd om inzicht en kennis te krijgen. De resultaten en de uitkomsten van de activiteiten zijn veelal niet voorspelbaar.

2 Herhaald

De organisatie voert activiteiten uit op basis van herhaling. Bij de uitvoering wordt gebruikgemaakt van eerdere ervaringen en werkwijzen. Er begint zich een standaardwerkwijze af te tekenen. Deze biedt enige mogelijkheden van tussentijdse sturing. Deze sturing vindt plaats op verwachtingen en uitkomsten.

3 Gedefinieerd en gemanaged

De activiteiten en processen zijn zichtbaar, gedocumenteerd en gedefinieerd. Er is nagedacht over de wijze waarop processen moeten verlopen. De processen zijn op een dusdanige wijze ingericht dat er kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen zijn op basis waarvan de organisatie kan sturen en bijsturen.

Benchmarking

Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor...

4 Optimaliserend

De organisatie is op een dusdanige wijze ingericht dat er sprake is van continue procesverbetering. Er zijn mechanismen en proces-

sen ontwikkeld om voortdurend en gestuurd verbeteringen aan het proces mogelijk te maken. De vernieuwing en verbetering is in de organisatie ingebouwd.

5

Niveau	Programmabeheer en distributie
0-niets	
1-initieel	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
2-herhaald	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er zijn afspraken voor opslag en distributie van applicatieobjecten <input type="checkbox"/> Er zijn verschillende stadia (archief, ontwikkel, test en productie) voor applicatieobjecten onderkend en er wordt ook mee gewerkt <input type="checkbox"/> Er zijn afspraken voor overzetting van applicatieobjecten van het ene naar het andere stadium, eventueel aangevuld met expliciete verplaatsing naar een andere opslagomgeving <input type="checkbox"/> Een groep applicatieobjecten, die in het kader van een bepaalde wijziging (release) worden bewerkt, is als geheel te herkennen (change set/-package) tijdens en na de wijziging <input type="checkbox"/> De koppeling met Configuratiemanagement is een automatisme <input type="checkbox"/> De mogelijkheid bestaat om aan verschillende wijzigingen (releases) tegelijk te werken, zonder dat dit problemen geeft
3-gedefinieerd/ gemanaged	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Er zijn heldere afspraken en procedures beschikbaar voor opslag en distributie van applicatieobjecten. Het nakomen ervan wordt gecontroleerd <input type="checkbox"/> Er zijn verschillende stadia (archief, ontwikkel, test en productie) voor applicatieobjecten en juist gebruik ervan wordt afgedwongen <input type="checkbox"/> Rollen/taken/verantwoordelijkheden met betrekking tot handelingen met applicatieobjecten zijn duidelijk belegd. Ongeautoriseerd handelen wordt geblokkeerd <input type="checkbox"/> De koppeling met Configuratiemanagement is gezekerd (geautomatiseerd) en kan niet worden uitgeschakeld <input type="checkbox"/> Er wordt gewerkt met change sets, change packages en shipments om de diverse wijzigingen (releases) van elkaar te onderscheiden. Werken aan verschillende wijzigingen (releases) tegelijk is met beperkt risico mogelijk <input type="checkbox"/> Afstemming tussen de inhoud van de opslagomgevingen en de inhoud van de configuratiedatabase en schoning vindt periodiek en volgens vaste regels plaats <input type="checkbox"/> Applicatieobjecten worden bij wijziging getoetst aan geldende normen en eisen
4-optimaliserend	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...
5-keten	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ... <input type="checkbox"/> ...

8

Tabel 1 Fragment uit het ASL-assessment werkboek

6

Proces x		Proces y	
✓	Niveau 1, Vraag 1	✓	Niveau 1, Vraag 1
✓	Niveau 1, Vraag 2	✓	Niveau 1, Vraag 2
✓	Niveau 1, Vraag 3	<input type="checkbox"/>	Niveau 1, Vraag 3
✓	Niveau 2, Vraag 1	<input type="checkbox"/>	Niveau 2, Vraag 1
<input type="checkbox"/>	Niveau 2, Vraag 2	<input type="checkbox"/>	Niveau 2, Vraag 2
✓	Niveau 2, Vraag 3	<input type="checkbox"/>	Niveau 2, Vraag 3

↓

Proces x: niveau 1
Proces y: niveau 0

Figuur 2 Het bepalen van het volwassenheidsniveau

5 Ketengericht

De focus van de organisatie bij de inrichting, verbetering en afstemming van processen is gericht op het verhogen van de toegevoegde waarde binnen de procesketen waarin zij opereert. De focus, het belang en het perspectief zijn dus niet sec gericht binnen de organisatie, maar in de context van de plaats in de omgeving. Er wordt gestreefd naar maximalisatie van toegevoegde waarde van alle partijen en binnen de keten.

ke rol voor de begeleider is weggelegd. De begeleider toetst, door verdiepende vragen, het geschetste beeld op waarheidsgetrouwheid ('waaruit blijkt dat', 'kun je een voorbeeld geven', 'hoe zit het met...') en legt verbanden met de uitkomsten die bij de overige processen zijn gevormd. Dit kan ertoe leiden dat de individuele deelnemers hun scores hier en daar zullen bijstellen. Bovendien wordt op die wijze ten slotte een reëel beeld neergelegd.

