

ASL[®] 2 Zelfevaluatie

ASL 2-diagnose voor
applicatiemanagement



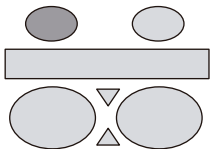
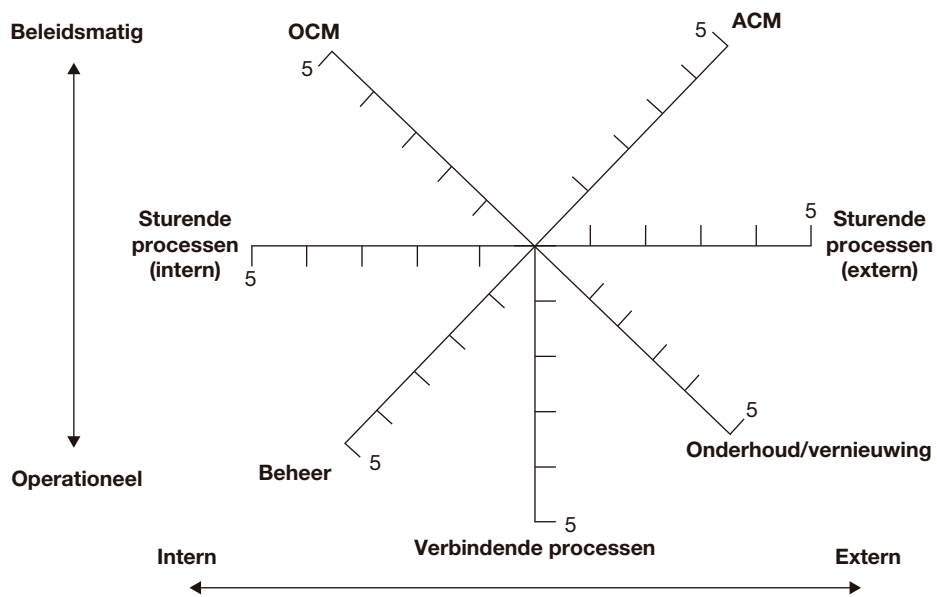
René Sieders,
Remko van der Pols

APPLICATION SERVICES LIBRARY



ASL® 2 Zelfevaluatie

Werkboek



Naam
Groep
Datum

| |
|--|
| |
| |
| |

Colofon

Titel: ASL® 2 Zelfevaluatie
Ondertitel: ASL2-diagnose voor applicatiemanagement
Auteurs: René Sieders en Remko van der Pols, The Lifecycle Company
Uitgever: Van Haren Publishing, Zaltbommel
ISBN: 978 90 8753 624 4
Druk: Eerste druk, eerste oplage, februari 2013
Eerste druk, tweede oplage, maart 2013
Eerste druk, derde oplage, juni 2013
Vormgeving: CO2 Premedia, Amersfoort
Copyright: © ASL BiSL Foundation / Van Haren Publishing

Voor verdere informatie over Van Haren Publishing, e-mail naar info@vanharen.net

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, verspreid, opgeslagen in een dataverwerkend systeem of openbaar gemaakt in enige vorm door middel van druk, fotokopie of welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteurs en uitgever

TRADEMARK NOTICE

ASL® is a registered trademark of the ASL BiSL Foundation

Inhoudsopgave

| | |
|--|-----------|
| A Inleiding | 4 |
| A.1 DOELSTELLING | 4 |
| A.2 INTRODUCTIE | 4 |
| A.3 RANDVOORWAARDEN | 4 |
| A.4 STRUCTUUR | 5 |
| A.5 AANVULLENDE LITERATUUR | 5 |
| B Ontwikkelingsfasen | 6 |
| B.1 PROCESCLUSTERS | 6 |
| B.2 ONTWIKKELINGSFASEN | 7 |
| B.3 BELANG VAN DE NIVEAUS | 8 |
| C Aanpak | 10 |
| C.1 INVULLEN VAN DE LIJSTEN MET STELLINGEN | 10 |
| C.2 SAMENVATTEN VAN DE RESULTATEN PER CLUSTER | 10 |
| C.3 SAMENVATTEN VAN HET TOTAAL EN DE ANALYSE | 11 |
| C.4 TOEKENNEN VAN VERANTWOORDELIJKHEDEN EN ACTIENEMERS | 12 |
| 1 Beheerprocessen | 14 |
| 2 Onderhouds- en vernieuwingsprocessen | 18 |
| 3 Verbindende processen | 22 |
| 4 Sturende processen | 26 |
| 5 Applications Cycle Management | 30 |
| 6 Organization Cycle Management | 34 |
| I Samenvatting zelfevaluatie | 40 |
| II Samenvatting voorgestelde acties | 41 |
| III Samenvatting definitieve acties | 42 |

A Inleiding

A.1 Doelstelling

Dit is het werkboek voor de ASL 2-zelfevaluatie. De zelfevaluatie is een instrument waarmee u inzicht krijgt in hoe de ASL-processen in uw organisatie zijn ingericht. Met deze kennis krijgt u zicht op de mate waarin u stuurt in uw organisatie en wat daarvan de consequenties zijn.

