

ASL- en BiSL- zelfevaluaties: een analyse

In 2003 verscheen in het *IT Beheer Jaarboek* een artikel over de ervaringen die destijds waren opgedaan met de ASL-zelfevaluatie. Het is een-op-een toepasbaar op de BiSL-zelfevaluatie, waarover in 2006 is gepubliceerd. Inmiddels hebben we veel ervaring opgedaan met beide zelfevaluaties. In dit artikel beschrijven wij de resultaten van onze analyse van ASL- en BiSL-zelfevaluaties bij uiteenlopende organisaties.

Machteld Meijer en René Sieders

Zelfevaluaties blijken een krachtig instrument bij het bepalen van de beste verbetermogelijkheden voor een organisatie. In de afgelopen jaren hebben wij tientallen zelfevaluaties begeleid. Hieruit zijn algemene conclusies te trekken over de volwassenheid en de zwakke en sterke punten van de gemiddelde applicatiebeheer- of functioneelbeheerorganisatie. Alvorens hierop in te gaan, bespreken wij de inhoud van de zelfevaluaties en vermelden we conclusies uit 2003 over de ervaringen tot dan toe. We gaan ervan uit dat ASL en BiSL zelf genoegzaam bekend zijn bij de lezer. Mocht u toch enige toelichting willen hebben op deze frameworks voor respectievelijk applicatiebeheer en functioneel beheer, dan verwijzen wij u naar de website van de ASL BiSL Foundation: www.aslbisfoundation.org.

Inhoud zelfevaluaties ASL en BiSL

De zelfevaluaties bestaan uit lijsten met stellingen voor elk van de procesgebieden binnen ASL respectievelijk BiSL; die kan men al of niet aanvinken. Het zijn criteria waaraan men moet voldoen om op een bepaald volwassenheidsniveau te zitten. De stellingen zijn onderverdeeld

in vijf volwassenheidsniveaus, gebaseerd op de volwassenheidsniveaus van CMM en INK¹: 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 voor 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



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

Tabel 1 Een voorbeeld uit de ASL-zelfevaluatie voor het proces Programmabeheer en distributie

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.

4. Optimaliserend

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

keld om voortdurend en gestuurd verbeteringen aan het proces mogelijk te maken. De vernieuwingen en verbeteringen zijn in de organisatie ingebouwd.

