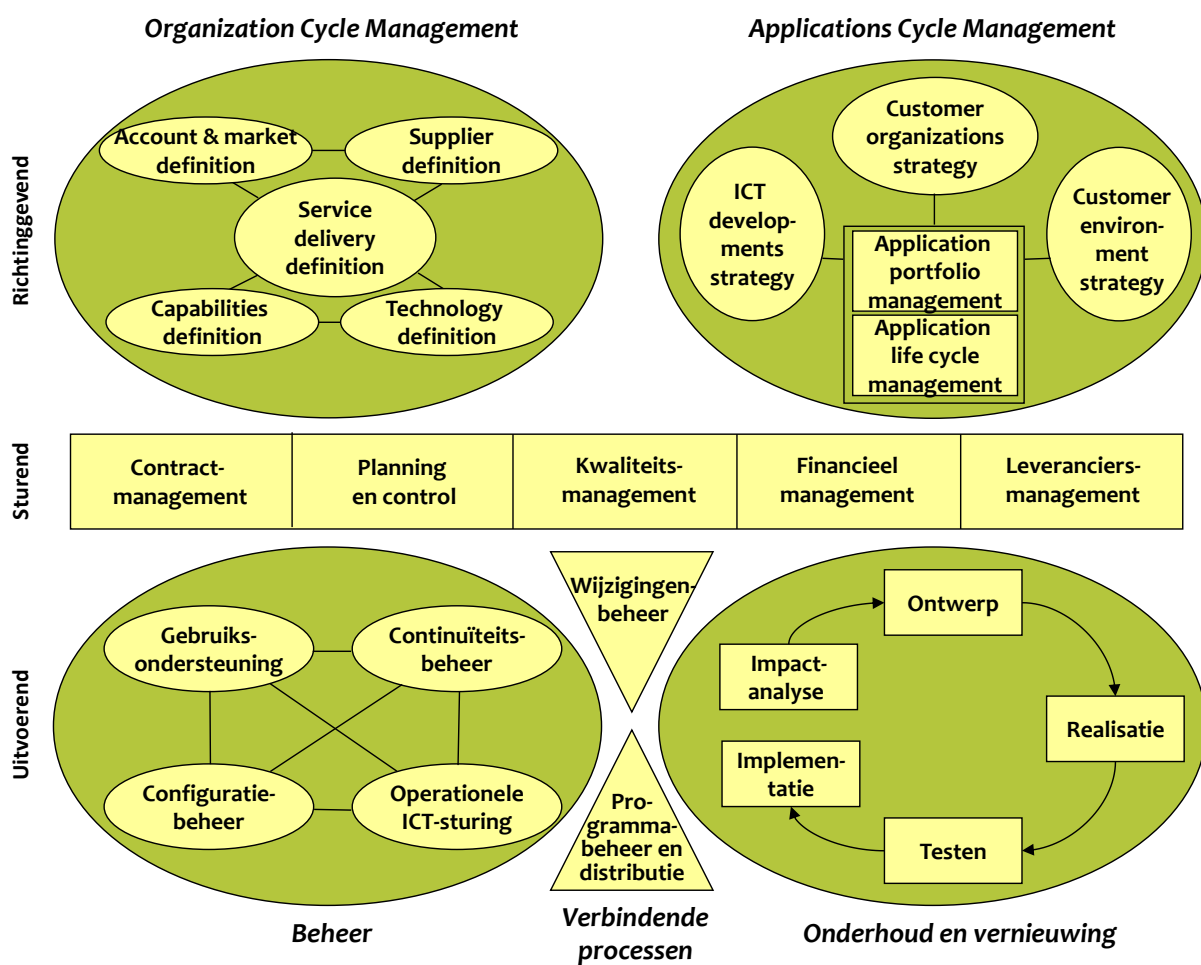


# Uittreksel ASL<sup>®</sup> 2

## Application Services Library<sup>®</sup>



ASL-procesmodel (Application Services Library)

## Inhoudsopgave

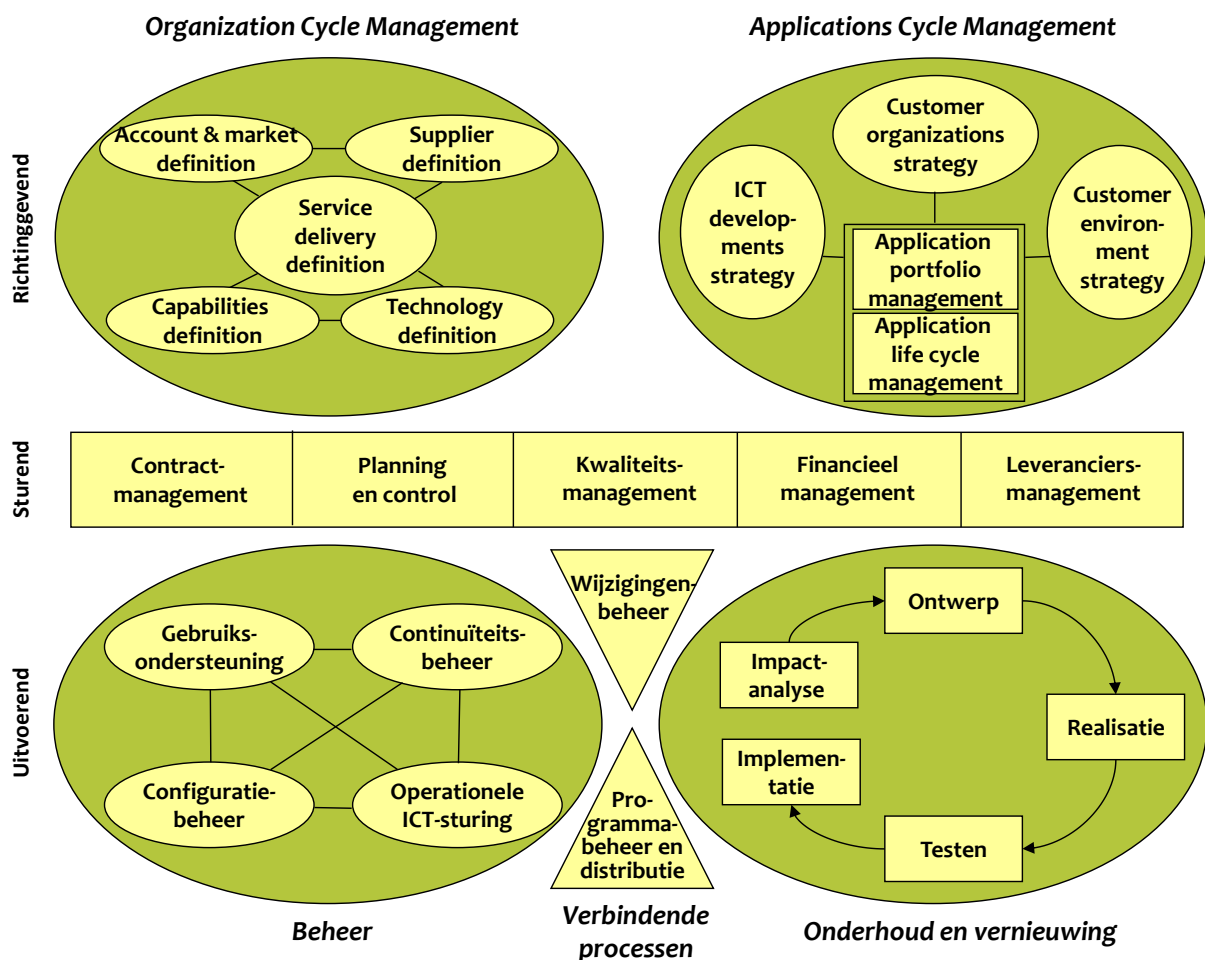
<b>1. Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2. Ontwikkelingen rondom applicatiemanagement</b>	<b>3</b>
<b>3. Het ASL-framework</b>	<b>5</b>
3.1. Uitvoerende processen	6
3.2. Sturende processen	14
3.3. Richtinggevende processen	19
<b>4. Gebruik en invoering van ASL</b>	<b>25</b>

# 1. Inleiding<sup>i</sup>

ASL<sup>®</sup>2 is de naam van de tweede versie van het ASL-framework, dat in 2009 is verschenen. In het document wordt verder gebruik gemaakt van de naam ASL.

ASL is een framework voor processen van applicatiemanagement. Het is bruikbaar voor alle typen applicatiemanagementorganisaties, dus zowel voor applicatiemanagementorganisaties die zelf applicatiedienstverlening leveren (beheer en/of onderhoud) als voor applicatiemanagementorganisaties die integratie van achterliggende dienstverlening realiseren.

Applicatiemanagement omvat het beheren, onderhouden en vernieuwen van applicaties, het opstellen van beleid voor de applicatiemanagementorganisatie en de applicatieportfolio die in beheer is en het aansturen van de daartoe benodigde activiteiten.



## 2. Ontwikkelingen rondom applicatiemanagement

In de afgelopen jaren zijn er enkele ontwikkelingen geweest die een grote impact hebben op het applicatiemanagement:

- Scheiding in beheardomeinen (Looijen)
  - Technisch beheer: instandhouding van de operationalisering van een applicatie op de technische infrastructuur;
  - Applicatiebeheer: instandhouding van applicatieprogrammatuur en de gegevensbanken;

- Functioneel beheer: instandhouding van de functionaliteit van de informatievoorziening, het besturen hiervan en de ondersteuning van gebruikers ervan.
- Groeiend aantal vraagorganisatie: differentiatie van vraag
- Toenemende specialisatie en componentisering van dienstverlening
  - Hergebruik van bestaande componenten in het ICT-landschap;
  - Gedeeld gebruik maken van nieuwe componenten;
  - Verplaatsing van functionaliteit naar technologie.
- Differentiatie van dienstverleningsvormen
  - Onderscheid tussen beheer en onderhoud enerzijds en nieuwbouw anderzijds is vervaagd.
  - Strikte scheiding tussen pakketten en maatwerk is door gebruik van standaardcomponenten en platformen verdwenen.  
Daardoor zijn er
    - Meerdere vormen van delivery
    - Meerdere vormen in sturing en afrekening
- Specialisatie van applicatiemanagement  
Deze specialisatie vindt plaats op drie onderwerpen:
  - De markt
  - De vorm van dienstverlening
  - De hulpmiddelen en gebruikte technologie.

