

ASL, een inspiratiebron voor kwaliteitsverbetering

Certificering voor applicatiemanagement

Frances van Haagen, Lucille van der Hagen, Machteld Meijer

Tot voor kort konden alleen individuen een ASL-certificaat behalen, door een examen af te leggen bij EXIN. Dit is veranderd, met de komst van de ASL Certificeringsnormen van de Stichting ASL Foundation. Applicatiemanagementteams kunnen zich tegen dit normenkader laten testen, om na te gaan of zij in aanmerking komen voor een certificaat gebaseerd op ASL.

Binnen het werkveld ICT-beheer is kwaliteitsverbetering een actueel thema. Zowel aan de vraag- als aan de aanbodkant streven beheerorganisaties naar verdere ontwikkeling van organisatie- en procesvolwassenheid, met als doel de ondersteuning van de 'business' steeds verder te optimaliseren en de kosten steeds beter te beheersen.

De stichting ASL Foundation (www.aslfoundation.org), in 2002 opgericht door een aantal participanten die actief zijn op het gebied van applicatiemanagement, draagt bij aan deze ontwikkeling door kwaliteitsverbetering binnen de specifieke beheerdomeinen applicatiemanagement en informatiemanagement / functioneel beheer te bevorderen. De meeste grote leveranciers van applicatiediensten in Nederland zijn participant of kennispartner van de stichting.

Sinds enkele jaren is binnen de stichting de Werkgroep Certificering actief, waarin een zevental participanten en kennispartners is vertegenwoordigd. De werkgroep heeft een certificeringsnorm met bijbehorende assessment-methode ontwikkeld, speciaal toegesneden op organisaties die zich bezighouden met applicatiemanagement. Deze certificeringsnorm maakt het mogelijk om een onafhankelijke, vergelijkbare en eenduidige beoordeling uit te voeren van de procesvolwassenheid van applicatiemanagement-organisaties.

Het normdocument heet 'ASL-Certificeringsnormen', omdat ASL een belangrijke inspiratiebron is geweest bij de ontwikkeling van de norm. In aanvulling hierop is echter ook de toegevoegde waarde van groeimodellen als CMM(I) en INK onderkend en benut, omdat het niet alleen belangrijk is om de applicatiemanagement-processen goed uit te voeren, maar ook om ze goed te managen en te borgen in de organisatie.

In dit overzichtsartikel gaan we kort in op ASL zelf, ervan uitgaande dat het model als *de facto* standaard voor applicatiemanagement inmiddels op hoofdlijnen bekend is. Vervolgens geven we een toelichting op verschillende aspecten van de certificeringsproducten, hun toegevoegde waarde en hun verdere ontwikkeling. Daarbij zullen we ook aandacht schenken aan overwegingen die een rol spelen bij het implementeren van procesverbeteringen op basis van ASL – het gaat er ten slotte om dat de dienstverlening aan onze klanten verbetert!

ASL: een framework voor applicatiemanagement

ASL, Application Services library, is een hulpmiddel voor het inrichten en professionaliseren van de activiteiten die nodig zijn om applicaties goed te kunnen beheren, onderhouden en vernieuwen [Van der Pols 2001]. Deze activiteiten zijn geordend in de vorm van processen. De belangrijkste kenmerken van ASL zijn opgenomen in het kader.

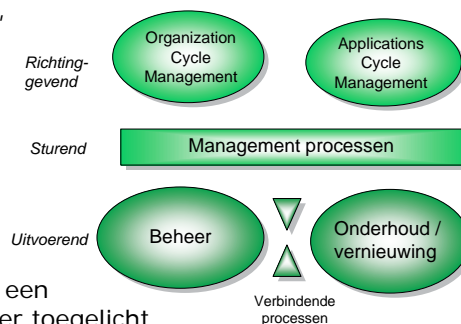
Achtergrond ASL

ASL, de Application Services Library, heeft ten doel applicatiemanagement te professionaliseren. Niet alleen binnen een organisatie, maar ook als uniformerende factor tussen verschillende organisaties. Het framework sluit onder meer aan op ITIL, dat zich focust op het inrichten van service managementprocessen in IT-beheerorganisaties (vooral infrastructuurbeheer) en op BiSL, het framework voor functioneel beheer en informatiemanagement. ASL bestaat uit een framework en een library van best practices op het gebied van applicatiemanagement. Hierbij is applicatiemanagement het beheerdomein waarin de functionaliteit en werking van applicaties (software, database en beheerdocumentatie) wordt onderhouden. Implementatie van ASL beoogt bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen met informatiesystemen, gedurende de gehele levenscyclus van die bedrijfsprocessen.