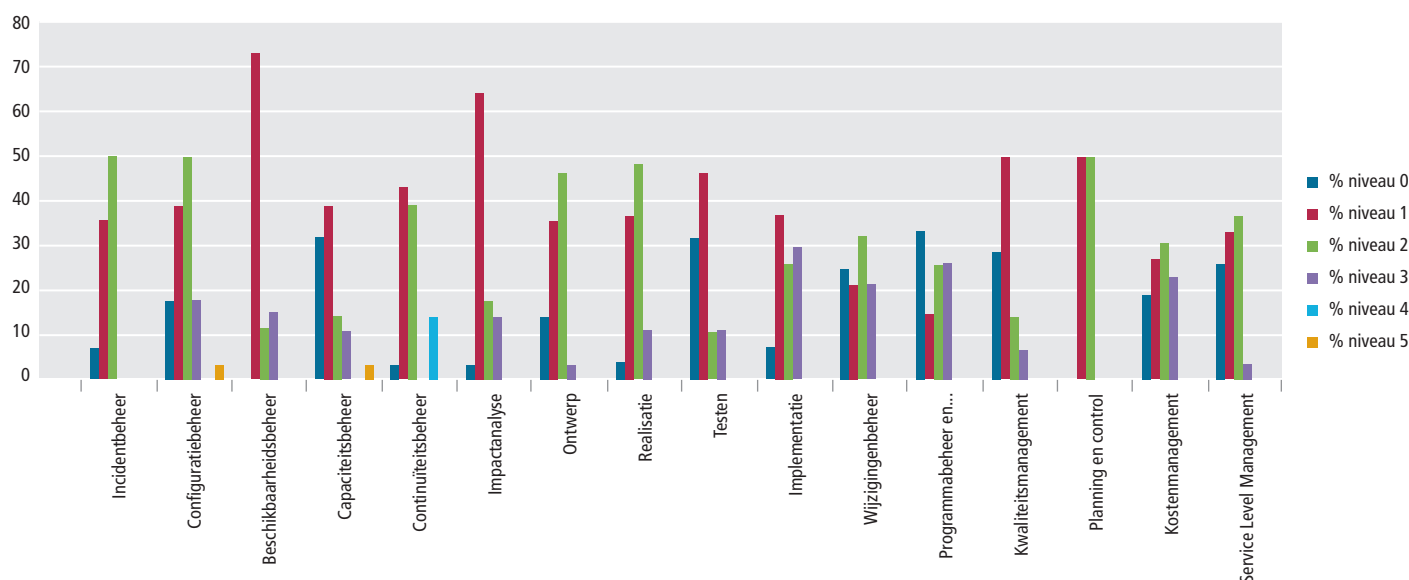
5. Ketengericht

De focus van de organisatie bij de inrichting, verbetering en afstemming van processen ligt 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 organisatie, maar op de context van de plaats in de omgeving. Er wordt gestreefd naar maximalisatie van toegevoegde waarde van alle partijen binnen de keten.

De deelnemers bepalen aan de hand van de stellingenlijsten zelf op welk volwassenheidsniveau de organisatie of





Figuur 1 Scores per ASL-proces

het organisatieonderdeel zich voor het betreffende proces bevindt. In tabel 1 ziet u een voorbeeld uit de stellingenlijsten, uitgewerkt voor het ASL-proces Programmabeheer en distributie.

Aan de hand van de uitgewerkte stellingenlijsten komen de deelnemers in een plenaire sessie tot een gedeeld beeld, waarbij een belangrijke rol voor de begeleider is weggelegd. De begeleider toetst 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 bijstellen.

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 stellingen afgevinkt zijn.

Op deze wijze wordt uiteindelijk een reëel beeld neergelegd van het gezamenlijk ervaren huidige volwassen-

heidsniveau. 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. Ten slotte wordt een actieplan opgesteld om op korte termijn een (bij voorkeur beperkt) aantal acties te selecteren voor uitvoering.

Conclusies 2003

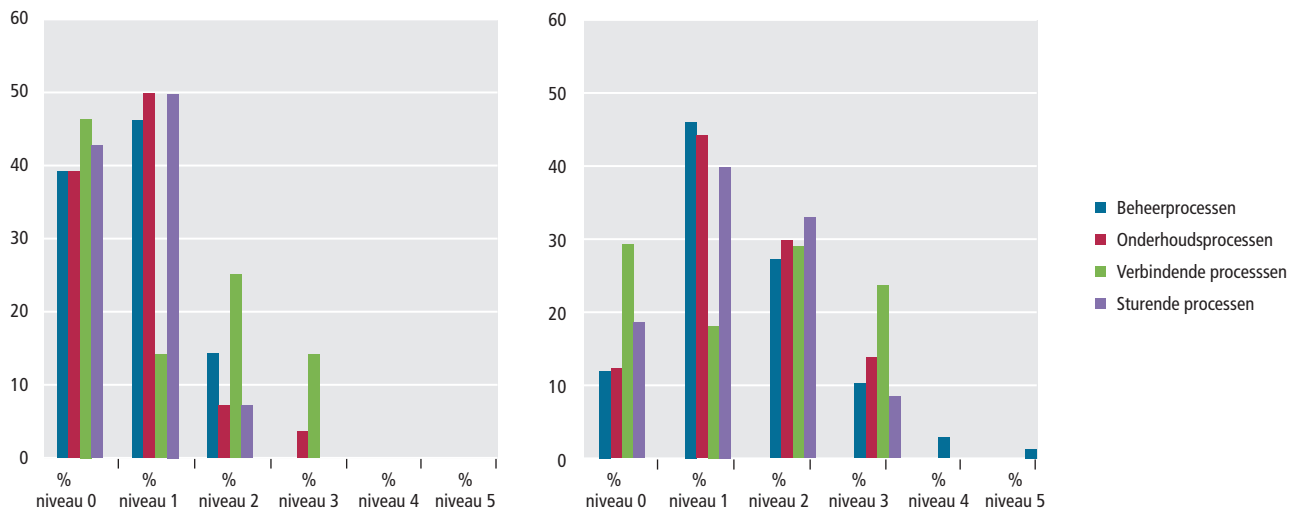
In 2003 heeft René Sieders uitgebreid geschreven over de ervaringen die toen waren opgedaan met het uitvoeren van zelfevaluaties als basis voor het professionaliseren van het applicatiebeheer. In zijn artikel ‘Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor professionalisering van het IT-beheer’ uit het *IT Beheer Jaarboek 2003* is te lezen dat een zelfevaluatie is gebaseerd op vier belangrijke pijlers. Ontbreekt er een, dan is een zelfevaluatie gedoemd te mislukken. De pijlers zijn:

- een gemeenschappelijk (proces)model, in dit verband is dat het ASL-model;
- een volwassen hulpmiddel, in dit kader het ASL-werkboek met de stellingenlijsten en 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 de zelfevaluatie wordt uitgevoerd; dat wil zeggen dat de deelnemers in de betrokken processen een rol moeten hebben, dat ze zicht moeten hebben op wat zich in die processen afspeelt en dat ze bereid moeten zijn tot zelfreflectie.

Met een zelfevaluatie 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. Zij enthousiasmeert de deelnemers om op een andere wijze met hun werk bezig te zijn en opent de ogen voor eigen zwakheden. Wat wil een manager nog meer?



Figuur 2 Volwassenheidsniveau per ASL-cluster; links het formele niveau van een cluster, rechts het gemiddelde van de individuele processen

Nieuwe analyse

Wij hebben tientallen ASL-zelfevaluaties en tientallen BiSL-zelfevaluaties geanalyseerd. De onderzoeken zijn uitgevoerd in de periode 2002-2008. Daarbij werd soms de huidige versie van het zelfevaluatie-werkboek gebruikt, maar af en toe ook een voorloper. Dat betekent dat in een aantal gevallen stellingen zijn verdwenen, toegevoegd of aangepast. In onze analyse hebben we de meest recente uitgave van de werkboeken als vertrekpunt genomen. De onderzoeken zijn uitgevoerd bij verschillende organisaties (profit en non-profit, geoutsourced en niet geoutsourced, klein en groot), en de gemiddelde groepsgrootte lag rond de tien personen. In alle gevallen was een van ons tweeën als procesbegeleider aanwezig. Alle resultaten zijn vastgesteld op basis van consensus in de deelnemende groep.

Onze analyse beperkt zich tot de uitvoerende (operationele) en sturende (tactische) laag. De richtinggevende (strategische) laag is dus niet meegenomen. Over de richtinggevende processen was er weinig informatie voorhanden; meestal beperkt een organisatie zich tot een zelfevaluatie op uitvoerend en sturend niveau.

ASL

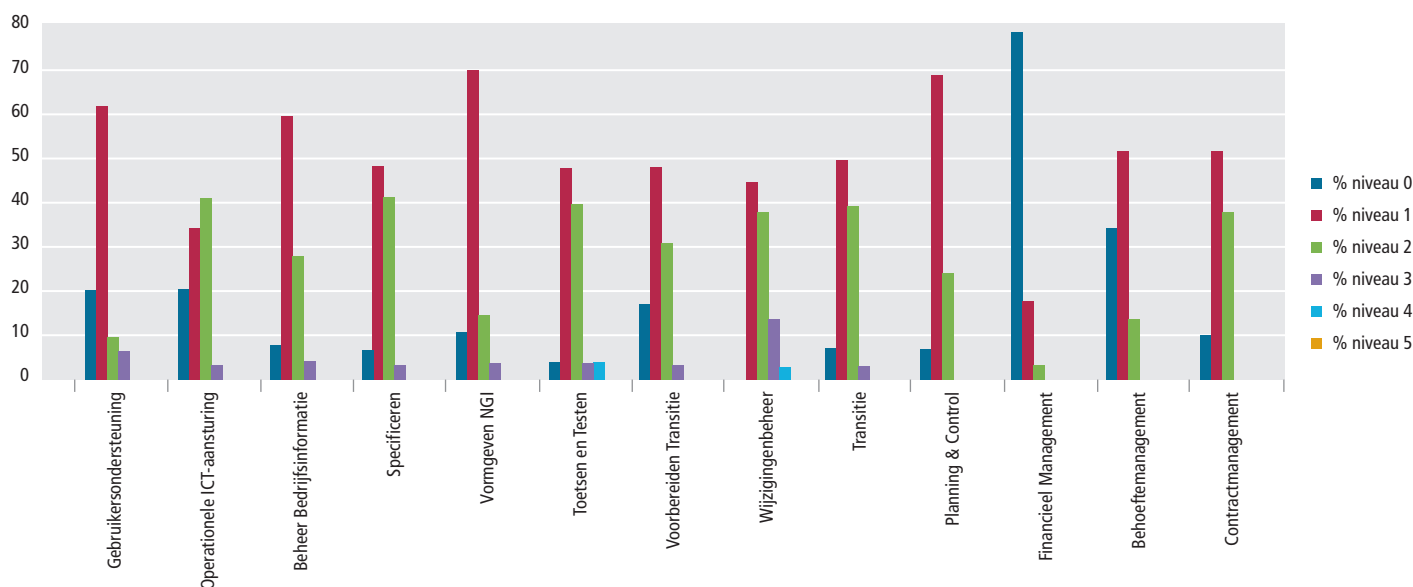
Voor ASL zien we op procesniveau de scores uit figuur 1. Hierin is aangegeven hoeveel procent van de onderzochte organisaties op welk volwassenheidsniveau acteert, per proces.