### **Impact op (de inrichting van) applicatiemanagement**

Deze ontwikkelingen leiden tot ingewikkelde leveranciersconstellaties. Er zijn twee strategieën om het geheel van dienstverleningsprocessen van verschillende leveranciers stuurbaar te maken:

1. Realiseren van uniformering, standaardisering en centralisering;
2. Richten van de besturing op de essenties en verder een black-box-benadering volgen: de focus van de besturing richt zich dan op de koppelvlakken.

ASL gaat in hoge mate uit van de tweede strategie; dat leidt tot de volgende consequenties:

- de interfaces tussen applicatiemanagement en de omgeving wordt bepalend;
- procesinrichting en besturing worden een interne aangelegenheid van de applicatiemanagementorganisatie;
  - Welke uitvoerproducten zijn afgesproken?
  - Welke invoer is afgesproken
  - Welke processen leiden tot welk afgesproken uitvoerproduct?
  - Op basis van welke invoerproducten?
  - Hoe wordt bewaakt dat de daaraan gestelde eisen worden gehaald?
  - Er ontstaat flexibiliteit in leveranciersverhoudingen.
- de plaats en rol van de applicatiemanagementorganisatie in de dienstverleningsketen worden bepalend voor de dienstverlening.

De **generieke eisen** aan het applicatiemanagement blijven bestaan:

- inzichtelijkheid van de dienstverlening en de kosten;
- stuurbaarheid van kosten, applicaties en dienstverlening;
- overdraagbaarheid en vergelijkbaarheid van mensen en applicatiemanagement;
- flexibiliteit van applicaties;
- betrouwbaarheid van de applicaties;
- aansluitbaarheid van de applicaties en van applicatiemanagement.

### **Impact en consequenties - boodschappen van ASL:**

- ASL kan worden ingezet als component voor dienstverlening en als totaal framework;
- Scheiding buitenkant en binnenkant van de dienstverlening
  - externe en interne kwaliteit staan los van elkaar;

- Contractmanagement is het centrale proces aan de voorkant;
- Stuurbaarheid van kosten in relatie tot de doelen wordt belangrijk.
- Integratie van dienstverlening en de serviceteam gedachte
- Proactiviteit: het zelfstandig onderkennen en anticiperen op ontwikkelingen en situaties. Dit moet terugkomen op alle niveaus:
  - OCM: vernieuwing van de dienstverlening;
  - ACM: vernieuwing van de applicaties;
  - Kwaliteitsmanagement;
  - Actieve benadering van gebruikers in plaats van reactief.
- Kennisdeling

### 3. Het ASL-framework

#### Clusteringscriteria

ASL bevat zes procesclusters verdeeld over drie niveaus:

- richtinggevend
- sturend
- uitvoerend

en met twee invalshoeken:

- services-invalshoek: het bepalen van en leveren van diensten aan de buitenwereld
- applicatie-invalshoek: het kennen van en anticiperen op ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen met het oog op veranderingen aan de functionaliteit van de applicaties.

#### Doelstellingen van de clusters van ASL

##### *Beheer (services-invalshoek)*

Optimaal inzetten van huidige applicaties ter ondersteuning van het bedrijfsproces met een minimum aan middelen en verstoringen in de operatie.

##### *Onderhoud en vernieuwing (applicatie-invalshoek)*

Aanpassen van de applicaties aan de veranderende wensen en eisen als gevolg van veranderingen in omgeving en proces.

##### *Verbindende processen*

Synchronisatie en afstemming tussen de clusters Beheer en Onderhoud en vernieuwing.

##### *Sturende processen*

Bewaken dat bestaande activiteiten conform doelstellingen, afspraken en gekozen strategie worden uitgevoerd.

##### *Applications Cycle Management (ACM) (applicatie-invalshoek)*

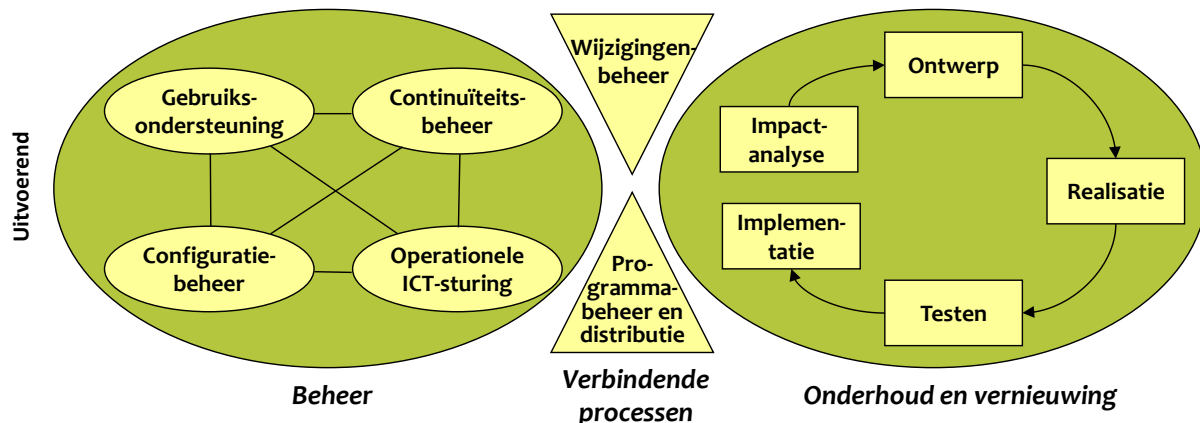
Vormgeven van een langetermijnstrategie voor de verschillende applicatieobjecten in het geheel van de informatievoorziening van één of meerdere organisaties.

##### *Organization Cycle Management (OCM) (services-invalshoek)*

Ervoor zorgen dat invulling wordt gegeven aan het beleid en de toekomst van de serviceorganisatie.

ASL ziet deze clusters als een keten. Samenwerken, informatie delen en afstemming tussen de clusters is noodzakelijk voor effectief en efficiënt applicatiemanagement.

### 3.1. Uitvoerende processen



#### 3.1.1 De beheerprocessen

De vier processen die in de cluster beheer voorkomen zijn:

- Gebruiksondersteuning
- Configuratiebeheer
- Operationele ICT-sturing
- Continuïteitsbeheer

De verhouding tussen applicatiemanagement en infrastructuurmanagement is een n-op-m-relatie. Infrastructuurmanagement zal in de regel de exploitatie van meerdere en verschillende applicaties verzorgen. Het beheer en onderhoud op deze applicaties wordt meestal door meerdere applicatiemanagementorganisaties uitgevoerd.

Consequenties zijn:

- Processen zijn niet te normaliseren naar één centraal proces.
- Benodigde informatie over beheerdomeinen zijn per domein verschillend.

De inrichting van de beheerprocessen is afhankelijk van de omgeving; bepalende parameters zijn onder andere:

- Wordt de oplossing gedeeld met andere afnemers of niet;
- Verantwoordelijkheid voor het gedrag van de applicatie op de infrastructuur;
- Verantwoordelijkheid voor applicatie-integratie.

#### Gebruiksondersteuning

**Gebruiksondersteuning:** realiseren van optimale ondersteuning in het gebruik van de applicaties door een zo goed mogelijke communicatie met de afnemers en het zo goed mogelijk afhandelen van meldingen over het gebruik van en eventuele afwijkingen in de dienstverlening, conform afspraken

Onderwerpen	Activiteiten / deelprocessen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Doelgroepen en inpassing in de omgeving</li> <li>• Proactieve communicatie</li> <li>• Meldingafhandeling</li> <li>• Classificatie: vragen, verstoringen, fouten, wensen, opdrachten, klachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proactieve communicatie naar afnemers en leveranciers over de bestaande dienstverlening</li> <li>• Meldingafhandeling <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aannemen en registreren</li> <li>• Classificeren, analyseren</li> <li>• Doorzetten of afhandelen</li> <li>• Eventueel escaleren naar probleem</li> <li>• Terugkoppelen status</li> <li>• Afsluiten</li> </ul> </li> <li>• Meldingenrapportage (rapportage en sturing)</li> </ul>

<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie over ontwikkelingen</li> <li>• Proactieve communicatie over wijzigingen, status applicatie, gebruik, ervaringen, etc.</li> <li>• Meldingenregistratie</li> <li>• Problemen</li> <li>• Meldingenrapportage</li> </ul>	<b>Relaties</b> <i>Naar Afnemer/leverancier:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• status van de afhandeling van de melding of het antwoord.</li> <li>• informatie of ontwikkelingen over de dienstverlening of de applicatie.</li> </ul> <i>Van Afnemer/leverancier:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• melding van afnemer of leverancier.</li> <li>• de proactieve communicatie vanuit leveranciers.</li> </ul> <i>Van Beheerprocessen:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie uit beheerprocessen ten behoeve van proactieve communicatie.</li> </ul> <i>Naar Wijzigingenbeheer:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• een melding, die leidt tot een wijzigingsverzoek.</li> </ul> <i>Van Wijzigingenbeheer:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie over wijzigingen ten behoeve van proactieve communicatie.</li> </ul>
--	--

## Configuratiebeheer

<b>Configuratiebeheer:</b> zorgen voor het in kaart hebben van applicatieobjecten/configuraties en services waarvoor de applicatiemanagementorganisatie verantwoordelijk is en verstrekken van accurate informatie hierover om andere applicatiemanagementprocessen te ondersteunen.	
<b>Onderwerpen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuratie-items</li> <li>• Dienstverleningsobjecten (service-items)</li> </ul>	<b>Activiteiten / deelprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registratie configuratie-items</li> <li>• Registratie dienstverlening</li> <li>• Informatieverstrekking</li> <li>• Configuratiesturing en rapportage</li> </ul>
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• CMDB (Configuration Management DataBase)</li> <li>• SDDB (Service Delivery DataBase)</li> <li>• Informatieverstrekking over applicatieconfiguraties en gebruik</li> </ul>	<b>Relaties</b> <i>Van Programmabeheer en distributie:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie over een nieuwe identificeerbare versie van een applicatie die is uitgeleverd.</li> </ul> <i>Naar Impactanalyse:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie over de bestaande configuraties of een specifieke configuratie teneinde impactanalyses uit te kunnen voeren.</li> </ul>