HET ASL-SELFASSESSMENT

Het selfassessment start met het beoordelen van een set van lijsten met stellingen voor elk van de 25 procesgebieden: de deelnemers bepalen aan de hand van de stellingenlijsten zelf op welk volwassenheidsniveau de organisatie/het organisatieonderdeel zich voor het betreffende deelproces bevindt.

In tabel 1 ziet men een voorbeeld uit de stellingenlijsten, uitgewerkt voor het onderdeel Programmabeheer en distributie.

De werkwijze is als volgt. Aan de hand van de uitgewerkte stellingenlijsten komen de deelnemers in een plenaire sessie tot een gezamenlijk/gedeeld beeld waarbij een belangrij-

De scores leiden als volgt tot een indeling in niveaus:

De deelnemersgroep kijkt bij ieder proces en voor ieder volwassenheidsniveau of alle stellingen afgevinkt zijn. Indien dit het geval is, kan dit volwassenheidsniveau afgevinkt worden. Het volwassenheidsniveau van een proces is het hoogste niveau waarvoor alle vragen afgevinkt zijn, zie figuur 2.

STERKTE EN ZWAKKE EN KNELPUNTEN

Vervolgens bepalen de deelnemers samen welke relatief sterke en zwakke punten er zijn en wat het gewenste volwassenheidsniveau is. Dan wordt overwogen of de zwakke punten leiden tot knelpunten die opgelost moeten worden.

Benchmarking

Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor...

Programmabeheer en distributie	
Niveau	
Sterke punten	1. 2. 3.
Zwakke punten	1. 2. 3.
Knelpunt	
Belang	

Tabel 2 Voorbeeld van het werkdocument behorend bij de assessment-handleiding

De niveaus van belang zijn:

- 1 onbelangrijk
- 2 matig belangrijk
- 3 belangrijk
- 4 zeer belangrijk
- 5 bedrijfskritisch

Het belang kan verschillende redenen hebben, zoals: de klant heeft last van het knelpunt, de eigen organisatie heeft er veel last van, de klant heeft er last van et cetera. We praten dan in termen van kosten, risico's, doorlooptijden et cetera. Indien niemand er last van heeft, kan het belang niet hoog scoren. Het niveau van belang wordt in gezamenlijk overleg bepaald

Ten slotte wordt een actieplan opgesteld om op korte termijn een beperkt aantal acties te selecteren voor uitvoering.

DE SCORES

Het gaat niet om de individuele beoordelingen van de deelnemers, maar het gaat erom een gezamenlijk gedeeld beeld te krijgen. Het team dient zich als geheel achter de uiteindelijke acties te kunnen scharen. Daarom is met name het bespreken van ingevulde stellingenlijsten belangrijk: de discussie en de uitkomst daarvan zijn belangrijk, zodat in de groep een gedeeld beeld ontstaat.

Het gaat evenmin om de uiteindelijke scores, maar om de geplande acties. Het assessment is niet bedoeld om slechts een beeld boven tafel te krijgen, maar het is bedoeld als basis voor te plannen acties. Dat betekent dat de deelnemers zich vrij moeten voelen om de zwakke punten in hun eigen organisatie/werk bloot te geven en ze moeten ook de vrijheid voelen om met onderbouwde verbetervoorstellen te komen, zonder dat die van hogerhand direct worden afgeblazen.

Het gaat er bovendien zeker niet om, om zo hoog mogelijk te scoren. Vooraf of tijdens de groepsbijeenkomst dient het gewenste niveau bepaald te worden. Hoe hoger het ambitieniveau hoe groter (duurder) vaak de inspanningen om daar te komen. Het inrichten, uitvoeren en sturen van processen kost tijd en geld, zowel eenmalig, bij de inrichting en verbetering, als continu bij uitvoering en sturing. Daar staat tegenover dat het de vraag is of de investeringen terugverdiend zullen worden. Als de klant een Polo vraagt, is het weggegooid geld om een Porsche te leveren. Belangrijk bij de geplande acties is dan ook de vraag: 'Wie wordt er beter van?' Is het de klant, de opdrachtgever, de leidinggevende, de directie, ben je het zelf of is het je opvolger? Als die vraag niet duidelijk beantwoord kan worden, is de actie waarschijnlijk overbodig.

DE DEELNEMERS

Belangrijk is de samenstelling van de groep en de motivatie van de deelnemers.

De groep (maximaal circa 12 personen) dient een goede doorsnede te zijn uit de betrokken organisatie/het organisatieonderdeel waarop het assessment betrekking heeft. Dus niet slechts de managers, maar de mensen die het werk zelf doen en niet slechts uitvoerenden, maar, conform het procesmodel, deelnemers van zowel uitvoerend als sturend en richtinggevend niveau.

7

8

Aangezien de hele exercitie bedoeld is om tot duidelijk afgebakende acties te komen moeten de deelnemers ook het gevoel hebben dat het nut heeft om acties te benoemen. Als ze niet bevoegd zijn om voorstellen tot acties aan te dragen, acties in gang te zetten of als ze het gevoel hebben dat hun voorstellen toch niet serieus genomen worden of zullen stranden elders in de organisatie dan moeten eerst die barrières geslecht worden.