De meeste applicatiebeheerorganisaties scoren in de ASL-zelfevaluatie laag op procesvolwassenheid. Over het algemeen ligt de gemiddelde volwassenheid per proces op niveau 1 tot 2. De processen waar het vaakst niveau 3 of hoger wordt gehaald, zijn Implementatie, Programmabeheer en distributie, en Kostenmanagement. Als we naar de gemiddelde scores over alle teams kijken, dan scoren Implementatie, Continuïteitsbeheer en Realisatie het hoogst. De processen waar het vaakst niveau 0 of 1 wordt gehaald, zijn Capaciteitsbeheer, Testen, Programmabeheer en distributie, en Kwaliteitsmanagement. Kijken we naar de gemiddelde scores over alle teams, dan scoren Testen, Kwaliteitsmanagement en Service Level Management het laagst. De grootste spreiding in scores is te zien bij de processen Configuratiebeheer,

Wijzigingenbeheer, Programmabeheer en distributie, en Kostenmanagement. De scores op clusterniveau zijn weergegeven in figuur 2. Hierin is te zien welk percentage van de onderzochte organisaties welk volwassenheidsniveau haalt per cluster. De linkergrafiek geeft de formele scores weer; een niveau wordt slechts gehaald als alle processen in dat cluster op dit niveau zitten. De rechtergrafiek geeft de informele scores weer, het rekenkundige gemiddelde van de scores van alle processen in dat cluster. Uiteraard liggen de scores dan hoger! De verbindende processen blijken de grootste spreiding te hebben (ze variëren dus erg per onderzocht team). De sturende processen scoren over het algemeen iets lager dan de uitvoerende processen.

In bijna de helft van de organisaties is geen sprake van een koppeling tussen Programmabeheer en distributie en Configuratiemanagement (eis op niveau 1). Dit houdt in dat gegevens over inproductienamen van nieuwe software óf in het geheel niet óf via handmatige inklappen in de CMDB terechtkomen. We hebben een aantal voorbeelden gezien van projecten waarin een geautomatiseerde koppeling tussen de tools





Figuur 3 Scores per BiSL-proces

voor versiebeheer en configuratiebeheer opgeleverd zou worden. Maar even zo vaak werd deze automatische interface door tijdgebrek geschrapt.

In twee derde van de organisaties wordt niet gerapporteerd over gebruik, prestaties, beschikbaarheid en betrouwbaarheid van het systeem (eisen op niveau 2). Tevens ontbreekt georganiseerde en expliciete terugkoppeling over de prestaties van het systeem vanuit de gebruikersorganisatie. Daardoor is het lastig een gedeeld beeld te krijgen van deze kwaliteitsaspecten.

In eveneens twee derde van de organisaties vinden niet geregeld audits of andere vormen van kwaliteitsborging plaats op applicaties, overige producten en services. In slechts een derde van de organisaties worden wijzigingen of wijzigingsrondes zodanig geëvalueerd dat er bij volgende wijzigingen gebruik van wordt gemaakt. Ook probleembeheer is matig ingericht (eisen op niveau 2). Dit betekent dus dat veel organisaties niet structureel leren van gemaakte fouten en successen, met als gevolg een reële kans op onnodige fouten en kosten.

Wat goed gaat bij organisaties is dat besluitvorming over wel of niet release-matig werken veelal expliciet plaatsvindt. Ook komen in de productie/exploitatie zelden onvoorziene applicatiefouten voor. Verder is er één formeel aanspreekpunt (helpdesk). En vooraf wordt bepaald wat het kost om programma's aan te passen; deze raming is vastgelegd.