## Operationele ICT-sturing

<b>Operationele ICT-sturing:</b> verzorgen, bewaken en waarborgen dat applicaties het juiste en afgesproken gedrag vertonen in de exploitatiesituatie en dat dit conform afspraken is.	
<p>Sturingsonderwerpen zijn betrouwbaarheid, beschikbaarheid en exploitatiecapaciteit.</p> <p>Beoogd wordt:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzekeren dat applicaties voldoen aan de gevraagde operationele kwaliteit;</li> <li>• Zorgen dat applicaties dit niveau (blijven) behalen;</li> <li>• Optimaliseren van den eigenschappen in productie;</li> <li>• Toekomstplannen opstellen;</li> <li>• Beschikbaar stellen van informatie of rapportages.</li> </ul>	
<b>Onderwerpen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Invalshoeken bij operationele ICT-sturing <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedrijfszekerheid</li> <li>• Beheersbaarheid</li> <li>• Doelmatigheid</li> </ul> </li> <li>• Capaciteitsbeheer <ul style="list-style-type: none"> <li>• Werklastbeheer</li> <li>• Resourcebeheer</li> <li>• Prestatiebeheer</li> </ul> </li> </ul>	<b>Activiteiten / deelprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operations-planning</li> <li>• Operations-realisatie: het bepalen van specificaties en maatregelen om eisen te realiseren.</li> <li>• Operations-bewaking: bewaken van de effectiviteit van maatregelen en resultaten van verwerkingen.</li> <li>• Capaciteitsbeheer</li> <li>• Operations-sturing (rapportage en sturing)</li> </ul>
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operations-plan</li> <li>• Verwerkingsplanning</li> <li>• Eisen en realisatie</li> <li>• Capaciteits- en verbruiksoverzichten</li> </ul>	<b>Relaties</b> <i>Naar Afnemer/leverancier:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plannen en maatregelen ten aanzien van de verwerking.</li> </ul> <i>Van Afnemer/leverancier:</i>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operations-rapportages</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• informatie over verwerkingen. <i>Van Gebruiksondersteuning:</i></li> <li>• melding/aanvraag om extra, incidentele of afwijkende verwerkingen. <i>Naar Impactanalyse:</i></li> <li>• consequenties en/of te nemen maatregelen als gevolg van de veranderingen of aanpassingen, zoals onderkend in de impactanalyse.</li> </ul>
--	--

## Continuïteitsbeheer

<p><b>Continuïteitsbeheer:</b> voorzien in continuïteit van het bedrijfsproces door te zorgen voor continuïteit en aanwezigheid van adequate maatregelen die, binnen gestelde tijd en kwaliteit, zorgen voor adequate werking van de applicaties.</p> <p>Het proces heeft betrekking op te treffen maatregelen om de continuïteit van uitvoering en ondersteuning van informatievoorziening middels informatiesystemen op langere termijn te verzorgen.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bedreigingen van de continuïteit:</li> <li>• Oneigenlijk gebruik van buitenaf (hacken etc.)</li> <li>• Oneigenlijk gebruik van binnenuit (fraude)</li> <li>• Beschermen middelen tegen externe bedreigingen (calamiteiten als overstroming, molest; uitwijk regelen)</li> <li>• Beschermen middelen tegen interne bedreigingen (gebruikte middelen (OS bijv.) worden niet meer ondersteund)</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuïteitsplanning: op basis van afhankelijkheidsanalyses / kwetsbaarheidsonderzoeken <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventariseren bedreigingen</li> <li>• Uitvoeren risicoanalyse</li> <li>• Bepalen gewenst beveiligingsniveau</li> <li>• Maken plan</li> </ul> </li> <li>• Continuïteitsrealisatie: implementeren van maatregelen</li> <li>• Continuïteitsbewaking <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testen beveiliging, back-ups, roll-backs, uitwijk, continuïteitsplan</li> </ul> </li> <li>• Continuïteitssturing: sturing en bewaking van het proces</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuïteitsplan</li> <li>• Continuïteitseisen</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Afnemer/leverancier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• door leverancier of afnemer gewenste maatregelen teneinde de gewenste continuïteitsmaatregelen te realiseren.</li> </ul> <p><i>Naar Afnemer/leverancier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorgestelde continuïteitsmaatregelen, al dan niet uit te voeren door afnemer of leverancier.</li> </ul> <p><i>Van Gebruiksondersteuning:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• af te handelen vragen of meldingen voor continuïteitsbeheer met een meer structureel karakter.</li> </ul>

### 3.1.2 Onderhoud en vernieuwing

De vijf processen, in grote lijnen in die volgorde, die in de cluster Onderhoud en vernieuwing voorkomen zijn:

- Impactanalyse
- Ontwerp
- Realisatie
- Testen
- Implementatie

Alle ontwikkelmethodes zijn toepasbaar binnen ASL (zoals RUP, DSDM, SDM, scrum - iteratief, waterval etc.). De verantwoordelijkheid van gebruikte middelen, technieken, processen, processtappen en wijze van inpassing in de omgeving ligt bij kwaliteitsmanagement.

Beheer en onderhoud heeft t.o.v. ontwikkeling te maken met complicerende factoren:

- Uitgangssituatie is minder gunstig;
- Eisen zijn hoger;
- Terugkoppeling is kortcyclischer;
- Mogelijkheden om te verbeteren zijn minder.



Overlap tussen ontwikkeling, onderhoud en beheer is groter geworden. De leidt tot:

- Grotere noodzaak om beheer goed te regelen;
- Grotere behoefte om kennis van de applicatie en de applicatiearchitectuur op orde te hebben;
- Softwarelogistiek wordt kritisch;
- Behoeft aan meer robuustheid en terugvalopties.

De inrichtingsfactoren zijn:

- Gebruikte ontwikkelmethode (fasering, uitvoerproducten);
- Integratie verantwoordelijkheid (of niet);
- Aanstuurbaarheid onderaannemers in termen van gewenste functionaliteit;
- Verantwoordelijkheid voor de invulling en de vormgeving;
- Soort product, organisatie.

## Impactanalyse

<p><b>Impactanalyse:</b> op een effectieve wijze in kaart brengen van voldoende betrouwbare consequenties van een wijzigingsvoorstel in termen van inspanning, toekomst, gebruik en exploitatie van de voorgestelde wijzigingen opdat de beste oplossing kan worden gekozen.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatie en applicatieonderdelen</li> <li>• Infrastructuur en beheer</li> <li>• Gebruikers(organisatie)</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen wijziging</li> <li>• Inschatten verandering</li> <li>• Inschatten consequenties</li> <li>• Verificatie en terugkoppeling</li> <li>• Besturing</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact applicatie (rapport impactanalyse) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aannames en uitgangspunten</li> <li>• Omschrijving wijziging / release</li> <li>• Impact op de geraakte objecten</li> <li>• Oplossingsalternatieven</li> <li>• Benodigde menscapaciteit</li> <li>• Risico's</li> <li>• Overige consequenties</li> <li>• Voorgestelde bijstellingen aan de release</li> </ul> </li> <li>• Change set</li> <li>• Voorgangrapportage</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Applicatiemanagement van andere organisaties:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wijzigingen en informatie over deze wijzigingen in onderdelen van de applicatie of aan de applicatie gerelateerde delen, die door andere applicatiemanagementorganisaties worden onderhouden.</li> </ul> <p><i>Van Wijzigingenbeheer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• release: een reeks samengestelde wijzigingen, die doorgevoerd moeten worden in de wijzigingsronde/release, met een ruwe inschatting van de verwachte ontwikkelcapaciteit.</li> </ul> <p><i>Naar Wijzigingenbeheer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terugkoppeling over de geschatte ontwikkelcapaciteit voor het maken van de release vergeleken met de eerste inschatting vanuit wijzigingenbeheer.</li> </ul> <p><i>Van Programmabeheer en distributie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• impact van de wijzigingen op de onderdelen (programma's, ontwerpen, documentatie, gegevens, etc.) die moeten veranderen als gevolg van de release en de structuur van de applicatie,</li> </ul> <p><i>Naar Programmabeheer en distributie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• change set (claimen van de betroffen verzameling applicatieobjecten zodat meervoudige wijzigingen hieraan onderkend worden).</li> </ul> <p><i>Naar alle Sturende processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• impact van de release of ontwikkeling zoals geschatte ontwikkelcapaciteit, impact van de release voor kwaliteit, afspraken en service levels, investeringen en aanvullende investeringen, exploitatiebaarheid, lange termijn onderhoudbaarheid, impact op leveranciers.</li> </ul>

## Ontwerp

<p><b>Ontwerp:</b> (gebruikers)specificaties van het informatiesysteem of de wijzigingen daarin op een dusdanige wijze opzetten en vastleggen, dat deze daarna op eenduidige wijze kunnen worden gerealiseerd en getest.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Specificaties: gewenste functionaliteit (komen van de afnemer)</li> <li>• Ontwerpproces, vier stappen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepalen oplossing en route</li> <li>• Ontwerpen</li> <li>• Maken</li> <li>• Valideren</li> </ul> </li> </ul> <p>Onderhoud is primair bottom-up (dominant) maar tevens top-down.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opzet en invulling van een ontwerp</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nadere uitwerking vraagstelling</li> <li>• Bepalen oplossingsrichting(en)</li> <li>• Uitwerken oplossingsrichting</li> <li>• Valideren</li> <li>• Besturing</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerpdocumentatie die applicatieobjecten omvat als: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Systeemdokumentatie</li> <li>• Wijzigingen in het ontwerp</li> <li>• Testspecificaties/testontwerp</li> </ul> </li> <li>• Voortgangsgegevens</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoofdlijnen van de specificaties en/of gewenste functionaliteit en eisen en toelichting daarop.</li> <li>• verbeteringen of aanvullingen op het ontwerp en/of akkoord op het ontwerp.</li> </ul> <p><i>Naar Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (concept versie van) het ontwerp.</li> </ul> <p><i>Van Impactanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• hoofdlijnen van de oplossingsrichting die IA in gedachte heeft, inclusief impact</li> </ul> <p><i>Naar Realisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (gewijzigde) ontwerpen (Fysiek kan deze stroom via programmabeheer en distributie verlopen)</li> </ul>