Het is overigens aan te bevelen om het geheel in een betrekkelijk korte tijdsperiode uit te werken, zodat de aandacht voor het proces behouden blijft. Voor het individueel scoren van de stellingenlijsten hebben de deelnemers gauw een halve dag nodig (de ASL selfassessment bevat circa 500 beweringen die gescoord moeten worden!). De groepsessie, waarin de uitkomsten vergeleken worden, de knelpunten bepaald en de acties gepland, kost één á twee dagen. Korter lukt doorgaans niet (de lijst met stellingen is lang en er is veel tijd nodig om de uitkomsten van de verschillende deelnemers te vergelijken en via discussie tot een gedeeld resultaat te komen) en langer is niet verstandig (om de deelnemers niet 'kwijt te raken').

HET RESULTAAT: DE ACTIES

Hoewel het onderwerp acties niet uniek is voor selfassessments ga ik er toch dieper op in, omdat het wel een wezenlijk onderdeel is van het selfassessment: een selfassessment zonder acties heeft wat mij betreft geen zin (tenzij de conclusie van het assessment is dat er geen acties nodig zijn natuurlijk).

Het probleem met acties is vaak dat acties benoemen relatief eenvoudig is, maar acties uitvoeren valt altijd tegen. Enkele handvatten bij dit probleem:

- beperk het aantal acties: beter één actie uitgevoerd dan tien acties gepland en niet uitgevoerd;
- het moet duidelijk zijn wie er beter van wordt (de klant, de opdrachtgever, de aandeelhouders, de managers, jijzelf, je op-

volger?). Als er niet iemand met naam en toenaam te noemen is, heeft de actie waarschijnlijk geen zin;

- vaak is het verstandig om met één of twee quick wins te starten. Dat verhoogt de motivatie van de betrokkenen en heeft een positieve uitstraling naar buiten (management, klant, collega).

Het bekende pleidooi om acties SMART te definiëren geldt ook hier:

Specifiek	het resultaat van de actie moet in concrete, specifieke termen gedefinieerd worden
Meetbaar	het moet meetbaar zijn/vastgesteld kunnen worden wanneer het resultaat gehaald is
Acceptabel	het te behalen resultaat moet erkend worden door de organisatie/de omgeving van de medewerkers: het mag niet conflicteren met bijvoorbeeld bedrijfsdoelstellingen
Realistisch	het moet mogelijk zijn om het doel (binnen redelijke grenzen) te halen
Tijdgebonden	er dient een tijdstip vastgesteld te worden (op redelijk korte termijn) wanneer het resultaat behaald dient te zijn

Zoals ik reeds aangaf is het vooral belangrijk om het aantal acties te beperken. Voor één of twee acties zijn mensen wel te porren. Bij veel acties zijn mensen geneigd eerst maar eens te kijken hoe een ander het eraf brengt. Het is daarom beter per keer een paar acties af te spreken en pas als er één af is een volgende op te pakken.

Er zijn verschillende criteria te verzinnen op basis waarvan acties geselecteerd kunnen worden.

Het meest voor de hand liggende criterium is natuurlijk: eerst de belangrijkste, bedrijfskritische knelpunten oplossen. Maar dat is niet altijd verstandig. Vaak zijn die acties ook de meest zware/ingewikkelde. Ik noem dat kauwgomballen: die heb je niet zo snel weggevoerd. Daarom ben ik ervoor om naast het

criterium 'belang' ook andere selectiecriteria te hanteren. Ik noem er enkele:

- budget:
 - het benodigde budget als: het benodigde budget gering is, zal er relatief gemakkelijk een sponsor te vinden zijn; als de inspanning/het benodigde budget groot is, zal een business-case onvermijdelijk zijn, wat weer gepaard gaat met allerlei besluitvormingsprocessen, etc.;
 - de benodigde inspanning in relatie tot het verwachte effect (de ROI): als de inspanning groot is en de opbrengst laag, kun je het waarschijnlijk beter laten. Daar tegenover staan de reeds genoemde quick wins: ook al is het effect niet groot, als de inspanning laag is, kan het resultaat van zo'n een quick win toch motiverend werken, terwijl er geen toverkunsten nodig zijn om budget te krijgen;
 - zijn er acties waarvoor het budget eenvoudig te regelen is ('potjes');
- efficiency:
 - lopen er reeds acties/projecten waarbij kan worden aangesloten;
 - zijn bepaalde actiepunten goed te combineren;
- motivatie:
 - is iemand heel enthousiast om een bepaalde actie op te pakken;
 - past de actie goed binnen de bedrijfsplannen;
 - hoe zichtbaar is de actie binnen het bedrijf (en hoe is daarmee de publieke opinie te beïnvloeden);
- wat is het onderbuikgevoel (schieten we er iets mee op, zal het lukken);
- et cetera.

En ten slotte: de organisatie moet wel klaar zijn voor het doorvoeren van verbeteringen. Als je van tevoren weet dat dit niet gaat lukken/toch niet mag/er toch geen tijd voor is, begin er dan niet aan. Mensen moeten bereid zijn en in de gelegenheid gesteld worden tot het oppakken van verbeteringen.