Dit inzicht is op zichzelf natuurlijk zinvol, maar belangrijker is dat u op basis van dit inzicht gevoel krijgt voor de sterke punten van uw organisatie, als mede voor de beperkingen van uw organisatie en mogelijke knelpunten bij de dienstverlening. Op basis van de gevoelde knelpunten kunt u een beperkt aantal verbeteracties starten om de zwakke punten op te lossen. Een beperkt aantal slechts, omdat de ervaring leert dat het merendeel van de verbeteringstrajecten faalt, omdat er te veel verbeteringsacties gestart worden (of althans benoemd).

A.2 Introductie

Met dit werkboek heeft u de eerste definitieve versie in handen gebaseerd op de nieuwe versie van ASL: ASL 2. Aan deze eerste definitieve versie is een aantal pilotversies voorafgegaan. Er kunnen dus nog wel enige minder duidelijk geformuleerde stellingen inzitten. Opmerkingen en suggesties voor verbeteringen zijn daarom van harte welkom. Dit werkboek is uiteraard grotendeels gebaseerd op het werkboek ASL- zelfevaluatie behorend bij de eerste versie van ASL, maar wel geheel herzien en aangepast aan ASL 2.

A.3 Randvoorwaarden

Er is een aantal randvoorwaarden bij deze zelfevaluatie: kennis van ASL 2, kennis van de processen in uw organisatie en begeleiding.

1. *Kennis van ASL 2*

Om gebruik te kunnen maken van de zelfevaluatie is kennis van ASL vereist. In dit werkboek wordt ASL 2 niet beschreven of uitgewerkt. U kunt op twee manieren kennis opdoen van ASL.

Allereerst door het lezen van het standaardwerk: Pols, R. van der (2009). *ASL 2, een framework voor applicatiemanagement*, Van Haren Publishing, 2009, ISBN 978-90-8753-312-0.

Daarnaast kunt u een cursus over ASL volgen. Momenteel wordt deze cursus verzorgd door een aantal geaccrediteerde trainingsorganisaties. De kennisdoelen van de cursus 'ASL 2-foundation' zijn min of meer uitgangspunt om deze evaluatie te kunnen doen.

2. *Kennis van de processen in eigen organisatie*

Tevens gaan we ervan uit dat u de processen in uw eigen organisatie redelijk goed kent en dat u bekend bent met de wijze waarop er zaken vastgelegd zijn, waarop gestuurd wordt et cetera. In diverse gevallen zult u dit soort zaken expliciet moeten benoemen.

3. *Begeleiding*

De zelfevaluatie kent veel stellingen en de doorlooptijd is kort. Druk maakt besluitvorming vloeibaar. Tevens zult u met uw team een proces doormaken, omdat er keuzes gemaakt moeten worden en prioriteiten moeten worden gesteld. Het is dus wenselijk dat er begeleiding aanwezig is, zowel voor eventuele toelichting op de stellingen, maar ook voor

een kritische toetsing van de antwoorden. Begeleiding op het proces is eveneens wenselijk.

Onze ervaring is dat een vervolgtraject belangrijk is. Te vaak wordt een evaluatie gestart en geeft men zich al weer snel over aan de waan van de dag. In zo'n situatie heeft een ASL-zelfevaluatie geen zin. U had zich de tijd kunnen besparen en deze kunnen besteden aan het wegwerken van achterstanden.

A.4 Structuur

Dit werkboek bestaat uit drie delen.

1. *De werkwijze van de ASL 2-zelfevaluatie*
Het eerste deel (hoofdstukken A tot en met C) gaat in op de context, de aanpak, de opzet en de werkwijze van de zelfevaluatie. U heeft hiervan het eerste hoofdstuk (hoofdstuk A) al bijna gelezen.
Hoofdstuk B beschrijft de methodiek, de inhoudelijke opzet van de zelfevaluatie. Er wordt ingegaan op de indeling, de fasen en het belang van een juiste fase.
De indeling van hoofdstuk C bestaat uit de aanpak en de concrete werkwijze. In dit hoofdstuk staan de concrete invulinstructies, de do's en don'ts en eventuele overwegingen.
2. *De vragenlijsten*
Het tweede deel (hoofdstuk 1 tot en met 6) bevat de lijst met stellingen van de zelfevaluatie. De gehanteerde indeling is per procescluster. Per procescluster is voor ieder proces een aantal stellingen opgenomen. Achter iedere lijst met stellingen is er een resultaatblad, waar de antwoorden weer per procescluster worden samengevat.
3. *De instrumenten voor analyse en besluitvorming*
Het laatste deel geeft instrumenten voor de analyse. In dit deel worden de resultaten in een breder kader gezet. Op basis van de in de groep uitgevoerde analyse en prioriteitsstellingen worden de te nemen maatregelen beschreven, aan een actienemer toegekend en verschillende aanvullende eisen (zoals termijn en dergelijke) vastgelegd.