## Realisatie

<p><b>Realisatie:</b> omzetten van de opgeleverde ontwerpen of veranderingen daarin naar concrete en correcte wijzigingen in het geautomatiseerde informatiesysteem</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Indeling in stappen: vraagstelling, hoofdlijnen bepalen (technisch ontwerp), wijzigingen worden gebouwd, wijzigingen worden getest.</li> <li>• Ontwerpen en documentatie: al dan niet opstellen van een technisch ontwerp</li> <li>• Relatie met programmabeheer: bepalen wat er gewijzigd moet worden, samenstellen en opleveren van de definitieve change package.</li> <li>• Relatie exploitatie: de exploitatie van de technische oplossing draait binnen het infrastructuurmanagement, dus opleveren exploitatiedocumentatie</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepalen technische impact</li> <li>• Ontwerpen technische oplossing</li> <li>• Realiseren oplossing</li> <li>• Testen oplossing (white-box / unittesten)</li> <li>• Besturing</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe of gewijzigde documentatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technisch ontwerp</li> <li>• Programmadocumentatie</li> <li>• Technische testspecificaties</li> <li>• Productiedocumentatie</li> </ul> </li> <li>• Nieuw of gewijzigd systeem</li> <li>• Testresultaten</li> <li>• Sturingsinformatie</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Testen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fouten of tekortkomingen die opgelost moeten worden in realisatie.</li> </ul> <p><i>Van Programmabeheer en distributie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• programma's, technische documentatie (en eventueel functionele ontwerpen) die door de wijziging worden geraakt</li> </ul> <p><i>Naar Programmabeheer en distributie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gewijzigde en geteste programma's en documentatie.</li> </ul>

## Testen

<p><b>Testen:</b> borgen dat de gewenste wijzigingen conform specificatie zijn gerealiseerd en dat de applicatie (na wijziging) correct gedrag vertoont.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unit-test (een stap in het proces realisatie): test of de gerealiseerde/gewijzigde programma's voldoen aan de eisen.</li> <li>• Technische integratie- of systeemtest: het voldoen aan het opgestelde ontwerp, werken binnen het geheel en het onderhoudbaar blijven na realisatie</li> <li>• Functionele systeemtest</li> <li>• Productietest / exploitatietest</li> <li>• Acceptatietest (een stap in het proces implementatie)</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functionele (logische) systeemtest <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden</li> <li>• Uitvoeren</li> <li>• Bepalen impact fouten</li> <li>• Evalueren en bepalen oplossingsrichting</li> <li>• Laten oplossen fouten</li> </ul> </li> <li>• Technische systeemtest</li> <li>• Ondersteuning productietest</li> <li>• Besturing</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testproducten</li> <li>• Testverslagen</li> <li>• Fouten/vragen</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Ontwerp:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• functioneel testontwerp .</li> </ul> <p><i>Van Realisatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• technisch testontwerp met daarin ook een beschrijving van hoe er technisch getest kan of moet worden.</li> <li>• resultaten van unittesten</li> </ul> <p><i>Van Implementatie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• resultaten van de acceptatietest</li> </ul>

## Implementatie

<p><b>Implementatie:</b> invullen van de noodzakelijke randvoorwaarden om te komen tot een foutloos gebruik van de nieuwe versie van de applicatie en afronding van het onderhoudsproces.</p>	
<p>Er is aandacht voor zaken als conversie, acceptatie(testen), opleiding, instructie en migratie, gevolgd door dechargeverlening.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning voor ingebruikname bij gebruikersorganisatie.</li> <li>• Ondersteuning van inproductiename door infrastructuurmanagement.</li> <li>• Ondersteuning van gebruik of inpassing van de veranderde functionaliteit en programmatuur bij andere applicatiemanagementorganisatie.</li> <li>• Afronden van wijziging en veiligstellen van applicatie- en projectdocumentatie ten behoeve van de eigen processen.</li> </ul> <p>Uitvoerings en –inrichtingsaspecten zijn afhankelijk van diverse factoren:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgesproken dienstverlening</li> <li>• Aard van de applicatie en mogelijkheden</li> <li>• Aard van de wijziging en wijze waarop deze wordt doorgevoerd en impact hiervan.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning inproductiename <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiding verwerking en installatie</li> <li>• Voorbereiden en begeleiden conversies</li> <li>• Voorbereiding productieplanning</li> <li>• Voorbereiding exploitatieopdracht</li> </ul> </li> <li>• Ondersteuning gebruikersorganisatie <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden en uitvoeren acceptatietest</li> <li>• Wijzigen gebruikershandleidingen</li> <li>• Begeleiding conversies</li> </ul> </li> <li>• Voorbereiding afronding release</li> <li>• Afronding opdracht</li> <li>• Besturing</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ondersteuning ingebruikname</li> <li>• Ondersteuning inproductie- en inbeheername</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Naar Afnemer / leverancier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ondersteuning voor de uitvoering van de acceptatietest.</li> <li>• ondersteuning en eventueel sturing van de inproductiename.</li> <li>• ondersteuning bij de invoering in de gebruikersorganisatie (ondersteuning bij gebruikershandleidingen, veranderingen in functionele stuurparameters, verzorgen van conversiescripts, et cetera).</li> </ul>

	<p><i>Van Afnemer (veelal business informatiemanagement):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de akkoordverklaring / opdrachtdecharge voor de release, wijziging, opdracht tot vernieuwing.</li> </ul> <p><i>Naar Wijzigingenbeheer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wijzigingen in de status van de ontwikkeling of release (goedgekeurd en vervolgens in productie).</li> </ul>
--	---

### 3.1.3 Verbindende processen

Doel van de Verbindende processen is het synchroniseren van de beheerprocessen en onderhoudsprocessen (logistiek binnen applicatiemanagement).

Tussen beheer en onderhoud is vaak sprake van een n-op-m relatie:

- Releases en versies worden op meerdere plekken gebruikt en vaak worden er verschillende versies gebruikt.
- Het lukt niet altijd te voorzien in de behoefte aan enkelvoudige uitvoering van onderhoudsprocessen: dezelfde verbeteringen moeten worden aangebracht in meerdere versies.

Om deze synchronisatie te beheersen zijn er twee verbindende processen:

- Wijzigingenbeheer
- Programmabeheer en distributie.

### Wijzigingenbeheer

<p><b>Wijzigingenbeheer:</b> ervoor zorgen dat een gestandaardiseerde werkwijze wordt gebruikt voor het doorvoeren van wijzigingen aan applicaties, zodat afgestemd en geprioriteerd wijzigingen kunnen worden doorgevoerd, om zodoende de geboden functionaliteit van de applicatie te verbeteren.</p> <p>Het vormt de ingaande sluis naar het onderhoud- en vernieuwingscluster. De wijzigingen worden verzameld, geclusterd en ingepland in releases of projecten. Het proces werkt nauw samen met impactanalyse.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Release en wijziging: Release is een verzameling gegroepeerde wijzigingen die gelijktijdig en in gezamenlijkheid worden aangebracht. Wijziging is een gewenste of noodzakelijke verandering aan de objecten van de applicatie. Een release bevat meerdere wijzigingen en een wijziging kan soms ook over meerdere releases gaan.</li> <li>• Inrichtingsfactoren: er zijn meerdere variabelen die het proces van besluitvorming over welke wijzigingen doorgaan en welke niet beïnvloeden. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plaats in de keten en beslissingsbevoegdheid van applicatiemanagement</li> <li>• Mate van behoefte aan formalisatie en afstemming met de afnemers</li> <li>• Dynamiek en behoefte aan meerdere iteraties</li> </ul> </li> <li>• Stadia van wijzigingen, minimaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnengekomen en nog niet afgehandeld/ingepland (gewenst, wijzigingsvoorstel)</li> <li>• Opgepakt in het onderhoud (onder handen)</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registratie wijzigingen</li> <li>• Inplanning release</li> <li>• Bijstelling en bewaking release</li> <li>• Sturing en rapportage</li> <li>• Informatieverstrekking</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitgevoerd (afgehandeld)</li> </ul>	
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Informatie over de release</li> <li>• Informatie over de wijzigingen</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Naar Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wijzigingen, die vanuit applicatie-perspectief op de wijzigingskalender moeten.</li> </ul> <p><i>Van Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• terugkoppeling op de wijzigingsvoorstellen of opmerkingen over een mogelijke inplanning van een release.</li> </ul> <p><i>Van Beheerprocessen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gewenste of noodzakelijke wijzigingen aan de applicatie vanuit het oogpunt van beheer.</li> </ul> <p><i>Van Impactanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• afwijkende geschatte omvang van de release of wijziging op basis van een nadere uitwerking van probleemanalyse binnen impactanalyse.</li> </ul> <p><i>Naar Impactanalyse:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• samenstelling van een release.</li> </ul> <p><i>Van Planning en control:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beschikbare capaciteit, de capaciteit gereserveerd voor de release of ontwikkeling in relatie tot de tijd.</li> <li>• voortgang van de release of ontwikkeling inclusief gebruikte capaciteit, met eventuele noodzaak tot aanpassingen.</li> </ul> <p><i>Naar Planning en control:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verwachte inschatting van de benodigde capaciteit voor de wijziging of release.</li> <li>• mogelijke bijstellingen aan de release met de impact voor de capaciteit en oplevertermijnen.</li> </ul>