HET AMBITIENIVEAU

Het dilemma waar men bij het selfassessment steeds tegenaan loopt is: hoe bepaal ik het gewenste ambitieniveau? Wat is de trade-off tussen volwassenheid en inspanning (om er te komen en om er te blijven) en wat krijg je er dan voor? Oftewel: wat is de norm? Pas als er discrepantie is tussen norm en prestatie is er een (gevoelde) noodzaak tot verbeteren. Helaas is daar geen pasklaar antwoord op te geven. Het belangrijkste is om het ambitieniveau te relateren aan de eisen die de omgeving aan de organisatie stelt en de vertaling van die eisen in de missie/doelen/doelstellingen van de organisatie. Zo vraagt een erg stabiele omgeving minder aandacht voor de beleidsprocessen, terwijl een erg dynamische markt een kwaliteitssysteem op uitvoerend niveau moeilijker maakt. Deze discussie zou je van tevoren moeten voeren, maar het is ook belangrijk om deze discussie tijdens het onderkennen van de knelpunten en het bepalen van de acties weer op te pakken: wat is goed voor ons, belangrijk voor ons en wanneer is goed goed genoeg. Daarnaast denk ik dat het ambitieniveau maximaal één niveau hoger dan het huidige niveau zou mogen liggen, omdat anders het verbeterproces niet meer behapbaar is. Oftewel: houd rekening met de rek van de organisatie. Je kunt niet te grote stappen ineens nemen (met het risico op falen, mensen kwijt raken, teveel druk, te hoge kosten).

En ten slotte zou ik het niveau in principe niet te veel laten afwijken van het niveau van de andere beheerdomeinen: maximaal één niveau verschil.

HET MANAGEMENT

Natuurlijk moeten de acties gedragen en gefaciliteerd worden door het management. Deels ontstaat dit doordat het management zelf een rol heeft in het selfassessment; uiteindelijk betreft een groot deel van de audit de werkzaamheden/verantwoordelijkheden van het management zelf: de sturende en richtinggevende processen.

Daarnaast is er natuurlijk ook nog de voorwaarde richting het management om het ambitieniveau (mede) te bepalen en de betrokkenheid van het management bij het selecteren van de acties en/of door de acties vast te leggen in (Prince2) business-cases/projectbrieven/investeringsvoorstellen, opgesteld door de medewerkers zelf en te toetsen aan de bedrijfsplannen en goed te keuren door het management. Zo gaat, door een juiste aanpak en een juiste sturing, het verbeteringstraject onderdeel vormen van het lijnproces, waar de manager al tijdens het proces betrokken wordt bij inrichting en uitvoering.

DE PROCESBEGELEIDER

Ten slotte is een belangrijke rol weggelegd voor de procesbegeleider, de (externe) consultant. Om het proces goed te laten verlopen en de gewenste resultaten te bereiken, dient de procesbegeleider over een aantal vaardigheden te beschikken. Hierbij gaat het om een mix van algemene facilitator-vaardigheden en gedegen kennis van het vakgebied. Bijvoorbeeld:

- discussies kunnen begeleiden (en indien nodig leiden): veelpraters remmen, zwijgers uit de tent lokken, sturen op gedeelde beelden leidend tot gedragen conclusies et cetera;
- kunnen doorvragen en luchtballonnen kunnen doorprikken;
- de deelnemers kunnen helpen om hun sterktes/zwaktes/knelpunten helder te benoemen, en om de acties SMART te definiëren (specifiek, meetbaar etc.);
- mensen kunnen stimuleren en motiveren. In een assessment kan een negatief zelfbeeld ontstaan. Het is dan de kunst om mensen enthousiast te krijgen voor het definiëren en oppakken van verbeteracties.

Maar juist bij het assessment ook benodigd:

- goede theoretische en praktische kennis van het gehele vakgebied (in dit geval van applicatiebeheer);
- verbanden kunnen leggen tussen de geschetste beelden die in het proces ont-

staan (bijvoorbeeld: als eerst het beeld wordt neergelegd dat impactanalyses altijd van hoog niveau zijn, terwijl later blijkt dat plannings zelden gehaald worden dan klopt er iets niet);

- boven het proces kunnen staan en ook het tool (de lijst met stellingen) los kunnen laten. Het tool is maar een hulpmiddel; het gaat niet zo zeer om de letterlijke inhoud van de stellingen, maar het om het bepalen van het huidige niveau, het gewenste niveau en de te ondernemen acties. Daarbij mogen de stellingen af en toe natuurlijk best 'los' geïnterpreteerd worden.

De procesbegeleider kan ook een goede rol spelen als aanjager bij het afhandelen van de actiepunten. Door de acties enige tijd te volgen, te informeren naar de afhandeling, eventueel procesondersteuning te bieden of zelfs een follow-up-meeting te organiseren, kan hij de actiehouders net dat steuntje in de rug geven dat nodig is. Deze rol kan ook worden opgepakt door een van de deelnemers.