BiSL

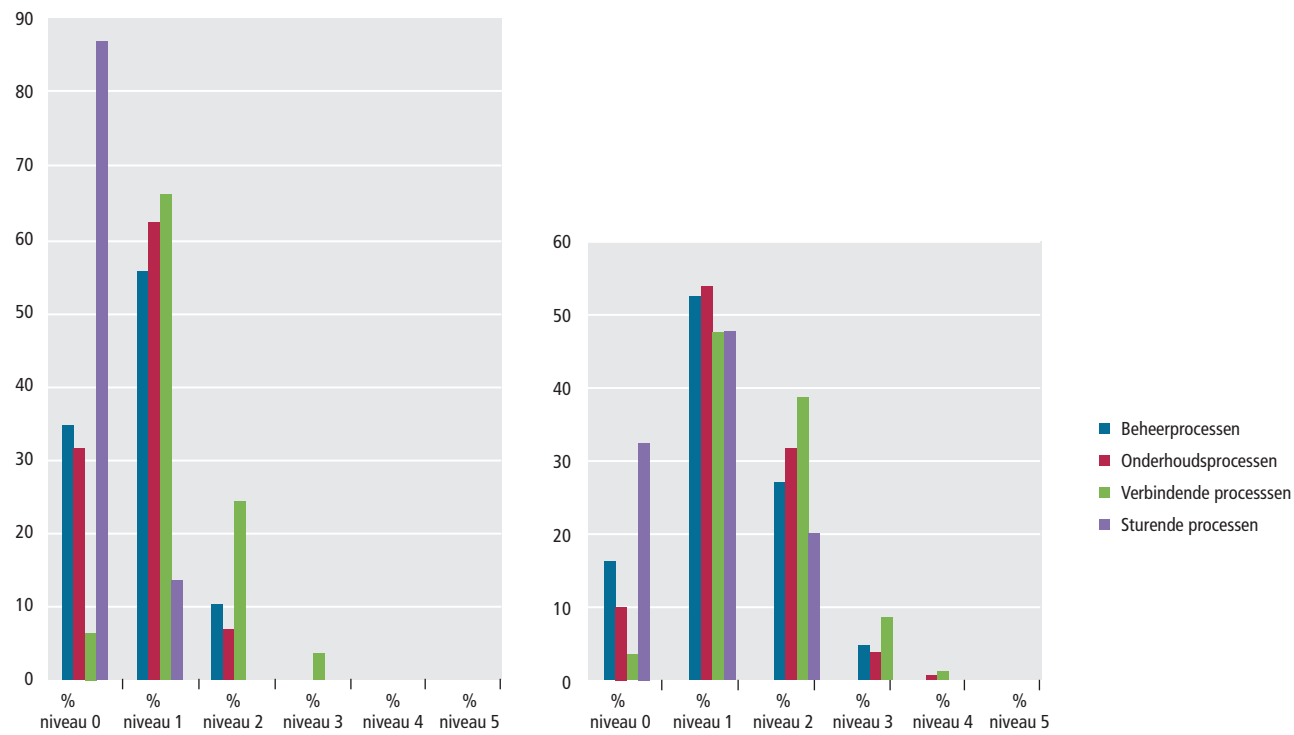
Voor BiSL zien we op procesniveau de scores uit figuur 3. Hierin is weer aangegeven hoeveel procent van de onderzochte organisaties op welk volwassenheidsniveau acteert, per proces.

Meestal ligt de gemiddelde volwassenheid op of iets boven niveau 1. Dit is dus lager dan bij ASL. De processen waar het vaakst niveau 3 of hoger wordt gehaald zijn Toetsen en Testen en Wijzigingenbeheer. Als we naar de gemiddelde scores over alle teams kijken, dan scoren Wijzigingenbeheer, Toetsen en Testen, Specificeren en Transitie het hoogst. De processen waar het vaakst niveau 0 of 1 wordt gehaald zijn de sturende proces-

sen Planning & Control, Financieel management, Behoeftemanagement en Contractmanagement. Kijken we naar de gemiddelde scores over alle teams, dan scoren Financieel management, Behoeftemanagement en Gebruikersondersteuning het laagst. Op clusterniveau zien we de scores uit figuur 4. Links staan de formele scores op clusterniveau en rechts de informele scores op clusterniveau.

De sturende processen scoren over het algemeen lager dan de uitvoerende processen. Tussen de uitvoerende processen zijn de verschillen gering, maar de verbindende processen scoren iets hoger dan de andere.