## Programmabeheer en distributie

<p><b>Programmabeheer en distributie:</b> ter beschikking stellen van de juiste applicatieobjecten (of informatie daarover) aan de juiste processen op het juiste tijdstip.</p> <p>Het proces verzorgt de logistiek van applicatieobjecten (bestanden/onderdelen die gebruikt worden om een geautomatiseerd systeem op te bouwen) binnen het onderhoudscluster en de distributie naar productie en beheer en voert het versiebeheer over de objecten die in onderhoud zijn. Het vormt ook de ingaande sluis voor applicatieobjecten die door andere applicatiemanagementorganisaties zijn gemaakt.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <p><b>Het logistieke proces</b></p> <p>Implementatie kan complex zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De impact van een wijziging op andere versies is een issue en moet bekend zijn.</li> <li>• Applicaties worden opgebouwd uit veel objecten en er zijn diverse soorten objecten.</li> <li>• Objecten of componenten van andere leveranciers worden soms gebruikt in de applicatie.</li> <li>• De volgende stap in het onderhoudsproces kan niet worden uitgevoerd als alle versies in een voorgaande stap niet volledig zijn.</li> <li>• Daardoor en door compliancy-eisen moet vrijgave, correctheid en volledigheid aantoonbaar zijn.</li> <li>• Volledigheid blijft altijd een issue.</li> </ul> <p><b>Het distributieproces</b></p> <p>Distributievormen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitlevering naar meerdere externe omgevingen.</li> <li>• Uitlevering naar meerdere externe omgevingen met verantwoordelijkheid van applicatiemanagement.</li> <li>• Uitlevering naar een infrastructuuromgeving die geïntegreerd is met het applicatiemanagementproces.</li> <li>• Uitlevering naar één unieke externe omgeving, zonder die integratie.</li> </ul> <p><b>Producten</b></p>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registratie objecten in het onderhoudsproces</li> <li>• Uitgifte objecten naar ontwerp, realisatie, testen, acceptatietesten etc. (OTAP-omgevingen)</li> <li>• Informatieverstrekking (naar onderhoudsproces) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderkennen gerelateerde objecten en definiëren change sets</li> <li>• Onderkennen overlap van change sets</li> <li>• Verstrekken informatie over status van programmatuur en documentatie</li> <li>• Bepalen change package</li> </ul> </li> <li>• Overzetten naar productie</li> <li>• Besturing</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Change set: verzameling objecten die die als gevolg van een release mogelijk gewijzigd zullen worden.</li> <li>• Change packages: verzameling objecten die gewijzigd en geaccordeerd zijn en overgeheveld zullen worden naar de productieomgeving.</li> <li>• Shipments: verzameling gewijzigde objecten die integraal overgezet worden naar één of meerdere productieomgevingen, inclusief implementatievoorschriften.</li> </ul>	
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatieobjecten incl. gegevens</li> <li>• Applicatieobjectleveringen</li> <li>• Ondersteuning overgang tussen omgevingen en fasen</li> <li>• Informatie over objecten en statussen</li> <li>• Besturing</li> </ul>	<b>Relaties</b> <i>Van Leveranciers:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• shipments - door andere organisaties gemaakte en te gebruiken of gebruikte applicatieobjecten.</li> </ul> <i>Naar Afnemers/leveranciers:</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>• shipments - in de regel naar infrastructuurmanagement, maar er kan ook worden uitgeleverd aan afnemers (of andere applicatiemanagementorganisaties).</li> </ul>

### 3.2. Sturende processen

<b>Sturend</b>	<b>Contractmanagement</b>	<b>Planning en control</b>	<b>Kwaliteitsmanagement</b>	<b>Financieel management</b>	<b>Leveranciersmanagement</b>
----------------	---------------------------	----------------------------	-----------------------------	------------------------------	-------------------------------

De sturende processen vormen de sleutel tussen uitvoering en beleid.

ASL onderkent vijf sturende processen:

- Contractmanagement (afspraken en verwachtingen)
- Planning en control (tijd en capaciteit)
- Kwaliteitsmanagement (kwaliteit en organisatie)
- Financieel management (geld, kosten en baten)
- Leveranciersmanagement (ingekochte middelen en diensten)

#### ***Sturend tussen operationeel en richtinggevend***

Op het sturende niveau komen drie veranderingsportfolio's (of wijzigingsportfolio's) voor:

- Richtinggevende veranderingsportfolio: veranderingen vanuit richtinggevende processen die op het sturende niveau in gang worden gezet.
- Tactische veranderingsportfolio: de veranderingen en doelstellingen met een scope van 0.5 tot 2 jaar.
- Operationele veranderingsportfolio: veranderingen en verbeteringen vanuit de operationele invalshoek.

#### **Niveaus van sturing**

- Release en/of onderdeel van een applicatie
- Gehele dienstverlening rondom een (samenhangende verzameling van) applicatie(s)
- Dienstverlening van de totale applicatiemanagementorganisatie

#### **Sturingscyclus**

De drie subprocessen van de sturende processen zijn:

- *Plannen en structureren*: het vaststellen van de resultaten en het bepalen c.q. begroten en toewijzen van de middelen om deze resultaten te behalen.
- *Bewaken en bijsturen*: nemen van maatregelen om vastgestelde doelen te bereiken of aanpassen doelen.
- *Evalueren, leren en bijstellen*: evalueren en analyseren van resultaten en hiervan leren.

## Contractmanagement

<p><b>Contractmanagement:</b> realiseren van de dienstverlening conform vastgestelde afspraken of in wederzijds overleg afwijkend daarvan op een dusdanige wijze, dat de dienstverlening gerealiseerd wordt conform of boven de verwachtingen van de klant.</p> <p>Het vormt de voorkant van de dienstverlening op het sturende niveau.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <p><b>De afnemer</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Het soort afnemer (synoniem klant) heeft grote impact op de invulling en verdere detaillering van het contract, dit zijn vaak de gebruikersorganisaties maar kunnen ook andere applicatiemanagementorganisaties of infrastructuurmanagementorganisaties zijn</li> </ul> <p><b>Intenties en structuur van de dienstverlening</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Intenties en emoties van dienstverlening zijn van invloed op de mate van klanttevredenheid.</li> <li>Structuur van de sturing bepaalt de inhoud van het contract in hoge mate.</li> </ul> <p><b>Afspraken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Afspraken worden gemaakt over zowel de oplossing als de dienstverlening</li> <li>Bij zowel de applicatie als de dienstverlening zijn er afspraken over de inpassing in de omgeving, de feitelijke inhoud en de eisen c.q. randvoorwaarden.</li> </ul> <p>Een contract doet over zes zaken uitspraak:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interfaces: wijze waarop de applicatie communiceert met de omgeving.</li> <li>Functionaliteit: wat levert de applicatie, wat moet het doen, welke functies, welke diensten en welke informatie bevat de applicatie.</li> <li>Prestaties en randvoorwaarden: afspraken over de prestaties.</li> <li>Omgangsregeling: hoe organisaties samenwerken, communiceren, rapporteren en informatie uitwisselen.</li> <li>Dienstverlening/services: de inhoud van de dienstverlening.</li> <li>Randvoorwaarden en condities: afspraken over houdbaarheid en geldigheid.</li> </ul> <p><b>Contracten en onderliggende documenten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contracten beschrijven de dienstverlening op hoofdlijnen:</li> <li>Service level agreements</li> <li>Dossier afspraken en procedures</li> <li>(Functioneel) ontwerpen</li> <li>Acceptatiecriteria</li> <li>Raamovereenkomsten</li> <li>Onderliggende documenten beschrijven de detaillering.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contractbepaling en onderhandeling</li> <li>Contractbewaking en bijsturing</li> <li>Contractevaluatie</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Contracten en onderliggende afspraken</li> <li>Rapportage over geleverde prestaties in relatie tot de afspraken</li> <li>Contractevaluatie</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>wensen en eisen aan dienstverlening en applicatie.</li> <li>goedgekeurde versie van het contract en daarmee de opdracht tot levering.</li> </ul> <p><i>Naar Afnemer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>informatie over de realisatie van het contract.</li> </ul> <p><i>Naar Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>gemaakte contractafspraken en intenties. Dit kunnen ook aanpassingen zijn van de gemaakte afspraken (aangepaste afspraken).</li> </ul> <p><i>Van Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>realisatie van de afspraken en de mate waarin wordt voldaan aan de verwachtingen.</li> </ul> <p><i>Naar ACM-processen:</i></p>

- status bestaande dienstverlening.

## Planning en control

**Planning en control:** ervoor zorgen dat de afgesproken dienstverlening met de juiste menscapaciteit en conform de afgesproken opleverdatum gerealiseerd wordt door de juiste inzet van menscapaciteit op de juiste tijdstippen.  
Kortom: de sturing op tijd en menscapaciteit

<p><b>Onderwerpen</b> <b>Capaciteit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De benodigde menscapaciteit</li> <li>• De aanwezige menscapaciteit</li> <li>• De gewenste en mogelijke tijdlijnen (opleverdata)</li> </ul> <p><b>Plannen en begroten</b> Planning en control maakt de begroting voor het onderhoud, de kern ervan wordt meestal in andere processen gemaakt, zoals het begroten van een wijzigingsronde in de impactanalyse. Gangbare methoden hiervoor zijn (onderhouds)functiepunten, Product Breakdown Structure, Work Breakdown Structure.</p>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning wijzigings- en beheercapaciteit</li> <li>• Control - bewaken beschikbare en bestede uren en voortgang en bijstellen indien nodig</li> <li>• Review: evalueren van de resultaten</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plannen: jaarplan en/of voortschrijdend kwartaalplan</li> <li>• Middelen (menscapaciteit)</li> <li>• Planning: benodigde en beschikbare capaciteit, tijdlijnen</li> <li>• Kengetallen: productiviteitscijfers, raamgetallen en ervaringscijfers.</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Wijzigingenbeheer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• benodigde capaciteit voor een release (wijzigingsronde).</li> <li>• aanpassingen in de release met impact voor capaciteit.</li> </ul> <p><i>Naar Wijzigingenbeheer:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realisatie van de onderhoudsprocessen, impact voor oplevering.</li> <li>• capaciteit voor een release of ontwikkeling.</li> </ul> <p><i>Van Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verwachte capaciteit en planning ten behoeve van de uitvoering van de processen.</li> <li>• gebruikte capaciteit en realisatie van de voortgang ten opzichte van de planning.</li> </ul> <p><i>Naar Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (jaar)planningen en beschikbare capaciteit voor beheer, onderhoud en ontwikkeling (releases) en de andere processen.</li> <li>• herplanning (indien noodzakelijk).</li> </ul>

## Kwaliteitsmanagement

**Kwaliteitsmanagement:** zorgen voor de (interne en ingekochte) kwaliteit van proces, product, middelen en organisatie door deze te definiëren en te bewaken en er ook voor te zorgen dat relevante regelgeving op dit terrein wordt geïmplementeerd en gevolgd; bepalen van de mogelijke en gewenste verbetermogelijkheden en ervoor zorgen dat deze verbeteringen worden gerealiseerd;  
Kwaliteitsmanagement bewaakt de leveringskracht, de kwaliteit van de organisatie, applicatie en dienstverlening.