WAT LEVERT HET ASSESSMENT UITEINDELIJK OP

De deelnemers aan het selfassessment komen zelf met een kwaliteitsoordeel. Een oordeel dat dus door de betrokkenen gedragen is. Weliswaar komen ze daartoe aan de hand van vastgelegde lijsten met stellingen, maar ze bepalen zelf het gewenste niveau, hun sterktes, zwaktes en de knelpunten die ervaren worden of dreigen. En ten slotte definiëren en plannen ze zelf de acties, die ze ook zelf (mede) zullen uitvoeren. Daarmee hebben ze een rol gekregen in het gehele traject van analyse tot implementatie, elk op het eigen vakgebied. Natuurlijk moeten de plannen daarna nog wel 'verkocht' worden aan het bovenliggende managementniveau (dat niet heeft deelgenomen aan het voorliggende proces). Daarbij kan men denken aan zaken als het opstellen van een goede rapportage over het voorliggende traject, een projectbrief waarin knelpunten, eventuele investeringen en verwachte resultaten helder

Benchmarking

Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor...

11

beschreven staan en mondelinge toelichting door de betrokkenen.

ERVARINGEN MET HET SELFASSESSMENT

Ik heb tot nu toe enkele tientallen assessments begeleid, binnen zeer verschillende organisaties. Dat zijn er te weinig om een statistisch verantwoord beeld te schetsen, maar genoeg om een ervaringsbeeld weer te geven. Ik noem enkele opvallende punten.

Algemeen beeld

In het algemeen zie je dat de deelnemers aan een selfassessment enthousiast hun bijdrage leveren aan zowel het assessment-gedeelte als aan het definiëren en oppakken van de acties. De medewerkers zijn zelf aan het woord, het gaat over het vakgebied en er worden door henzelf acties gedefinieerd waar ze zelf het nut van inzien.

Het assessmentproces

De deelnemende organisaties hebben vaak de neiging om een oververtegenwoordiging aan managers te laten deelnemen aan het assessment. Dat is niet verstandig. Want ten eerste wordt in het assessment het gehele speelveld behandeld (zowel de uitvoerende als de sturende en richtinggevende processen) en daar moeten dus ook deelnemers uit alle niveaus aan meedoen. En ten tweede bereik je op zo'n manier natuurlijk niet het benodigde commitment van de werkvloer (hetgeen juist een van de sterke punten is van een selfassessment).

Een tweede verschijnsel is dat de deelnemers aanvankelijk vaak enige gereserveerdheid tonen. Dat verandert echter doorgaans snel, als duidelijk wordt dat het echt over het eigen vakgebied gaat, waarover echt inhoudelijk gediscussieerd kan worden. Die gereserveerdheid/terughoudendheid komt echter soms aan het eind van het traject weer terug: op het moment dat het tot het definiëren en toewijzen van acties komt. Dan zie je vaak dat medewerkers verandermoe zijn of dat men er

weinig vertrouwen in heeft dat met de voorstellen iets gedaan zal/mag worden. De deelnemers hebben zoiets van: 'Naar ons wordt toch niet geluisterd.' Er is dan behoefte aan motivatie op persoonlijk vlak (in mooi Nederlands: aan empowerment), maar ook aan het zoeken naar motiverende argumenten voor de beslissers: welke zijn de argumenten waar de managers voor vallen als het gaat om het beschikbaar stellen van tijd en capaciteit?

Het komen tot een gemeenschappelijk beeld

Zoals ik in het voorgaande aangaf vullen de deelnemers eerst individueel de lijsten in. Daarna worden in een groepsessie de resultaten besproken en komt men onder leiding van de procesbegeleider tot een gemeenschappelijk beeld, waarbij de procesbegeleider ook de resultaten toetst door controlevragen te stellen en door verbanden te leggen. In de praktijk blijkt dat de resultaten nog wel eens bijstelling behoeven. Niet elke deelnemer heeft dezelfde kennis/hetzelfde overzicht over het proces en dus is de één pessimistischer dan de ander. Daartegenover staat dat sommigen nog wel eens smokkelen. Ze vinden een bewering waar, terwijl ze geen onderbouwend bewijs kunnen leveren, of het theoretisch bewijs is er wel, maar in de praktijk wordt er toch anders gewerkt (formeel is er een autorisatiestructuur, maar iedereen weet dat het niet werkt, want ...). Dit levert in de praktijk veel discussie op tussen de optimisten en de pessimisten, waarbij de procesbegeleider een cruciale rol speelt (voorbeelden noemen en vragen, doorvragen, de discussie leiden). Doorgaans geven de deelnemers aan dat de scores tegenvallen.

De (IT-proces)resultaatgebieden

Zoals reeds aangegeven beperk ik me in dit artikel tot assessments op het gebied van applicatiebeheer. Om die reden geef ik hier enkele beschouwingen over het domein applicatiebeheer aan de hand van het ASL-model. Kijkend naar het gehele domein, is mijn ervaring dat met name de richtinggevende (strategische) processen achterblijven in de scores. Waar je in de andere procesgebieden toch wel

geregeld niveau 3 (gemanaged) tegenkomt, blijft het bij de richtinggevende processen vaak steken op niveau 1 (initieel). Verwonderlijk is dat mijns inziens niet. In de IT-wereld dringt het besef pas langzaam door dat applicaties langer bestaan dan bij de ontwikkeling gedacht (zie artikel van v.d. Pols en Sieders [vd Pols, Sieders 2002]) en dat het dus belangrijk is om, ook in de beheeromgeving, meer aandacht te besteden aan business/ICT-alignment.

