



Application Services Library

Introductie Best Practices en Framework
voor Application Management

Auteurs:

Lucille van der Hagen,
David Hinley,
Machteld Meijer,
Remko van der Pols,
Paul Ruijgrok.

Redactie:

Jack Knetsch
Marco Pastors

Voorwoord


Iets meer dan een jaar geleden ontstond het idee om kennis rondom applicatiedienstverlening, en dan met name applicatiemanagement, in kaart te brengen. Het is moeilijk om nu nog te achterhalen wat daarvoor de belangrijkste aanleiding was. Wel kan ik zeggen dat we voelden dat het moment er rijp voor was, een gunstige samenloop van omstandigheden.

Ik noem in willekeurige volgorde een aantal van die omstandigheden. We beseften bijvoorbeeld dat een applicatie een duurzaam productiemiddel kan zijn. Met verbazing hebben we als samenleving geconstateerd dat applicaties uit het begin van de jaren zeventig aan het einde van de twintigste eeuw milleniumbestendig gemaakt moesten worden. Daarnaast veroorzaken nieuwe media en nieuwe technologie een groeiende vraag naar nieuwe applicaties. Organisaties die voor de afweging staan om bestaande applicaties te vervangen of nieuwe applicaties toe te voegen, laten hun voorkeur in een concurrerende omgeving vaker uitgaan naar het laatste. De bestaande applicaties worden dus als een gegeven beschouwd en minder als zaken die eigenlijk al lang vervangen hadden moeten worden. Denk in de derde plaats ook aan de schaarste op de arbeidsmarkt. De mobiliteit van ICT-professionals is groot. Dit stimuleert de behoefte aan overdracht van zowel kennis over applicaties, als over de werkzaamheden in de sfeer van applicatiemanagement.

Ook wijs ik op de opkomst van supply chain management en keteninformatisering: samenwerking tussen organisaties leidt tot het koppelen van applicaties, en dus ook tot samenwerking van (in- en externe) ICT-dienstverleners. Communicatie wordt wel eens omschreven als het vermogen om raketings langs elkaar heen te praten. Een gemeenschappelijk referentiekader legt een goede basis om met elkaar te kunnen samenwerken. Tenslotte is er de collectieve bewustwording onder ICT-professionals dat er voor applicatiemanagement nog steeds geen breed geaccepteerde, en op best practices gebaseerde, aanpakken voorhanden zijn. Voor infrastructuurmanagement en applicatieontwikkeling bestaan die wel, respectievelijk ITIL (door Pink Elephant, onderdeel van PinkRoccade, gelanceerd in Nederland) en bijvoorbeeld SDM of CMM.

Het zal dus geen verbazing wekken dat de Roccade-werkmaatschappijen het idee om een aanpak voor applicatiemanagement in de markt te positioneren ook werkelijk willen vormgeven. Zo ontwikkelde zich een vruchtbaar idee tot de publicatie die je nu in handen hebt.

De Application Services Library is zeker niet exclusief bedoeld voor Roccade-professionals. Daarom zijn we ook in gesprek met andere organisaties (klanten, leveranciers, concurrenten) die gebruik maken van in- of externe ICT-dienstverleners en is veelal gekozen voor Engelse begrippen. Het is ook onze bedoeling voor het beheer van de library een ASL Foundation op te richten. Zo'n proces heeft uiteraard tijd nodig. Toch vinden we onze bevindingen tot op heden al zozeer de moeite waard dat we een eerste versie willen lanceren.



Zie het als gemeenschappelijk vertrekpunt op weg naar een mooie toekomst. De library en de daarop gebaseerde dienstverlening zijn echter niet vooral afhankelijk van de huidige inhoud. Veel doorslaggevend zijn het gebruik ervan en het continu uitbreiden en verbeteren met de nieuwste practices. Onze ervaring met ITIL, en ook met de ASL tot nu toe, heeft geleerd dat je met een relatief klein aantal mensen enorme vorderingen kunt boeken. Ik nodig je uit één van deze mensen te worden.