Kwaliteit in dit proces heeft betrekking op zowel de ingekochte kwaliteit als de interne kwaliteit.

<p><b>Onderwerpen</b> <b>Kwaliteit van het geleverde product</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Programmatuur: gestructureerdheid, inzichtelijkheid, correctheid, onderhoudbaarheid.</li> <li>• Documentatie: correctheid, volledigheid, actualiteit.</li> </ul> <p><b>Kwaliteit van het (voorbrenings)proces</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inrichting van processen</li> <li>• Rollen</li> <li>• Verantwoordelijkheden</li> <li>• Procedures</li> </ul> <p><b>Kwaliteit van de organisatie</b></p>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsplanning</li> <li>• Kwaliteitsbewaking <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opvangen en afhandelen van problemen en verbeteringsvoorstellen</li> <li>• Periodieke doorlichting proces, product, infrastructuur, organisatie</li> <li>• Bijstellen en verbeteren</li> <li>• Bewaken voortgang kwaliteitsverbeteringsactiviteiten</li> </ul> </li> <li>• Kwaliteitsreview (evalueren)</li> </ul>
--	--



<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mensen</li> <li>• Expertises</li> <li>• Plaats in de organisatie</li> <li>• Competenties</li> <li>• Ervaring</li> <li>• Cultuur</li> </ul> <p><b>Kwaliteit van het kwaliteitssysteem</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatieontwikkelings- en applicatiemanagement-infrastructuur</li> </ul> <p>Kwaliteitsmanagement levert input voor leveranciersmanagement en contractmanagement in de vorm van eisen stellen aan producten, dienstverlening, kwaliteitssysteem en processen van de leverancier en afnemer.</p> <p>De activiteit probleembeheer, bekend uit andere modellen, maakt deel uit van dit proces.</p>	
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteitsplan: instandhouding, verbetering of innovatie van het kwaliteitssysteem.</li> <li>• Kwaliteitssysteem: werkwijze, hulpmiddelen, methoden, technieken, etc..</li> <li>• Problemen en evaluaties: onderkende problemen en afhandeling hiervan</li> <li>• Plannen, haalbaarheid: vanuit andere processen worden eisen gecommuniceerd en deze worden gekoppeld aan de wijze van werken. Haalbaarheid wordt teruggekoppeld.</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Naar Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• eisen aan de wijze van werken, de kwaliteit van op te leveren producten, et cetera.</li> <li>• status van de afhandeling van problemen.</li> </ul> <p><i>Van Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• rapportages over de gerealiseerde kwaliteit aangevuld met evaluaties over de uitvoering van processen en/of eventuele problemen.</li> <li>• voorstellen voor kwaliteitsafspraken en haalbaarheid van eventuele gestelde eisen.</li> </ul> <p><i>Van OCM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (kwaliteits- en skills-issues van de) capabilities-strategie.</li> </ul> <p><i>Naar OCM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• status kwaliteitssysteem en skills.</li> </ul> <p><i>Naar ACM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kwaliteit en structuur van bestaande applicaties/applicatielandschap.</li> </ul>

## Financieel management

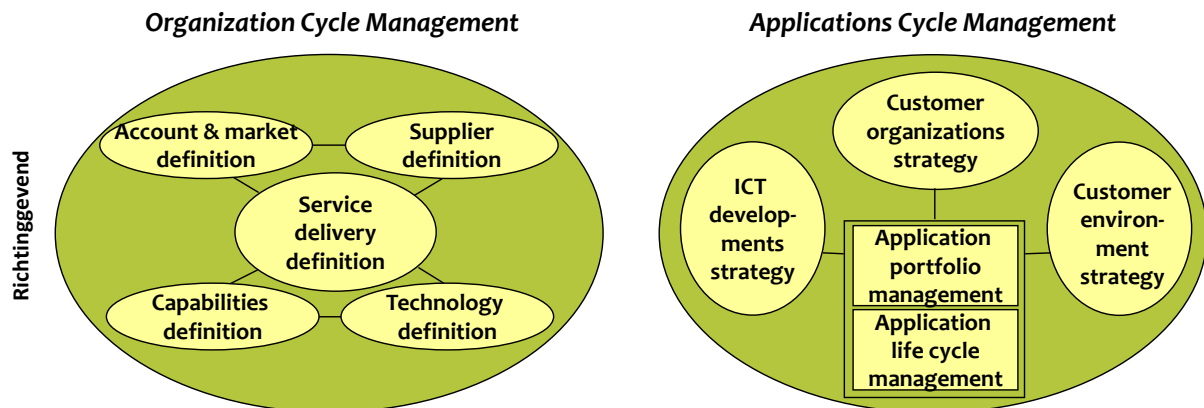
<p><b>Financieel management:</b> ervoor zorgen dat de kosten benodigd om de applicatie te leveren/onderhouden c.q. de dienstverlening te leveren gepland en bestuurd worden en in evenwicht zijn met de baten van het applicatiemanagement. Kortom: de sturing van de productiefactor geld (kosten, baten). Randvoorwaarde is dat het geheel financiële marktconform is. Structuur van beheersen en doorbelasten van kosten dienen aan te sluiten op het perspectief van de afnemer.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <p><b>Begrip business case</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Business case van de klant: klant neemt dienstverlening af en daar zijn kosten aan verbonden.</li> <li>• Business case van de leverancier: de wijze waarop een ICT-organisatie de kosten doorbelast naar de producten en diensten die afgenomen worden.</li> </ul> <p><b>Onderwerpen van sturing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Managen van interne kostenstructuur: bepaling van de interne kostenstructuur en kostentoe wijzingsstructuur.</li> <li>• Managen van kosten: begroten van kosten, bewaken van uitputting en het maken en evalueren van voorspellingen.</li> <li>• Managen van doorbelastingsstructuur: het toerekenen van kosten aan afnemers volgens vooraf bepaalde eenheden.</li> <li>• Managen van doorbelasting: gebruik van de juiste gegevens voor facturering, bewaken van de baten en evalueren van voorspellingen van verwachte baten.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële planning</li> <li>• Financiële bewaking</li> <li>• Financiële evaluatie</li> </ul>

<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiële structuren</li> <li>• Financieel plan</li> <li>• Financiële review</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Van Financiële administratie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• facturen (eventueel ter controle).</li> </ul> <p><i>Naar Financiële administratie:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• factuurinformatie.</li> </ul> <p><i>Van Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plannen, raming vanuit de processen voor de te maken kosten of verbruik van eenheden met een prijs.</li> <li>• realisatie van de kosten en financiële eenheden.</li> </ul> <p><i>Naar Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiële planningen en budget.</li> </ul> <p><i>Naar ACM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• financiële status van de applicaties</li> </ul>
--	--

## Leveranciersmanagement

<p><b>Leveranciersmanagement:</b> maken van afspraken over door derden (leveranciers) geleverde dienstverlening en/of oplossingen en het evalueren, bewaken en verbeteren ervan. Kortom: het management van de diensten en producten die worden ingekocht.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b> Onderwerpen zijn vergelijkbaar met contractmanagement alleen is hier applicatiemanagement de vragende of afnemende klant.</p> <p><b>De behoefte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waarom de leverancier: wat draagt de leverancier bij inde dienstverlening?</li> <li>• Wat wil of kan de leverancier?</li> </ul> <p><b>De afspraken</b> Over dezelfde onderwerpen worden afspraken gemaakt als in het proces contractmanagement.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inpassing: interfaces en omgangsregelingen.</li> <li>• Inhoud: functionaliteit en services.</li> <li>• Eisen en prestaties: ambities en randvoorwaarden en condities.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveranciersplanning (contractbepaling en onderhandeling)</li> <li>• Leveranciersbewaking</li> <li>• Leveranciersreview</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contract van leverancier en concept contracten.</li> <li>• Realisatie van dienstverlening van leveranciers en mate waarin afspraken en verwachtingen gehaald worden.</li> <li>• Status leveranciers: capabilities en dienstverlening van leveranciers</li> </ul>	<p><b>Relaties</b></p> <p><i>Naar Leverancier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wensen en/of eisen ten aanzien van de dienstverlening of oplossingen van leveranciers.</li> <li>• getekend contract/opdracht.</li> </ul> <p><i>Van Leverancier:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• concept contract van leveranciers voor dienstverlening of gebruikte oplossingen.</li> <li>• informatie over de realisatie van dienstverlening van leveranciers.</li> </ul> <p><i>Van Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• voorgestelde afspraken met en/of eisen aan leveranciers.</li> <li>• informatie over de realisatie van dienstverlening van leveranciers en eventuele noodzakelijke maatregelen.</li> </ul> <p><i>Naar Alle processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (aangepaste) afspraken over de dienstverlening of producten van leveranciers.</li> </ul> <p><i>Van OCM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveranciersstrategie.</li> </ul> <p><i>Naar OCM-processen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Status leveranciers</li> </ul>

### 3.3. Richtinggevende processen



#### 3.3.1 ACM

ACM (Applications Cycle Management) richt zich op de toekomst en de life cycle van objecten (applicaties) in de informatievoorziening. Belangrijk omdat:

- Er sprake is van een vervangingswereld: het overgrote deel van de nieuwe applicaties vervangt bestaande applicaties.
- Door vervangingsvraag worden verbetering, vernieuwing en innovatie met als startpunt de bestaande informatievoorziening het gewenste scenario voor verbetering van de informatievoorziening.
- Organisaties zitten niet te wachten op een ingrijpende discontinuïteit als nieuwbouw.