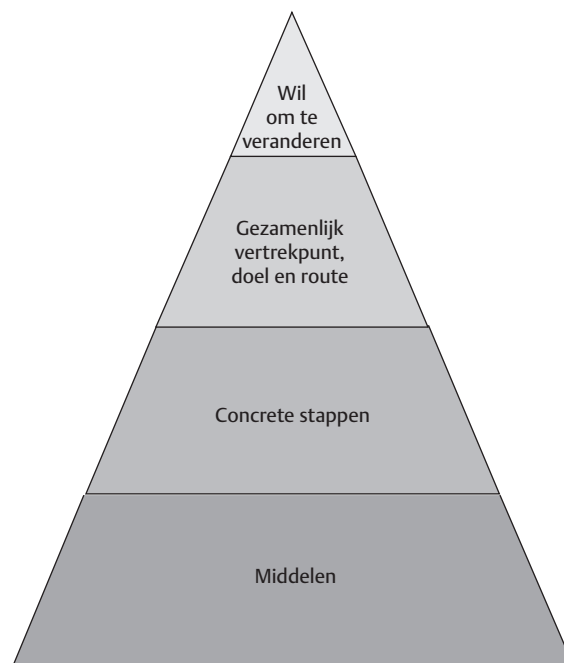
Een tweede cluster dat vaak achterblijft is dat van de uitvoerende beheerprocessen (Incidentbeheer, Capaciteitsbeheer, Beschikbaarheidsbeheer, Configuratiebeheer en Continuïteitsbeheer). Vaak zijn die processen belegd bij de exploitatieafdeling (het technisch beheer) en niet tevens specifiek ingericht voor het domein applicatiebeheer, terwijl er toch een duidelijk onderscheid te maken is tussen applicatiebeheer en technisch beheer. Om als voorbeeld Continuïteitsbeheer te noemen: mijn ervaring is dat doorgaans de uitwijk van de productie met alles wat daarbij hoort wel goed geregeld is, maar

dat de uitwijk van de ontwikkelomgeving inclusief ontwikkeltools, documentatie et cetera vaak vergeten wordt. Als ander voorbeeld noem ik Incidentbeheer: ook al is er een centrale helpdesk, een aantal incidenten is bestemd voor/dient te worden afgehandeld door het applicatiebeheerteam. Hoe worden die incidenten daar gemeld? Wie handelt ze af? Welke service-afspraken zijn er gemaakt? Vragen die vaak niet beantwoord kunnen worden, ondanks de aanwezigheid van de centrale helpdesk dichtbij het rekencentrum.

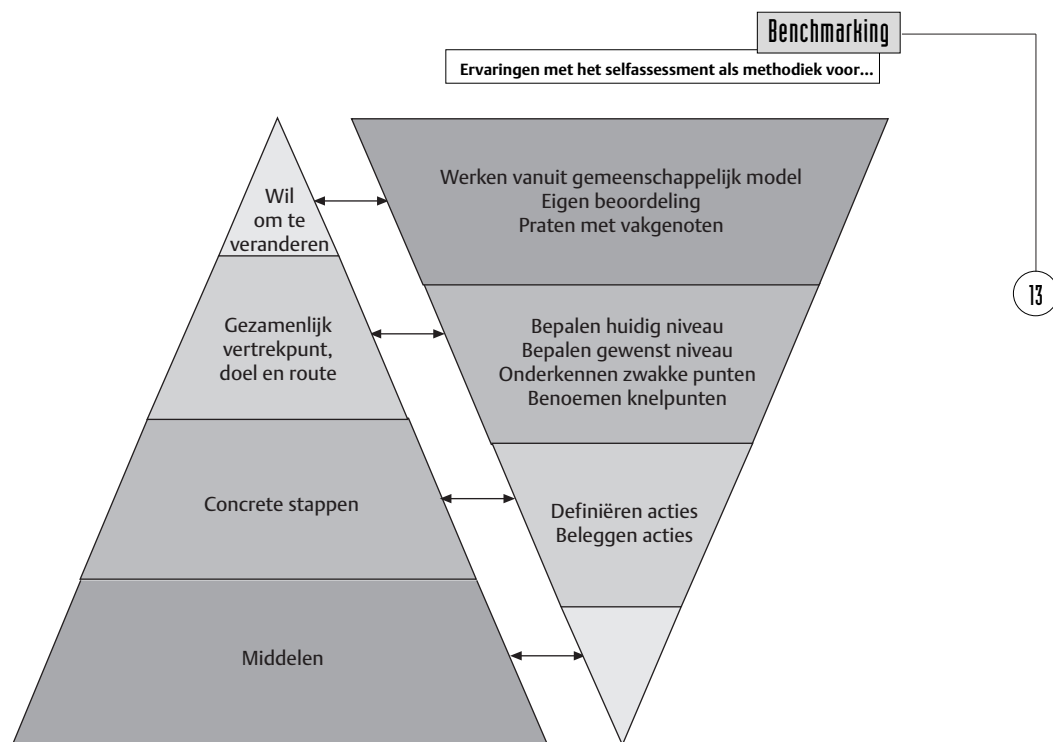
Overigens heb ik nog geen duidelijke verschillen geconstateerd tussen de organisatietypes (IT-bedrijf vs. interne IT-afdeling).