Financieel management is in veel organisaties slecht ingericht. Toerekening van kosten naar afdelingen vindt in nog geen kwart van de gevallen plaats. Baten van de informatievoorziening zijn bij nog geen derde van de organisaties incidenteel in beeld (eisen op niveau 1) en bij nog geen 10 procent regelmatig (niveau 2). Het gevolg daarvan is dat investeringsbeslissingen in de informatievoorzieningen op basis van een onvolledige



Figuur 4 Volwassenheidsniveau per BiSL-cluster; links het formele niveau van een cluster, rechts het gemiddelde van de individuele processen

businesscase worden genomen en dus in feite onvoldoende onderbouwd zijn. Ook Behoeftemanagement scoort laag. In maar één op de zeven onderzochte organisatieonderdelen wordt geregeld gekeken naar de tevredenheid van de organisatie, de eindgebruikers en het management over de informatievoorziening. In één op de vijf organisaties zijn afspraken gemaakt over standaarden, hulpmiddelen en werkwijzen die over het algemeen gebruikt worden (eisen op niveau 2). Beide kunnen al gauw leiden tot informatievoorziening die als kwalitatief onvoldoende wordt ervaren. In ongeveer drie van de vier organisatie wordt bij een wijziging(sronde) regelmatig geen tijd ingepland om procedures, handleidingen en dergelijke op te stellen en/of bij te werken (eis op niveau 2). De kosten en de doorlooptijd van een wijziging zijn daardoor niet voldoende bekend, wat kan leiden tot uitloop van de werkzaamheden in tijd en geld.

Het Wijzigingenbeheer-proces is over het algemeen goed ingevuld. Zo zijn er in ruim de helft van de organisaties geformaliseerde afspraken over de wijze waarop wijzigingsverzoeken worden ingediend en goedgekeurd, en worden in evenveel organisaties alle (niveau 3) en in alle organisaties de meeste (niveau 2) wijzigingen getoetst op nut en noodzaak. Wat ook goed gaat, is dat in nagenoeg alle organisaties meestal acceptatietesten plaatsvinden (niveau 2). Verder wordt in vier vijfde van de organisaties de informatiebehoefte van de organisatie in kaart gebracht. Dit gebeurt zodanig dat de opgeleverde functionaliteit in minder dan een vijfde van de organisaties leidt tot onvoorziene effecten in termen van afgesproken functionaliteit (niveau 2).

Algemene conclusies

Over het algemeen zijn zowel voor ASL als voor BiSL de scores laag. Dit zou kunnen komen doordat de zelfevaluatie al

op een laag volwassenheidsniveau hoge eisen stellen. Een andere oorzaak zou kunnen zijn dat onze database alleen gegevens bevat van relatief onvolwassen organisaties. Ook mogelijk is dat de ondervraagden een hoge mate van zelfkritiek hebben (wellicht daarin gestuurd door de consultants). Zelf vinden we de waarschijnlijkste verklaring dat de meeste organisaties nu eenmaal een laag niveau van procesvolwassenheid hebben. ASL blijkt hoger te scoren dan BiSL. Dit is ook wel logisch; IT-beheerorganisaties zijn al jaren bezig om hun processen te professionaliseren, te beginnen rond 1990 met ITIL, gevolgd door ASL eind jaren negentig. Functioneel beheer wordt pas veel recenter gezien als een echt vakgebied. BiSL is pas in de loop van dit decennium verschenen. Veel organisaties realiseren zich nog steeds niet welke processen en activiteiten er allemaal komen kijken bij het tot stand komen en in stand houden van de benodigde informatievoorziening. Bovendien

is applicatiemanagement wat makkelijker procesmatig en gestructureerd in te richten dan functioneel beheer en informatiemanagement, waar veel meer politiek speelt en veel meer partijen een rol (willen) spelen: businessmanagement, gebruikers, functioneel beheerders en IT-leveranciers.