Het cluster bevat vijf processen.

Drie processen met een inventariserend karakter, deze verzamelen informatie over de ontwikkelingen en bepalen de generieke impact op de applicaties. Dit zijn:

- ICT developments strategy
- Customer organizations strategy
- Customer environment strategy

Twee strategiegebepalende, besluitvormende processen:

- Application life cycle management
- Application portfolio management

Binnen de twee strategiegebepalende en besluitvormende processen worden op basis van een statusbepaling en ontwikkelingen schetsen en toekomststrategieën gemaakt en wordt een scenario bepaald.

#### Relaties van de processen in deze cluster:

*Van Afnemers en leveranciers:*

- beleidsplannen of voorgenomen beleid van de afnemer ten aanzien van zijn informatievoorziening;
- ontwikkelingen/behoefte/kwaliteitsstatus bij afnemers en leveranciers ten aanzien van de applicatie, de middelen of het gebruik ervan;
- eventuele keuze ten aanzien van een te volgen strategie.

*Naar Afnemers en leveranciers:*

- de uitgedachte of vastgestelde strategie van leveranciers of afnemers en mogelijke scenario's voor de toekomst van de applicatie (met de impact ervan);
- één of meerdere strategieën voor applicatieportfoliebeleid;

- de vastgestelde applicatieportfolio.

*Van Sturende processen:*

- de kwaliteit van de applicatie, beschreven vanuit verschillende invalshoeken, zoals:
  - Kwaliteitsmanagement: de kwaliteit van de applicatie en applicatiedelen;
  - Contractmanagement: ervaringen en behoeften vanuit afnemers en de mate waarin de afspraken gehaald worden;
  - Financieel management: kosten, baten, marktconformiteit, tendensen;
  - Leveranciersmanagement: ontwikkelingen leverancier, performance leveranciers.

### ICT developments strategy

<p><b>ICT developments strategy:</b> bepalen van de impact van technologische ontwikkelingen op de applicatieportfolio, ofwel nagaan welke technologische ontwikkelingen in de ICT-branche interessant kunnen zijn voor de informatievoorziening van de organisatie.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b> <b>Middelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerp- en ontwikkelhulpmiddelen</li> <li>• Functionaliteiten</li> <li>• Beheermiddelen</li> <li>• Infrastructuur (doelomgeving)</li> </ul> <p><b>Plaats in de life cycle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• End of life: de toekomst van de technologie is twijfelachtig.</li> <li>• Stabiel: er is geen sprake van veroudering.</li> <li>• Nieuw: nieuwe technologie introduceren, worden nog niet gebruikt, maar kunnen wel aantrekkelijk zijn.</li> </ul> <p>De generieke life cycle kan verschillen van een life cycle in een gebruikte specifieke situatie.</p> <p><b>Impact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het bepalen van de generieke impact van technologie.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie technologieontwikkeling</li> <li>• Bepaling impact</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologiestrategie</li> </ul>	

### Customer organizations strategy

<p><b>Customer organization strategy:</b> bepalen van de impact van ontwikkelingen in de gebruikersorganisatie(s) op de applicatieportfolio. De tijdshorizon is meestal 2 tot 5 jaar.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b> Veranderingsbehoeften ontstaan vanuit 'besturende' kant en 'logistieke' kant.</p> <p><b>Besturende kant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen in structuur of inrichting van de afnemersorganisatie(s).</li> <li>• Veranderingen in de infrastructuur.</li> </ul> <p><b>Logistieke kant</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veranderingen in het primaire productieproces van de afnemers: leveranciers – grondstoffen – producten – klanten van het bedrijfsproces van de afnemer(s).</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie organisatieontwikkelingen</li> <li>• Bepaling impact</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelingen organisatie</li> <li>• Impact op applicaties en applicatielandschap</li> </ul>	

### Customer environment strategy

<p><b>Customer environment strategy:</b> bepalen van de impact van de ontwikkelingen in de omgeving van de afnemers- of gebruikersorganisatie op de applicatieportfolio.</p>
--

Dit proces gaat in op de ontwikkelingen in aansluitende informatievoorzieningen, in andere woorden in de informatieketen.	
<p><b>Onderwerpen</b> <b>De informatieketen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• De keten bestaat niet: deze is afhankelijk van waar de applicatie(organisatie) staat, wat deze doet en met wie informatie wordt uitgewisseld.</li> <li>• Ketens zijn niet aanstuurbaar: een overkoepelende autoriteit ontbreekt en iedere partij heeft een andere keten.</li> <li>• Directe of directieve sturing is zelden mogelijk.</li> </ul> <p>Deze keten heeft betrekking op andere gebruikersorganisaties en niet op de klant-IT-keten.</p> <p><b>Manieren waarop ketens ontstaan en worden verbeterd/veranderd</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Push: ontstaan door beleid of strategie van meerdere organisaties.</li> <li>• Pull: de infrastructuur bestaat al, de groei komt dus niet meer van onder uit.</li> </ul> <p>Om informatiestromen te koppelen moeten organisaties op vier niveaus aan elkaar gekoppeld worden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Technische) infrastructuur staat informatie-uitwisseling toe.</li> <li>• Gegevens of functies moeten uitwisselbaar zijn: verschillen in syntax en semantiek moeten overbrugbaar zijn.</li> <li>• De inhoud en de status van de informatie moeten overeenstemmen.</li> <li>• Informatie-uitwisseling met derden moet passen in het bedrijfsproces, de stappen ervan en het beleid van de organisatie.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie organisatieontwikkelingen in de keten van de klantorganisatie</li> <li>• Bepaling impact</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkeling ketenprocessen</li> <li>• Impact op applicaties en applicatielandschap</li> </ul>	

## Application life cycle management

<b>Application life cycle management:</b> bepalen van een strategie voor de toekomst van een applicatie, uitgewerkt in acties, zodat de applicatie het bedrijfsproces de komende jaren optimaal kan ondersteunen.	
<p><b>Onderwerpen</b> <b>De rol van afnemers en leveranciers</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het inrichten en uitvoeren van application life cycle management moet per applicatie plaatsvinden en per applicatie moet de plaats van dit proces in zijn omgeving worden bepaald.</li> <li>• Bij de inrichting en uitvoering van de processen moet iedere keer worden bepaald, wat de volgorde zijn en hoe de besluitvorming loopt.</li> </ul> <p><b>Aanpak</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Het is wenselijk de veranderingsbehoeften voor de bestaande informatievoorziening te bepalen.</li> <li>• Twee soorten veranderingsbehoeften: tekortkomingen in de huidige situatie en veranderingen als gevolg van beleid, strategie of veranderingen in de omgeving.</li> <li>• ICT development strategy levert input in de vorm van mogelijke technische oplossingen.</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepalen status huidige situatie</li> <li>• Bepalen impact beleid</li> <li>• Bepalen technische mogelijkheden</li> <li>• Bepalen strategie en scenario's</li> </ul> <p>Application life cycle management is een iteratief proces.</p>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatiestrategie: beschrijving van een oplossingsrichting die bestaat zowel uit een schets/architectuur als een scenario/strategie.</li> </ul>	

## Application portfolio management

<p><b>Application portfolio management:</b> verzorgen van de afstemming en coördinatie tussen onderdelen in een applicatielandschap en daarin de grotere of ingrijpende investeringen en veranderingen af te stemmen en te optimaliseren. Er wordt onderzocht:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• of veranderingstrajecten passen in het brede blikveld van informatievoorziening;</li> <li>• of de veranderingen haalbaar zijn voor de afnemersorganisatie(s) en/of applicatiemanagementorganisatie;</li> </ul>
--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• of er sprake is van investering die op een andere plaats meer rendement of hogere toegevoegde waarde bieden.</li> </ul>	
<p><b>Onderwerpen</b></p> <p><b>Welke informatievoorziening?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Application portfolio management kijkt naar het geheel van informatievoorzieningen. Sommige groepen applicaties in een applicatielandschap worden in andere organisaties als één applicatie gezien.</li> <li>• Er zijn verschillende definities van het applicatielandschap.</li> </ul> <p><b>Methoden en technieken</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Er zijn vele methoden en methodieken voor de invulling te vinden.</li> <li>• ASL schrijft geen methode voor, mogelijkheden zijn TOGAF, 9-vlakmodel, NIP.</li> </ul> <p><b>Applicatieportfolio en applicatieportfoliebeleid</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenhang en de gemeenschappelijkheid van informatievoorziening worden door application portfolio management bewaakt. Dit komt terug in drie onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenhang tussen applicaties in het applicatielandschap;</li> <li>• Gemeenschappelijke componenten en standaarden;</li> <li>• Wijzigingsportfolio van de applicaties.</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <p>Vergelijkbaar met application life cycle management, de invulling, diepgang, scope en het proces verschillen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bepalen status huidige situatie</li> <li>• Bepalen impact beleid</li> <li>• Inventarisatie (van toepasbaarheid van niet) IT-mogelijkheden</li> <li>• Opstellen strategie</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Applicatieportfolio</li> <li>• Applicatieportfoliebeleid</li> </ul>	

### 3.3.2 OCM

OCM (Organization Cycle Management) richt zich op het maken van keuzes over de toekomstige dienstverlening van de applicatiemanagementorganisatie, het onderbouwen ervan en vertalen naar een strategie en implementatie.