Ik wil alle betrokken werkmaatschappijdirecties, de practitioners, vooral de projectmanagers en hun teamleden, en alle andere collega's en klanten die een bijdrage hebben geleverd, danken voor hun gezamenlijke inzet. De Schotse filosoof David Hume beweerde ooit: 'Truth springs from arguments among friends.'

Ik denk dat we daar ook hier het resultaat van zien. Ik wens jullie veel leesplezier en hoop dat jullie er met mij voor gaan zorgen dat de ASL een succes wordt.

Quinten Bauer (q.bauer@pinkroccade.nl)
Voorzitter ASL Foundation in oprichting
Lid concerndirectie PinkRocccade

Inhoud

1	APPLICATION MANAGEMENT: EEN VAK APART	
1.1	DE AANLEIDING	1
1.2	ACTUELE TRENDS OP HET GEBIED VAN APPLICATIES	2
1.3	HET BELANG VAN APPLICATION MANAGEMENT	4
1.4	LEESWIJZER VOOR HET VERVOLG	4
2	APPLICATION MANAGEMENT IN BREDER PERSPECTIEF	
2.1	VERSCHILLENDE WERELDEN	5
2.2	DE BUSINESSKANT	5
2.2.1	De businessmanager	6
2.2.2	De applicatie-eigenaar en de functioneel beheerder	6
2.3	DE ICT-DIENSTVERLENER IN DRIE WERELDEN	7
2.3.1	Technisch beheer	8
2.3.2	Applicatiebeheer	8
2.3.3	Nieuwbouw	8
2.4	DE SAMENWERKING	9
2.4.1	Eenduidig aanspreekpunt: het service team	9
2.4.2	Duidelijke afspraken: service level agreements	10
2.4.3	Blik op de toekomst: life cycle management	11
3	FRAMEWORK VOOR ASL	
3.1	INLEIDING	12
3.2	HET ASL-FRAMEWORK	12
3.3	BESCHRIJVING PER CLUSTER	15

4	PROFESSIONALS IN APPLICATION MANAGEMENT	
4.1	PROFESIONEEL WERKEN	21
4.1.1	Professionals	21
4.1.2	Waarom een ASL alleen niet genoeg is	22
4.1.3	De betekenis van ervaring	22
4.1.4	Kennis als cultuur: halen en brengen	23
4.2	ASL EN DE FACILITEITEN	23
4.2.1	De ASL kennisbank: wisselwerking tussen individu en collectief	24
4.2.2	ASL-trainingen	25
4.2.3	Het ASL Expertise Informatiepunt	25
4.2.4	ASL-literatuur	25
4.3	ASL EN PROFESSIONEEL WERKEN	25
5	ASL & PUBLIC DOMAIN: DE KUNST VAN HET LOSLATEN	
5.1	PUBLIC DOMAIN	26
5.2	APPLICATION SERVICES LIBRARY: PUBLIC DOMAIN	27
5.3	VOORLOPIGE OPLOSSING: NOTYETASL.COM	28

Application management: een vak apart

Organisaties zullen het beheer, het onderhoud en de vernieuwing van applicaties op een professionele manier aan willen gaan pakken. Dit hoofdstuk schetst de ontwikkelingen die hen daartoe bewegen.

1.1 DE AANLEIDING

Vijftig jaar geleden begonnen in Nederland de eerste grote instellingen met het automatiseren van hun administratie. De technische mogelijkheden zijn sindsdien zozeer gegroeid, dat het reilen en zeilen van organisaties in belangrijke mate afhangt van het functioneren van hun informatiesystemen. Deze afhankelijkheid, maar ook de omvang en complexiteit van moderne applicaties, maken het invoeren van een nieuwe bedrijfskritische applicatie een kostbare en risicovolle onderneming. Organisaties stellen vervanging daarom uit en passen hun applicaties steeds liever aan.

Het gevolg laat zich raden. Applicaties leiden een veel langer leven dan voorzien. Aanpassingen op aanpassingen maken het beheren en vernieuwen van deze systemen steeds ingewikkelder en kostbaarder. Het belang van het beheersen van ICT-processen is navenant toegenomen.