Het formuleren en uitvoeren van acties

Zoals ik al eerder aangaf besef ik dat het plannen en uitvoeren van acties geen onderwerp is dat uniek bij selfassessments hoort, maar aangezien het wel een relevant onderdeel van het selfassessmentproces is, wijd ik er hier toch enkele woorden aan. Nogmaals: de acties zijn het logische vervolg op het bepalen van het gewenste en het huidige (proces-)niveau en



Figuur 3 De veranderpiramide



Figuur 4 De assessmenttrechter naast de veranderpiramide

het is juist de kracht van het selfassessment om de brug te slaan naar die acties.

Figuur 3 illustreert waarom.

Deze 'veranderpiramide', van de hand van mijn collega Ron van Agtmaal, begint bij de wil om te veranderen. Als die er niet is, zullen voorgenomen acties nooit omgezet worden in resultaten. Als de wil er is, moeten de betrokkenen het vervolgens eens worden over het vertrekpunt, het doel en de te nemen route. Pas 'als alle neuzen dezelfde kant opstaan' heeft het zin om te spreken over concrete stappen en om daarna middelen beschikbaar te stellen.

Tegen deze 'veranderpiramide' kan ik de 'assessmenttrechter' plaatsen:

- door met vakgenoten en collega's over het eigen vakgebied te praten, vanuit een gemeenschappelijk referentiemodel (in dit geval ASL), en door de eigen processen te beoordelen ontstaat een positieve houding ten aanzien van het verbetertraject;
- door gezamenlijk het assessment-proces te doorlopen (beoordelen huidig niveau,

bepalen gewenst niveau, onderkennen zwakke punten en benoemen knelpunten) ontstaat een gedeeld beeld over de uitgangssituatie en het gewenste doel;

- door samen acties te definiëren en beleggen wordt gezamenlijk de route bepaald en een begin gemaakt met concrete stappen.

Hierbij ligt de lijn tussen 'wil om te veranderen' en 'gezamenlijk vertrekpunt, doel en route' overigens niet zo scherp. Door de aard en opzet van het assessment wordt de wil om te veranderen langzaam groter.

Overigens heb ik nog een tip: wijs iemand aan als aanjager of neem als begeleider van het selfassessment zelf die rol door een follow-up-meeting te beleggen, waar de status van de voorgenomen acties en de eventuele knelpunten besproken kunnen worden.

Wanneer werd het assessment succesvol genoemd?

Deze vraag is niet eenduidig te beantwoorden. Dat varieerde namelijk heel erg. De ene organisatie vond het een succes als het

niveau was bepaald, dus los van de acties, de ander was tevreden als er acties waren benoemd en een derde als de acties waren uitgevoerd en een hoger niveau was bereikt. Maar het oordeel kon ook al positief zijn simpelweg door het doorlopen van het proces, omdat het proces zelf al bijdraagt aan de betrokkenheid van de deelnemers door het bij elkaar brengen van betrokkenen, gezamenlijk doorlopen van het proces en het gezamenlijk komen tot een oordeel. Oftewel: het praten met collega's en vakgenoten kan op zichzelf al een pluspunt zijn.

AUDIT EN SELFASSESSMENT

Aan het begin van dit artikel noemde ik enkele sterke punten van een audit door derden, zoals de vreemde dwingende ogen van de onafhankelijke, niet-bedrijfsblinde auditor. Maar ik gaf ook aan dat zo'n audit in de ogen van sommigen ook kan nadelen hebben, zoals de betrouwbaarheid van het theoretische en tijdafhankelijke beeld van zo'n derde. Is het één nu beter dan het ander? Ik denk het niet. Ik denk dat een selfassessment een welkome aanvulling kan vormen op het beschikbare instrumentarium van audits. Maar wanneer moet je kiezen voor een audit en wanneer voor een selfassessment? Ik geef enkele verschillen aan de hand waarvan ieder zijn keuze kan maken.