A.5 Aanvullende literatuur

Er zijn twee artikelen verschenen over de ASL-zelfevaluatie die wij van harte aanbevelen. Weliswaar zijn ze gebaseerd op de ASL-zelfevaluatie (dus nog niet op ASL 2), maar dat neemt niets weg van de toegevoegde waarde. Het betreft:

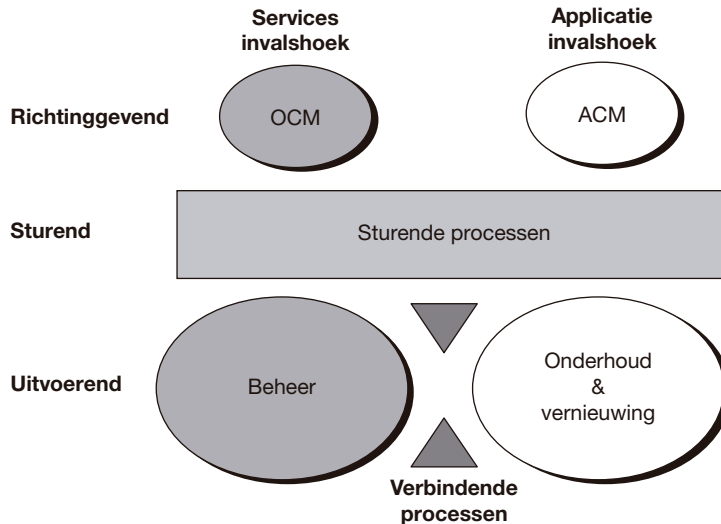
- Sieders, R. (2003). 'Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor professionalisering van IT-beheer'. In: *IT Beheer Jaarboek, 2003*
- Meijer, M en R. Sieders (2009). 'ASL- en BiSL zelfevaluaties: een evaluatie' In: *IT Beheer*, mei 2009

Tevens is er de NEN 3434-norm voor applicatiemanagement. Deze NEN-norm is afgeleid van de ASL-zelfevaluatie (versie 1). De norm zit, zoals NEN-normen eigen, iets 'strakker' in elkaar.

B Ontwikkelingsfasen

B.1 Procesclusters

De zelfevaluatie volgt de clustering van processen binnen ASL 2. Het framework van ASL 2 uit figuur 1 en de indeling van de clusters worden hier bekend verondersteld.



Figuur 1 Het ASL-framework

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

Beheer

De beheerprocessen binnen applicatiemanagement 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.

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

Onderhoud- en vernieuwing

De onderhoud- 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.

Verbindende processen

De processen *wijzigingenbeheer* en *programmabeheer & distributie* vormen de verbindende elementen tussen de beide clusters operationele processen. Wijzigingenbeheer vormt de ingaande sluis richting onderhoud en programmabeheer & distributie de ingaande sluis richting beheer. Wijzigingenbeheer verzorgt de 'logistiek' van de wijzigingen. Programmabeheer & distributie verzorgt de 'fysieke' logistiek van de 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 richtinggevende als het uitvoerende niveau voeden de sturende processen en worden op hun beurt weer 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 dat zorgt voor de vormgeving van een langetermijnstrategie voor de verschillende applicaties. Daarnaast voorziet ACM in het geheel van de informatievoorziening van een gebruikers-/ klantorganisatie in relatie tot het langetermijnbeleid van deze organisatie. In dit cluster van processen staan dus de gebruikersorganisaties centraal.