Het cluster kent vier onderwerpen en een centraal onderwerp, deze corresponderen onderling met elkaar. Het centrale onderwerp is:

- Toekomstige dienstverlening: Service delivery definition.

De vier overige onderwerpen zijn:

- Klant en markt: Account & market definition;
- Kerncompetenties en skills: Capabilities definition;
- Gebruikte en gewenste technologie en oplossingen: Technology definition;
- Oderaannemers en partners: Supplier definition.

#### Samenhang en aanpak

De aanpak van de processen (behalve service delivery definition) kent vier stappen:

- Inventariseren van bestaande tekortkomingen en sterken en het bepalen van ontwikkelingen en verwachtingen (bottom-up karakter);
- Bepalen van mogelijke richtingen (bottom-up karakter);
- Uitwerken van afgesproken strategische doelen naar een invulling (top-down karakter);
- Vertalen van afgesproken doelstellingen naar strategie en implementatieplan (top-down karakter).

Tussen stap 2 en 3 worden de resultaten van alle OCM-processen afgestemd.

Na stap 2 komen tussenresultaten samen in service delivery definition, dat vervolgens de strategie bepaalt.

Deze strategie wordt door de overige onderwerpen geconcretiseerd in de laatste twee stappen.

De OCM-processen worden bij voorkeur jaarlijks bij het vaststellen van beleid uitgevoerd.

## Relaties van de processen in deze cluster:

### Van Sturende processen:

- Huidige status van de dienstverlening.

### Naar Sturende processen:

- Hoofdlijnen beleid ten aanzien van de dienstverlening.

## Account & market definition

<b>Account &amp; market definition:</b> onderkennen van de eisen voor de toekomstige dienstverlening voor de toekomstige afnemers en het zorgdragen dat de relatie en communicatie naar die afnemers voldoet aan de behoeften om dit te realiseren.	
<b>Onderwerpen</b> <b>Relatie tussen 3 entiteiten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Klanten/afnemers: relatie tussen klanten en organisatie en in welke richting bewegen de behoeften van de klant.</li><li>• Rol van de applicatiemanagementorganisatie en de perceptie ervan.</li><li>• Positie en plaats van andere organisaties (concurrenten/concullega's) op de ICT-markt.</li></ul> <b>Verdere onderwerpen zijn:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Uitvoering van de dienstverlening nu en in de toekomst</li><li>• Contactinstrumentarium</li><li>• Image/beeld van de dienstverlening</li><li>• Relaties binnen de organisatie</li><li>• Marktpositie en potentie van andere partijen</li><li>• Strategie richting andere organisaties.</li></ul>	<b>Activiteiten / deelprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inventarisatie van bestaande positie (klanten en behoeften)</li><li>• Definitie accountkansen</li><li>• Definitie account</li><li>• Opstellen accountstrategie</li></ul>
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PMC's (product-marktcombinaties)</li><li>• Bevindingen accountinventarisatie</li><li>• Accountstrategie</li></ul>	

## Capabilities definition

<b>Capabilities definition:</b> in kaart brengen van de eisen ten aanzien van skills en expertises van de organisatie en medewerkers voor de toekomst. Complicerende factoren zijn: <ul style="list-style-type: none"><li>- Mens en organisatie veranderen moeizaam</li><li>- Implementeren van nieuwe capabilities verloopt moeizaam</li><li>- Makkelijkste weg van innoveren is vanuit bestaande capabilities</li></ul>	
<b>Onderwerpen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Omvang en behoefte van de markt</li><li>• Interne capaciteit en expertise</li><li>• Kwaliteitssysteem/kennisdeling</li><li>• Kansen voor dienstverlening.</li></ul>	<b>Activiteiten / deelprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Inventarisatie bestaand capabilities</li><li>• Definitie van mogelijke capabilities</li><li>• Definitie van capabilities</li><li>• Opstellen capabilities-strategie</li></ul>
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bevindingen capabilities-inventarisatie</li><li>• Capabilities-strategie</li></ul>	

## Technology definition

<p><b>Technology definition:</b> bepalen van de middelen waarmee de organisatie gaat werken om de dienstverlening van de toekomst te realiseren.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b>  <b>Relatie met ICT developments strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Technology definition richt zich op de inzet van technologie binnen de dienstverlening en ICT developments strategy behandelt de inzet van technologie en oplossingen in de informatievoorziening (applicatie of – landschap).</li> <li>• De scope en beslissingen verschillen, daarom zijn het separate processen.</li> </ul> <p><b>Middelen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwerp- en ontwikkelhulpmiddelen</li> <li>• Functionaliteiten</li> <li>• Beheermiddelen</li> <li>• Infrastructuur (doelomgeving)</li> </ul> <p><b>Plaats in de life cycle</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• End of life: wat is de omvang en welke alternatieven zijn er.</li> <li>• Stabiël: in deze situatie is het raadzaam informatie te hebben en beleid te formuleren.</li> <li>• Nieuwe technologie</li> </ul>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie (bestaande en nieuwe) technologiemiddelen</li> <li>• Definitie kansen technologie</li> <li>• Definitie technologie</li> <li>• Opstellen technologiestrategie</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevindingen technologie-inventarisatie</li> <li>• Technologiestrategie</li> </ul>	

## Supplier definition

<p><b>Supplier definition:</b> Bepalen waarom en hoe samenwerkingspartners worden ingezet en daarmee actief zorgen voor een optimale dienstverlening in de toekomst.</p> <p>Leveranciersmanagement is specifiek gericht op de uitvoering binnen één dienstverlening.</p>	
<p><b>Onderwerpen</b>  <b>Waarom?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welke behoefte moet door de leverancier worden ingevuld en wat zijn de eisen.</li> <li>• Een leverancier kan leveren: een oplossing, expertise, capaciteit en imago/beeldvorming.</li> </ul> <p><b>Wat?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat wordt er ingebracht en in welke vorm en besturingsvorm.</li> <li>• Vormen zijn: afnemer, inkoper, service of solutions (onderaannemer), partnership en hoofdaannemer.</li> </ul> <p><b>Wie en wanneer?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Met welke leveranciers zou samengewerkt kunnen worden.</li> <li>• Wanneer wordt er met een leverancier samengewerkt.</li> </ul> <p><b>Hoe?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt het proces georganiseerd</li> <li>• Hoe wordt het proces in gang gezet</li> <li>• Hoe wordt de samenwerking met de leverancier ingebed in de organisatie.</li> </ul> <p>Stappen zijn: traject vormgeven, bepalen van de inpassing, vormgeven van interne organisatie en opstellen van hoofdlijnen van het proces.</p>	<p><b>Activiteiten / deelprocessen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventarisatie leveranciers</li> <li>• Definitie leverancierskansen en bepaling impact en alternatieven</li> <li>• Definitie leveranciersmarkt</li> <li>• Opstellen leveranciersstrategie</li> </ul>
<p><b>Resultaten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveranciersportfolio</li> <li>• Bevindingen leveranciers inventarisatie</li> <li>• Leveranciersstrategie</li> </ul>	



## Service delivery definition

<b>Service delivery definition:</b> vormgeven van de dienstverlening over 2 of 3 jaar door mogelijkheden en beperkingen vanuit de huidige situatie te vertalen in een samenhangend beleid. Dit wordt daarna nader uitgewerkt in de overige OCM-processen.	
<b>Onderwerpen</b> Centrale onderwerpen zijn de producten-dienstencatalogus (PDC) en product-marktcombinaties (PMC). <ul style="list-style-type: none"><li>• Missie van de dienstverlening over 2 of 3 jaar;</li><li>• Doelstellingen ter concretisering van de missie (bij voorkeur meetbaar);</li><li>• Strategie(ën) voor het behalen van de doelstellingen;</li><li>• Onderkennen van KSF (Kritische Succes Factoren);</li><li>• Schatting van benodigde middelen;</li><li>• Plannen van de doelstellingen.</li></ul>	<b>Activiteiten / deelprocessen</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bepalen van de missie en doelstellingen;</li><li>• Bepalen van de strategie en weg;</li><li>• Bepalen van de middelen.</li></ul>
<b>Resultaten</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hoofdlijnen beleid (zie opsomming 'onderwerpen')</li></ul>	

## 4. Gebruik en invoering van ASL

### De rol van ASL binnen applicatiemanagement:

- Structureringsinstrument
- Communicatie-instrument
- Inrichtingsinstrument
- Invullingsinstrument.

### De rol van processen

- Het proces bestaat niet
- Processen zijn niet volledig organisatieafhankelijk
- Een proces is slechts een middel
- Zonder concrete doelen geen werkend proces.

### De rol van de inrichter

- De inrichter moet er wel verstand van hebben
- Gebruik de kennis en ervaring van de medewerkers
- Een goed en blijvend werkend proces inregelen is moeilijk

### Inrichtingsfactoren en –strategieën

Voorbeelden van generieke factoren zijn:

- De noodzaak om processen in te richten
- Kaders van buiten
- De tijdslijnen en de aanwezige en gebudgetteerde capaciteit
- Eisen vanuit de omgeving aan de interne processen

### Hulpmiddelen

Onderkennen van volwassenheidsniveaus aan de hand van:

- Zelfevaluatie
- NEN 3434 norm

Bepaal eerst de ambities, het is lang niet altijd: hoe hoger hoe beter.

Andere hulpmiddelen:

- Best practices
- Templates
- Literatuur
- ASL BiSL Foundation

### Stappen voor inrichting van processen

- Bepaal de omgevingsfactoren
- Bepaal de interfaces
- Start bij de interfaces (input en output)
- Vertaal de eisen naar de processen
- Onderken de stuurinformatie
- Ontwerp het proces
- Valideer het ontwerp
- Pas het proces in in de omgeving
- (Voortdurend blijven aanpassen)

---

<sup>i</sup> Dit is een samenvatting van: Remko van der Pols, ASL 2, Een framework voor applicatiemanagement, © ASL BiSL Foundation/Van Haren Publishing, mei 2009. Delen van de tekst zijn hieruit overgenomen.

Application Services Library ASL® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation  
BiSL® is a registered trademark of ASL BiSL Foundation