Audit	Selfassessment
Leidt tot een objectieve meting door een onafhankelijke derde die minder beïnvloedbaar is door 'machthebbers'.	Leidt tot een eigen subjectief oordeel met het risico van 'wishful thinking'.
Door een externe auditor die de situatie minder goed kent en onbekend is met de verhoudingen en machtsposities.	Door interne medewerkers die kenner zijn van de organisatie, cultuur en machtsstructuur en die een persoonlijk belang hebben bij een succesvolle organisatie.
Geeft een betere mogelijkheid tot benchmarking/vergelijking met andere organisaties.	Richt de aandacht vooral op het onderkennen van verbeterpunten en het in gang zetten van verbeteracties.
Vooraf bedoeld voor het management.	Vooraf bedoeld voor de deelnemers zelf.
Risico van het gevoel veroordeeld te worden in plaats van beoordeeld, waardoor de motivatie om acties op te pakken kleiner wordt.	Draagt bij aan de betrokkenheid van de deelnemers door het bij elkaar brengen van betrokkenen, gezamenlijk doorlopen van het proces en het gezamenlijk komen tot een oordeel. En draagt daarmee bij aan de bereidheid om acties op te pakken.
Geeft een diepgaand beeld over één of meer van tevoren bepaalde onderwerpen of organisatieonderdelen.	Geeft in zeer korte tijd een globaal beeld van alle processen met een verdieping naar de onderkende knelpunten.
Biedt de mogelijkheid om tijdens het onderzoek het onderzoeksgebied aan te passen en/of de te interviewen groep aan te passen.	Door het hulpmiddel vragenlijst en het stramen van het onderzoek een meer vastgelegd proces met een van tevoren vastgesteld team van deelnemers.
Biedt de mogelijkheid om 'bewijzen' van gegeven antwoorden in te zien.	Ondanks de mogelijkheid om te vragen naar onderbouwing door de procesbegeleider, wordt het resultaat vooral bepaald door de open- en eerlijkheid van de deelnemers.
Duurt al snel enkele weken.	Duurt één à twee dagen

Tabel 3 Audit of assessment

Benchmarking

Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor...

TOT SLOT: DE 10 STAPPEN VAN HET SELFASSESSMENT

- 1 Bepaal wat je doel is: wil je alleen meten of wil je ook tot verbeteracties komen? Is een selfassessment het juiste middel? Sta je als manager dan ook open voor de resultaten en is er ruimte voor verbeteracties?
- 2 Selecteer de deelnemers:
 - alle te onderzoeken onderdelen van het vakgebied moeten vertegenwoordigd zijn;
 - dat wil zeggen dat dus ook het uitvoerend niveau vertegenwoordigd dient te zijn;
 - de deelnemers dienen enige mate van zelfkritiek te bezitten en bereidheid te hebben tot verbeteren;
 - zorg voor een open sfeer, onder andere door het tonen van betrokkenheid en interesse van het management, maar ook door ruimte te bieden voor het zelf aanwijzen van deelnemers en het bieden van ruimte voor verbeteracties.
- 3 Zorg voor de juiste middelen:
 - een goede procesbegeleider die het vakgebied kent, het proces beheerst en de tooling kan gebruiken en loslaten naar behoefte;
 - overtuig je van de kwaliteit van het assessment tool (de lijsten met stellingen per volwassenheidsniveau);
 - zorg dat er een ruimte is waarin de deelnemers vrij van de waan van de dag het proces kunnen doorlopen.
- 4 Bepaal het gewenste ambitieniveau.
- 5 Doorloop de processtappen:
 - Stellingenlijsten scoren;
 - De uitkomsten vergelijken en in discussie tot overeenkomst komen;
 - Sterke punten, zwakke punten en knelpunten benoemen.
- 6 Bepaal de mogelijke oplossingen voor de knelpunten: de actiepunten.
- 7 Selecteer de behapbare topdrie van actiepunten in plaats van de gewenste 10.
- 8 Wijs de acties toe en spreek projectaspecten af zoals mijlpalen en producten.
- 9 Organiseer eventueel een follow-up om voortgang van acties te borgen.

IT Beheer Jaarboek 2003

10Evalueer het proces en resultaat en stuur eventueel bij/koppel terug.

CONCLUSIE

Het selfassessment is gebaseerd op vier belangrijke pijlers:

- een gemeenschappelijk (proces)model. In dit artikel is hiervoor het ASL-model gebruikt;
- een volwassen tool. In dit voorbeeld is dat het geheel van de stellingenlijsten van het ASL-werkboek met de bijbehorende schema's om zwakke punten, knelpunten en acties vast te leggen;
- een procesbegeleider die deskundig is op het vakgebied, maar ook op het vlak van motiveren, begeleiden, kritisch volgen, doorvragen, verbanden leggen et cetera;
- een representatieve vertegenwoordiging van het team waarbij het assessment wordt uitgevoerd. Dat wil zeggen dat de deelnemers in de betrokken processen een rol moeten hebben, dat ze zicht moeten hebben op hetgeen zich in die processen afspeelt en dat ze bereid moeten zijn tot zelfreflectie.

Ontbreekt één van die pijlers, dan is de exercitie gedomd te mislukken.

Met een selfassessment heeft een organisatie, naast een traditionele audit, een goed middel om binnen zeer beperkte tijd een redelijk beeld van de sterktes en zwaktes rond procesinrichting op het gebied van het beheer van IT en informatievoorziening te krijgen en om gekoppeld daaraan tot verbeteracties te komen. Het enthousiasmeert de deelnemers om op een andere wijze met hun werk bezig te zijn en het opent de ogen voor eigen zwakheden. Wat wil een manager nog meer?

GEBRUIKTE LITERATUUR

- Carnegie Mellon Software Engineering Institute, *Assessment Requirements for CMMISM*, Version 1.0, 2002.
- INK, *Handleiding positiebepaling op basis van het INK-managementmodel*, 2000.
- Pols, R. van der, *ASL een framework voor applicatiebeheer*, Ten Hagen Stam, ISBN 90 440 0266X, 2001.
- Pols, R. van der en Sieders, R.E., *Application Services Library*, Informatie juni 2002.