Hoofdpijnen van het ASL Framework

Het framework beschrijft de processen van applicatiemanagement, verdeeld over de richtinggevende, sturende en uitvoerende niveaus.

De bollen en het blok in het midden staan elk voor een procescluster. Deze procesclusters worden hieronder toegelicht.



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

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

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

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

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

De certificeringsproducten

Vanaf het begin was duidelijk dat de Werkgroep Certificering de ASL-processen en de ASL-terminologie als basis zou gebruiken voor het ontwikkelen van de certificeringsproducten, en wel om dezelfde reden als waarom ASL nodig is naast andere procesmodellen: Applicatiemanagement-organisaties hebben vooral behoefte aan een concrete, herkenbare 'kapstok' en 'meetlat' waarmee ze hun eigen activiteiten en werkwijze direct kunnen vergelijken, zonder dat er allerlei nadere interpretaties en aanvullingen nodig zijn. Klantorganisaties hebben op hun beurt behoefte aan een objectief criterium dat zij kunnen laten meewegen tijdens hun leveranciersselectie.

Daarnaast was een belangrijke kwaliteitseis, dat de producten moesten bijdragen aan een blijvende en zich continu ontwikkelende kwaliteitsverbetering van applicatiemanagement. Daarom hebben we ons niet beperkt tot de 'uitvoerende' kant van de processen, maar ook aandacht besteed aan management, beheersing, borging en verbetering van de processen en hierbij CMM(I) en INK als inspiratiebron gebruikt.

Er zijn twee hoofdproducten¹ ontstaan, die overeenstemmen met bovenstaande uitgangspunten:

1. ASL Certificeringsnormen: formulering van de norm-eisen voor applicatiemanagement, aangevuld met een korte toelichting op de gehanteerde volwassenheidsniveaus (zie hieronder) en de certificeringsmogelijkheden;
2. ASL Assessmentmethode: beschrijving van de methode die gevolgd moet worden bij de beoordeling (assessment) van organisaties of organisatieonderdelen die de volwassenheid van hun applicatiemanagementprocessen willen laten beoordelen. Door strikte toepassing van de methode worden bij opeenvolgende beoordelingen bij een zelfde organisatie de gerealiseerde verbeteringen zichtbaar en worden de resultaten van beoordelingen bij verschillende organisaties onderling objectief vergelijkbaar.

Daarnaast is er een toelichting op de ASL Certificeringsnormen, waarin de vijf volwassenheidsniveaus nader worden uitgewerkt, veel voorkomende begrippen worden omschreven en per proces een aantal specifieke norm-eisen wordt toegelicht, bijvoorbeeld met betrekking tot vereiste documenten of andere 'bewijsstukken'.

Om deze producten in de praktijk te testen, is een pilot-certificering uitgevoerd bij een grote applicatiemanagement-organisatie, waarvan de resultaten hebben gediend ter verbetering van de normering en van het assessmentproces. Een tweede pilot is in voorbereiding, waarvan de resultaten, samen met terugkoppeling van andere gebruikers, zullen worden gebruikt voor verdere ontwikkeling en verbetering van deze producten.

Wat levert het op – en voor wie?

Het doorlopen van een certificeringstraject levert een applicatiemanagement-organisatie op de eerste plaats inzicht op in de kwaliteit van de eigen processen: hoever is het team gevorderd in de beheersing van het dagelijkse werk? Staat of valt de kwaliteit van het werk nog met de aanwezigheid van enkele individuen, of kunnen teamleden elkaar onderling vervangen en blijft de geleverde kwaliteit dan hetzelfde? Klanten eisen immers een constant niveau van kwaliteit, kosten, snelheid, bereikbaarheid etc. van de applicatiedienstverlening.