Op sturend niveau liggen de scores lager dan op uitvoerend niveau. Er zijn ook hier verschillende mogelijke oorzaken aan te wijzen. Wellicht bevat onze database alleen gegevens van relatief onvolwassen organisaties, waarbij met name de sturing onder de maat is (en daardoor ook de uitvoering, hoewel in lichtere mate). Of de leidinggevendenden waren ondervertegenwoordigd onder de deelnemers; en kritiek op een ander is nu eenmaal makkelijker dan kritiek op jezelf. Wij achten het het waarschijnlijkst dat in de meeste organisaties op sturend niveau nu eenmaal minder aandacht wordt gegeven aan kwaliteit en procesinrichting. In de praktijk zijn het vaak de sturende processen die een maat zijn voor de volwassenheid van een organisatie. Dat de uitvoerende processen beter zijn dan de sturende, is typisch voor organisaties die nog niet op niveau 2 zitten.

Niet onderzocht

De scores van een zelfevaluatie zijn niet bedoeld als eindresultaat van een bijeenkomst. Een volledige zelfevaluatie levert een overzicht op van noodzakelijke en van een prioriteit voorziene verbeteracties, en leidt op basis daarvan als het goed is tot verbeteringen. De in de zelfevaluatiesessies beschreven sterke, zwakke en knelpunten zijn helaas te verschillend om er concrete conclusies uit te kunnen trekken. We hebben wel enig inzicht in de gedefinieerde verbeteracties, maar nagenoeg geen inzicht in de resultaten daarvan. Uit de beschikbare gegevens over de verbeteracties kunnen we daarom vooralsnog niets concluderen. Dit vormt een onderwerp voor een nader onderzoek.

NEN3434:2007

De ASL-zelfevaluatie is gepubliceerd in 2003. In 2007 is daar de norm voor applicatiemanagement NEN3434 bijgekomen. Wellicht vraagt u zich af hoe die twee zich tot elkaar verhouden. De NEN-norm is mede gebaseerd op de ASL-zelfevaluatie, maar uitgebreider en ook exacter; in de zelfevaluatie lees je kwalificaties als 'min of meer' en 'soms', in de NEN-norm gaat het eerder om percentages. De NEN-norm is niet bedoeld voor een zelfevaluatie maar voor een formeel assessment. Natuurlijk kan men de norm wel gebruiken voor een zelfevaluatie; dit is zelfs aan te bevelen in het voortraject van een formeel assessment. Omdat de NEN-norm echter erg uitgebreid en formeel is, raden wij aan om eerst de lichte versie te doen – de zelfevaluatie – en pas naar de NEN-norm te grijpen als er behoefte is aan een onafhankelijke toetsing.

Benchmark?

Door de gegevens die wij hebben verzameld, denken we dat we beschikken over een basis om tot een benchmark te komen. De vraag is echter hoe zinvol dat is. Daarbij spelen twee achterliggende vragen: hoe objectief zijn de gevonden waarden en waarom zou men de eigen resultaten met die van anderen willen vergelijken?

Objectiviteit

Een zelfevaluatie draait rond de vastlegging van een eigen oordeel over het eigen handelen. Van nature zijn sommigen pessimistisch maar velen optimistisch over het eigen vakmanschap. Het ene team is opener en het andere terughoudender. Dat betekent dat de resultaten van een zelfevaluatie niet geheel objectief zijn, zelfs niet als er een ervaren ASL- of BiSL-consultant bij aanwezig is. Op zich is dat voor een zelfevaluatie niet erg. Het gaat om de consensus en het gezamenlijke gevoel van urgentie om tot verbeteringen te komen. Bij een formele audit ligt dat anders. De criteria om te voldoen aan de laagste vol-

wassenheidsniveaus zijn 'strenger' en de auditors zijn dit ook; zij zullen zich ervan overtuigen dat er bewijsstukken zijn om de gegeven antwoorden te staven. Een score van niveau 3 in de zelfevaluatie is dus nog geen garantie van een score op dat niveau (of zelfs het niveau er onder) bij een formele audit.

Het nut van de vergelijking

Het doel van een zelfevaluatie is doorgaans om te bepalen waar de sterktes, zwaktes en knelpunten in de eigen organisatie liggen, zodat op basis daarvan verbeterpunten geformuleerd kunnen worden. Dat heeft niets te maken met een vergelijking met anderen. Wat voor de één een belangrijk proces of onderdeel is om te verbeteren, hoeft dat voor een ander niet te zijn. Die scope op verbeterpunten is meestal wel duidelijk in een zelfevaluatiesessie, maar haal je niet uit de vastgelegde resultaten. In een vergelijking met anderen kom je hooguit te weten hoe je het doet vergeleken met vakgenoten. Het is de vraag wat je met die kennis wilt doen. Je zou eens naar best practices van anderen kunnen kijken en kunnen onderzoeken wat je van anderen kunt leren.