Organization Cycle Management (OCM)

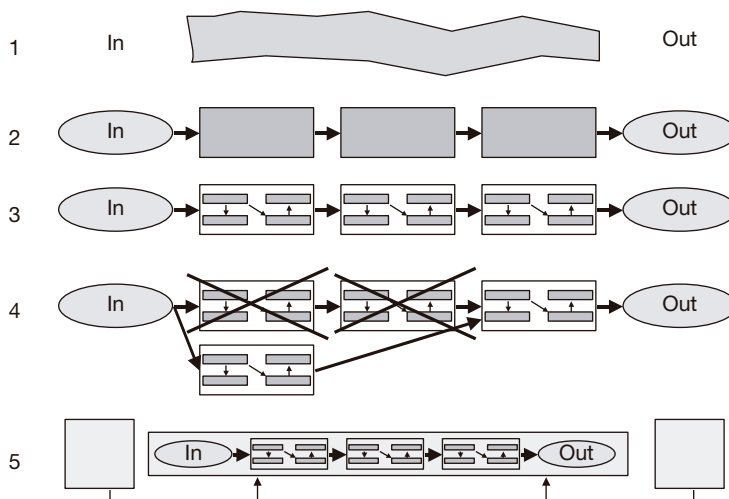
OCM is het cluster van processen dat zich richt op de ontwikkeling van een toekomstvisie van de IT-serviceorganisatie zelf. De toekomstvisie wordt vervolgens vertaald naar beleid voor innovatie in dienstverlening van de IT-serviceorganisatie.

In praktijk blijkt dat applicatiemanagementorganisaties onvoldoende nadenken over de toekomst en de diensten die zij wensen te gaan leveren. Ook denken zij onvoldoende na over de partnerships die nodig zijn om het geheel aan gewenste dienstverlening aan de klanten te leveren.

B.2 Ontwikkelingsfasen

Bij de zelfevaluatie wordt uitgegaan van verschillende ontwikkelingsfasen of volwassenheidsniveaus. Per niveau zijn er karakteristieken te onderkennen in termen van proces en resultaten van het proces. Het volwassenheidsniveau wordt bepaald op basis van stellingen.

De volwassenheidsniveaus zijn gebaseerd op CMM en EFQM. Binnen de zelfevaluatie wordt een vijftal niveaus onderkend en beschreven, zie figuur 2.



Figuur 2 Volwassenheidsniveaus

Toelichting:

1. *Initieel*
De organisatie heeft geen stabiele omgeving om de processen uit het ASL 2-framework 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 zicht en kennis te krijgen. De resultaten en de uitkomsten van de activiteiten zijn (veelal) onvoorspelbaar.
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 gebaseerd 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. Tevens zijn de processen op een dusdanige wijze ingericht dat er kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen zijn op basis waarvan de organisatie kan sturen en bijsturen.
4. *Optimaliserend*
De organisatie is op een dusdanige wijze ingericht dat er sprake is van continue procesverbetering. Er zijn mechanismen en processen ontwikkeld om voortdurend en gestuurd verbeteringen aan het proces mogelijk te maken. De vernieuwing en verbetering zijn in de organisatie ingebouwd.
5. *Keten*
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 op de binnenkant van de organisatie, maar in de context van de plaats in de omgeving. Er wordt gestreefd naar maximalisatie van toegevoegde waarde voor alle partijen binnen de keten.

B.3 Belang van de niveaus

Het onderkennen van volwassenheidsniveaus wekt de indruk dat het goed is om een hoog of hoger niveau na te streven. Dat zou echter om twee redenen een vergissing zijn:

1. *Een proces is een investering*
Inrichten, organiseren en het uitvoeren van processen als mede processturing kosten tijd en geld, zowel in termen van eenmalig investeren als het continu uitvoeren. In principe gaat het hier om overhead, dus aan uw product wordt niet direct waarde toegevoegd. Deze investering in overhead is echter noodzakelijk omdat het, helaas, zo is dat mensen soms onervaren zijn of fouten maken en dat samenwerken ook niet altijd vanzelf gaat. Dit maakt dat het inrichten en sturen van processen doorgaans noodzakelijk is, zeker als de belangen hoog zijn.
2. *Zonder noodzaak en gebruik van resultaten geen medewerking bij verandering of verbetering*
Een hogere mate van sturing vraagt een achterliggend hoger belang, zoals de behoefte aan gecontroleerde uitvoering (betrouwbaarheid), beheersing van verandering, verbetering of vernieuwing (flexibiliteit).

Indien dit belang ontbreekt of niet gevoeld wordt, zal de motivatie om mee te werken laag zijn. Er is dan ook een grote kans dat met de informatie en baten weinig gedaan wordt.

Met de resultaten zal iets gedaan moeten worden en dit zal zichtbaar moeten zijn voor medewerkers. Indien rapporten de organisatie ingaan maar er komt nooit iets terug, zal al snel het gevoel leven dat het weinig zin heeft om ze te maken en te leveren.

Een bestaand en reëel knelpunt helpt en is dus belangrijk. Afwezigheid van een knelpunt of noodzakelijke uitdaging betekent dat de verandering moeizaam zal verlopen.