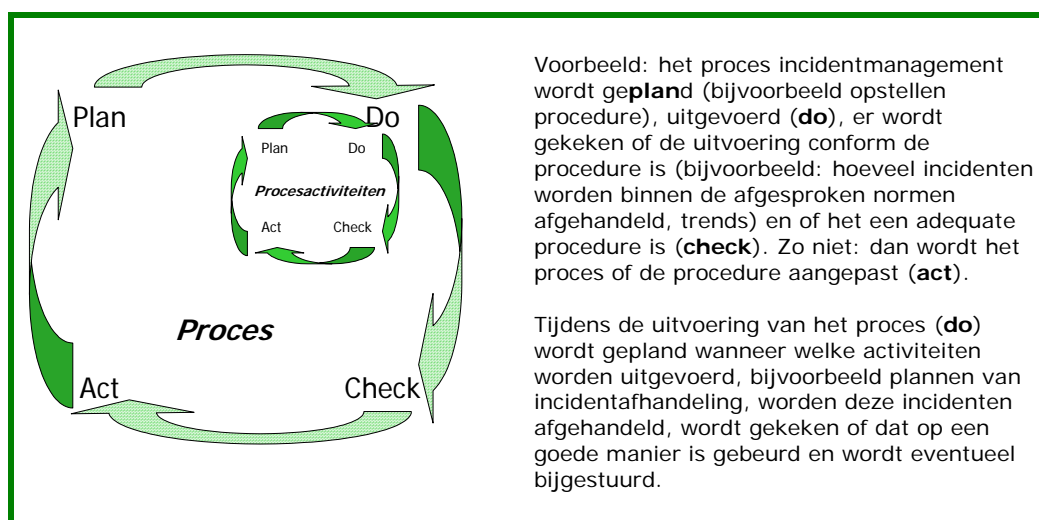
Een certificeringstraject is een hulpmiddel om processen op orde te krijgen en houden als onderdeel van ontwikkeling van de organisatie, maar kan meer doelen dienen. Als ook andere organisaties ditzelfde meetinstrument gebruiken, kan het als

¹ Deze producten kunnen worden besteld via de ASL Foundation.

onderlinge benchmark worden gebruikt. En leveranciers zullen een certificaat altijd inzetten als onderscheidend kenmerk op de markt, zeker nu klantorganisaties naarstig op zoek zijn naar objectieve beoordelingscriteria om potentiële leveranciers en outsourcingpartners onderling te vergelijken.

Uitgangspunten en opzet

Een organisatie kan heel goede processen hebben bedacht, maar als ze niet zijn 'geinstitutionaliseerd' zullen ze een zachte, onopgemerkte dood sterven. Met andere woorden: het is belangrijk niet alleen naar het uitvoerende aspect ('Do') van processen te kijken, maar naar de totale 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus. De elementen van deze cyclus hebben we steeds tot uitdrukking gebracht in de opbouw van de norm-eisen.



Figuur 1: 'Plan-Do-Check-Act'-cyclus op twee niveaus

Hierop voortbouwend, zijn voor elk van de ASL-processen vijf volwassenheidsniveaus onderscheiden, die corresponderen met het 'procesvermogen' van de organisatie. Hoe hoger het procesvermogen, des te beter een organisatie in staat is om haar processen te managen en te verbeteren.

Op het hoogste niveau wordt daarbij ook de totale 'keten' waarin de organisatie opereert in beschouwing genomen.

Volwassenheidsniveau	Typering
0 (ASL-incompleet)	enkele losse activiteiten
1 (ASL-initieel)	basisactiviteiten ('Do') vinden ad hoc plaats
2 (ASL-gestructureerd)	basisactiviteiten vinden gestructureerd en aantoonbaar plaats ('Plan - Do')
3 (ASL-gestandaardiseerd)	alle activiteiten vinden gestructureerd plaats, zijn aantoonbaar, gedocumenteerd en gestandaardiseerd voor de te beoordelen organisatie ('Plan - Do - Check - Act')
4 (ASL-optimaliserend)	het proces wordt continu verbeterd ('Plan - Do - Check - Act') o.b.v. kwalitatieve en kwantitatieve kengetallen
5 (ASL-ketengericht)	proces wordt ingericht, uitgevoerd en verbeterd ('Plan - Do - Check - Act') in overleg met ketenpartners

Tabel 1. Overzicht van volwassenheidsniveaus

Het laagste niveau waarop certificering kan plaatsvinden is niveau 2. Bovendien kan een volledig certificaat alleen behaald worden voor alle ASL-processen gezamenlijk.