Hoewel we tientallen zelfevaluaties hebben uitgevoerd, weten we niet zeker hoe representatief onze gegevens zijn ten opzichte van de markt. Wij kunnen ons enerzijds voorstellen dat organisaties met een hoog niveau van procesvolwassenheid wellicht minder geneigd zijn om een zelfevaluatie uit te voeren, maar anderzijds dat zeer onvolwassen organisaties niet eens op het idee komen om een zelfevaluatie te doen of te bang zijn voor slechte resultaten.

Hoe zinvol is een (formele) benchmark op basis van een zelfevaluatie? Wij zijn van mening dat het niet zinvol is. Wat je wel kunt doen is globaal vergelijken. Als je je maar bewust bent van de relatieve waarde van ten eerste de stamgegevens (een database gevuld met allemaal subjectieve waarden) en ten tweede de eigen volwassenheidsmeting, die ondanks de rol van de externe procesbe-

geleider (consultant) ook een subjectief oordeel zal bevatten. En dat is iets anders dan een benchmark, die toch formeler en onafhankelijker moet zijn.

Er wordt ons wel gevraagd naar een benchmark op basis van de NEN3434-norm. Hoe zinvol is dat? Deze heeft zin als er een substantiële hoeveelheid aan onderzoeksresultaten beschikbaar is (lees: tientallen audits zijn uitgevoerd) en als deze resultaten verkregen zijn door gecertificeerde auditors (lees: als er een onafhankelijk onderzoek is geweest). Gezien het aantal tot nu toe uitgevoerde audits op basis van de NEN3434 is er volgens ons op dit moment nog geen basis voor zo'n benchmark. Temeer daar veel organisaties nog met veel processen op volwassenheidsniveau 0 of 1 zitten en niveau 1 niet getoetst wordt door de norm. Maar indien de hele branche wat volwassener wordt en de norm veel toegepast gaat worden als auditinstrument, kan het wel interessant worden, mits geformaliseerd.

Overigens blijft ons advies: begin eerst met de zelfevaluatie en ga pas met de NEN3434 aan de slag als uit de zelfevaluatie blijkt dat uw organisatie zo volwassen is dat niveau 2 duidelijk in beeld is.

Oproep

Ten slotte hebben wij nog een oproep voor consultants die zelfevaluaties hebben begeleid. Wij zouden graag gegevens ontvangen over deze zelfevaluaties. Die kunnen wij dan meenemen in onze database, zodat we af en toe de meetgegevens kunnen publiceren. Opmerkingen, suggesties en best practices zijn dus van harte welkom.

Dr. Machteld Meijer is zelfstandig senior consultant en trainer en heeft veel gewerkt met en gepubliceerd over ASL en BiSL (machteld.meijer@maise.nl).

Ir. René Sieders is principal consultant in dienst van de Lifecycle Company. Zijn specialisaties zijn het inrichten en professionaliseren van applicatiebeheer en functioneel beheer. Hij is auteur van verschillende artikelen over ASL en BiSL (rene.sieders@thelifecyclecompany.nl). Beiden zijn lid van de werkgroep Certificering van de ASL BiSL Foundation en waren in 2007 lid van de NEN-commissie NEN3434:2007-norm voor applicatiemanagement.

Bronvermelding

- Deurloo, Kees, Remko van der Pols en René Sieders, *ASL zelfevaluatie*. Ten Hagen & Stam, 2003.
- Donatz, Ralph, *BiSL zelfevaluatie*. Academic Service, 2006.
- INK. *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel – Ondernemingen*. INK, 2000.
- Meijer, Machteld, 'ASL grote stap naar INK niveau III', in: *Informatie*, 2003, 10. Ten Hagen & Stam.
- Meijer, Machteld en Harry Meijer, 'Hoe verbeter ik mijn applicatiediensten? Hoe ASL en CMMI hieraan kunnen bijdragen', in: *IT Service Management best practices*, ITSMF, 2004.
- NEN, *NEN 3434:2007 Norm voor applicatiemanagement*, 2007.
- Sieders, René, 'Ervaringen met het selfassessment als methodiek voor professionalisering van het IT-beheer', in: *IT Beheer Jaarboek*. Ten Hagen & Stam, 2003.

Noot

- 1 Zie voor de vergelijking tussen ASL, INK en CMM: Meijer (2003) en Meijer (2004).