Dit belang neemt door nieuwe ontwikkelingen als outsourcing en Application Service Providing (ASP) alleen maar verder toe.

Door outsourcing (het uitbesteden van ICT-werkzaamheden) is de behoefte van klantorganisaties aan eigen volledig geoutilleerde automatiseringscentra afgenomen. ICT-afdelingen die in eigen huis blijven, moeten concurreren met de buitenwereld. Professionalisering van het application management speelt daarbij een belangrijke rol.

Ook ASP leidt tot een hogere behoefte aan application management. ASP biedt organisaties de mogelijkheid om applicaties en de bijbehorende dienstverlening te 'huren via internet'. Aanbieders van ASP moeten kiezen welke onderdelen van beheer en onderhoud bij de klant en welke bij de dienstverlener worden ondergebracht. Het ASP-concept brengt, doordat meer klanten van dezelfde applicatie gebruik kunnen maken, met zich mee dat er met meer belanghebbenden tegelijk rekening moet worden gehouden.

Het managen van klantbehoeften, onderhoud op applicaties, vernieuwingsprojecten en de financiële consequenties daarvan, is bij outsourcing en ASP dus minstens zo nodig als bij al langer bekende vormen van applicatiedienstverlening. De noodzaak tot professioneel application management neemt dus sterk toe. Onder application management wordt hier verstaan: het management van het beheer, het onderhoud en de vernieuwing van applicaties op een bedrijfskundig verantwoorde manier.

1.2 ACTUELE TRENDS OP HET GEBIED VAN APPLICATIES

Trends en ontwikkelingen op het gebied van applicaties leiden tot verschuiving in de accenten en invulling van professioneel application management.

Applicaties zijn productiefactor en bedrijfskapitaal geworden

Een applicatie ondersteunt het bedrijfsproces niet alleen, het vormt er een onlosmakelijk onderdeel van. Zonder automatisering vallen veel organisaties direct stil. ICT is een productiefactor geworden.

Belangrijke applicaties zijn bovendien vaak omvangrijk en de vervangingskosten daarmee substantieel. Dit maakt een actieve controle op de bestaande investeringen in applicaties en infrastructuur van groter belang. Application management dient duidelijkheid te verschaffen in het waarom van de te nemen investeringen. Sinds kort mogen bedrijven in de Verenigde Staten het vernieuwen van applicaties, mits er nieuwe functionaliteit wordt toegevoegd, activeren, dus opnemen op de balans. Dit geldt nu voor iedere applicatie, ook als de link tussen kosten van ontwikkeling en de impact daarvan op de opbrengsten moeilijk aan te tonen is. Dit betekent een extra reden voor business managers om investeringen op het gebied van onderhoud nauwgezet te beoordelen. Verwacht wordt dat deze vorm van het activeren van de waarde van applicaties op de balans ook in Europa zal worden toegestaan.

Kosten van application management zijn substantieel

De kosten van application management zijn moeilijk te kwantificeren, maar naar schatting gaat het om tweederde van alle kosten gedurende de levenscyclus van een applicatie. Een oorzaak van deze onduidelijkheid is dat in- en externe ICT-dienstverleners vaak op willekeurige basis onderscheid maken tussen systeemontwikkeling en beheer en onderhoud. Activiteiten binnen beheer en onderhoud als correctief en perfectief onderhoud, worden niet zelden als overhead in het ICT-budget opgenomen. Onderscheid tussen onderhoud en ontwikkeling wordt geregeld gebaseerd op de omvang van de geplande activiteiten, niet op de aard. Veel ICT-dienstverleners hebben daarom nauwelijks inzicht in deze kosten.

Applicaties hebben invloed op concurrentiepositie

Vroeger dacht men dat beheer en onderhoud op applicaties alleen effect had op operationele of tactische aangelegenheden van een organisatie, tegenwoordig beseft men dat het ook consequenties kan hebben voor de strategie van het bedrijf. Mede naar aanleiding van de millennium-problematiek en de Euro hebben ICT-dienstverleners met hun klanten ondervonden dat informatiesystemen een langere levensduur kunnen hebben dan ze ooit hadden gedacht.