Er kunnen ook deelcertificaten worden behaald, en wel voor de volgende ASL-procesclusters:

1. het cluster Beheer;
2. de gezamenlijke clusters Verbindende Processen en Onderhoud/Vernieuwing;
3. de gezamenlijke clusters Uitvoerende Processen en Sturende Processen.
4. de gezamenlijke richtinggevende clusters

De combinatiemogelijkheden zijn bepaald door de inhoudelijke afhankelijkheden tussen de verschillende procesclusters.

Het assessmenttraject

Een assessmenttraject vergt een aanzienlijke inspanning. Ervan uitgaande dat het ambitieniveau niet teveel verschilt van de uitgangssituatie, moet de organisatie rekenen op een periode van een half jaar, waarin op hoofdlijnen de volgende stappen worden doorlopen.

1. **Voorbereiding:** scope en doelstelling van het assessment worden vastgesteld. De scope wordt geformuleerd in termen van de 'organisatorische eenheid' waarop het assessment betrekking heeft (bijvoorbeeld één beheerteam, enkele beheerteams gezamenlijk of de gehele applicatiemanagement-organisatie) en in termen van te beoordelen ASL-procesclusters.
2. **Eigen evaluatie:** de organisatie voert een eigen evaluatie uit op basis van het normenkader. Daarbij verzamelt men bewijsstukken ('evidence') en legt daarvan een dossier aan.
3. **1^e meting door assessors:** aan de hand van het opgebouwde dossier en diepgaande interviews vindt een eerste beoordeling plaats van de processen. Dit levert een lijst op met vragen en verbeterpunten.
4. **Verbeteringen, aanvullingen:** op basis van de lijst met vragen en verbeterpunten gaat de organisatie aan de slag om nadere informatie te verzamelen en verbeteringen aan te brengen. Zo nodig kan de scope worden bijgesteld, door bijvoorbeeld het verdere traject te richten op een van de deelcertificaten of door bepaalde teams of projecten buiten de scope te plaatsen.
5. **Definitieve meting:** in deze 2^e meting stellen de assessors het volwassenheidsniveau van de beoordeelde ASL-processen vast. De assessmentresultaten worden teruggekoppeld aan de beoordeelde organisatie.

Zelden behaalt een organisatie al na een eerste meting meteen het (deel)certificaat. In elk assessmenttraject worden kritieke en niet-kritieke verbeterpunten aangetroffen. Deze worden voorgelegd aan de organisatie, die vervolgens aanvullende informatie kan verstrekken om de verbeterpunten te weerleggen. Is dit niet mogelijk, dan zal men verbeteringen moeten doorvoeren om aan de eisen te voldoen. Doorgaans krijgt men hiervoor enkelen maanden de tijd. Lukt het om de kritieke verbeterpunten binnen de gestelde tijd op te lossen, dan ligt de beloning binnen handbereik: een ASL-(deel)certificaat als bewijs van constante kwaliteit in applicatiedienstverlening!

Verbeterscenario's

Er zijn verscheidene manieren waarop verbeteringen kunnen worden gerealiseerd met ondersteuning van ASL. In een kleine ICT-afdeling zullen niet alle ASL-processen uitgebreid worden geïmplementeerd, maar zal ASL vooral gezien worden als denkkader. Bij grotere afdelingen zal het accent eerst liggen op het verbeteren van de klantgerelateerde processen en daarna op de intern gerichte processen.

Het is altijd belangrijk om eerst na te denken over wat de doelstellingen van het verbetertraject zijn. Daartoe is het handig om aan de hand van de ASL-processen een inventarisatie te doen van de proceskwaliteit in de eigen organisatie. Dat kan op verschillende manieren. De eenvoudigste is het uitvoeren van een ASL-zelfevaluatie onder begeleiding van een ervaren applicatiemanagement-consultant. Op basis daarvan wordt binnen twee dagen een goede indruk verkregen van de grootste knelpunten in de applicatiemanagementprocessen (van uitvoerend tot strategisch) en het volwassenheidsniveau van de applicatiemanagement-organisatie. Naar aanleiding van de knelpunten kunnen verbeteracties worden benoemd: niet te veel tegelijk (maximaal vijf) en op basis van een onderlinge prioriteitstelling.

Mocht blijken dat de meeste processen (of de meeste processen die vallen onder een deelcertificaat) al bijna op volwassenheidsniveau 2 of 3 zitten, dan wordt het interessant om te gaan proberen een ASL-(deel)certificaat te halen.

Als het gat te groot is (meeste processen op niveau 1, een enkele op niveau 2, met veel op te lossen knelpunten) zou alleen een groot integraal project op een redelijke termijn kunnen leiden tot een certificaat. Maar daarbij moet dan vaak nog wel gedacht worden aan een doorlooptijd van anderhalf tot drie jaar, met een behoorlijke projectinspanning. Met afbreukrisico's als demotivatie, aandachtverslapping, wisselende bemensing, veranderende klantomgevingen, etc. Soms is het commercieel uiterst wenselijk om een certificaat te halen (geen certificaat: geen business); belangrijk is het om je er dan van bewust te zijn dat het vereiste verandertraject voor een tamelijk onvolwassen applicatiemanagement-organisatie geen sinecure is.

In het algemeen is het verstandig is om je steeds te richten op haalbare verbeteringen die binnen een afzienbare termijn kunnen worden gerealiseerd. Ook al is een certificaat nog niet binnen handbereik, toch kan de ASL-normering een goede inspiratiebron bieden voor verbeteractiviteiten met blijvend resultaat.

NEN-norm

Naar aanleiding van het initiatief om een norm op te stellen *specifiek* voor applicatiemanagement is NEN (het Nederlands Normalisatie Instituut) een traject gestart om het ASL-normenkader om te vormen tot een Nederlandse norm voor applicatiemanagement. In augustus is een normcommissie opgericht, bestaande uit vertegenwoordigers van GetronicsPinkRocade, Nuon en Ordina, met als opdracht binnen één jaar het ASL-normenkader te redigeren conform de eisen van NEN. Bij deze redactieslag besteedt de normcommissie o.a. aandacht aan de positionering van de norm voor applicatiemanagement ten opzichte van andere normen die worden toegepast in het werkveld service management, zodat de gebruiker een helder beeld krijgt van de toepasbaarheid en specifieke toegevoegde waarde van de norm.

Conclusie

Het normenkader is een inhoudelijk meetinstrument geworden, met een minimum aan formalistische eisen en een maximum aan herkenbaarheid voor applicatiemanagementteams. Het bevat eisen als 'Er wordt periodiek en planmatig nagedacht over de toekomst van de belangrijke applicaties' maar ook 'Er is centraal een beschrijving van de applicatieportfolio (..)' etc. Door deze inhoudelijkheid onderscheidt het normenkader zich van algemene kwaliteitsnormen als ISO-9000. Het is daarmee een inspiratiebron voor elk team dat de kwaliteit van zijn vakmanschap wil verbeteren!

Literatuur

'ASL Certificeringsnormen', Stichting ASL Foundation, Bilthoven, 2006

'ASL Assessmentmethode', Stichting ASL Foundation, Bilthoven, 2006

Pols, R. van der, "ASL: een framework voor applicatiebeheer"; ten Hagen & Stam, 2001.

Auteurs

Drs. Frances van Haagen is senior management consultant bij Ordina en lid van de NEN Normcommissie Applicatiemanagement.

Drs. Lucille van der Hagen is business consultant bij Getronics PinkRocade en voorzitter van de NEN Normcommissie Applicatiemanagement.

Dr. Machteld Meijer is senior business consultant bij Getronics PinkRocade en lid van de NEN Normcommissie Applicatiemanagement.

Dit artikel is verschenen in IT Service Magazine, 2006, nr 6