De staat waarin applicaties zich bevinden wordt dan een kritische succesfactor. Daarnaast is er een noodzaak om sneller te kunnen inspringen op marktontwikkelingen. Dit betekent dat de benodigde systemen en diensten sneller moeten worden opgeleverd.

De tijd die nodig is om vervangende applicaties te bouwen, wordt steeds vaker te lang gevonden. Bovendien is het moeilijk om een ingrijpende overgang naar een nieuw systeem ('big bang') vanuit de organisatie te sturen.

Evolutie vanuit de bestaande bedrijfskritische applicaties kan dan een goed alternatief zijn. Het biedt bovendien als voordeel dat ontwikkelaar en gebruiker, op basis van ervaring, makkelijker kunnen praten over de niet-functionele eisen en wensen zoals het prestatieniveau. Dat verkleint de continuïteitsrisico's voor de organisatie. Bestaande applicaties moeten daarom steeds grotere veranderingen aankunnen.

Ketenautomatisering koppelt applicaties van verschillende organisaties

Informatietechnologie biedt organisaties mogelijkheden om samen te werken. Organisaties die willen communiceren met andere organisaties koppelen hiervoor hun informatiesystemen aan die van anderen. In een netwerk is het functioneren van de ene applicatie afhankelijk van andere. Dit zorgt ervoor dat het application management van deze applicaties niet op zichzelf staat, maar onderdeel is van een applicatie- en meestal organisatie-overstijgend domein.

Uniformering van de gehanteerde terminologie en afstemming van de organisatie-overstijgende application managementprocessen zullen daarbij een voorwaardenscheppende rol spelen.

De noodzaak voor professionaliteit

Applicaties zijn onderdeel van het bedrijfskapitaal geworden, en dit leidt tot een behoefte aan een hogere professionaliteit. De business manager legt de zorg voor zijn applicaties in handen van in- en externe ICT-dienstverleners. Organisaties eisen resultaatverantwoordelijkheid en garanties op het terrein van hun application management. Een business manager mag zich niet geremd voelen door een starre of weinig voorspelbare informatievoorziening. Kennis van het businessproces is daarbij een belangrijke succesfactor. Dit betekent dat de ICT-dienstverleners doorlopend moeten zorgen voor de verhoging van kwaliteit, effectiviteit, en doelmatigheid van de informatievoorziening.

Overdraagbaarheid door arbeidsmobiliteit

Ook de arbeidsmarkt is veranderd in de loop der jaren; een levenslang contract bij één werkgever past niet in deze tijd. Dit heeft de noodzaak opgeworpen om kennis en ervaring meer onafhankelijk te maken van individuele medewerkers. Als uniforme werkwijzen en toegankelijke documentatie zijn ingevoerd, zijn systemen sneller over te dragen aan nieuwe medewerkers. Het stimuleert ICT-professionals bovendien in hun ontwikkeling als zij niet om deze reden 'geklonken' zijn aan een applicatie. Kennis en ervaring van bedrijfskritische processen moet bewaakt worden als bedrijfskapitaal, dus ook de kennis en ervaring op het gebied van application management.

1.3 HET BELANG VAN APPLICATION MANAGEMENT

Door deze ontwikkelingen is het belang van application management toegenomen, en met reden:

- Professioneel application management vergroot Stuurbaarheid van kosten. Application management biedt Inzicht in de geleverde diensten, en bevordert Overdraagbaarheid.
- Application management weerspiegelt dat applicaties een lang leven leiden, dat de applicaties van nú ook over vijf jaar de concurrentiepositie van een bedrijf nog kunnen beïnvloeden. Application management is toekomstgericht. En naast al deze veranderingen en innovaties zal ook de dagelijkse betrouwbaarheid buiten discussie moeten staan.
- Niet alleen de eigen organisatie gaat daarin een rol spelen. Door ketenautomatisering wordt een organisatie ook afhankelijk van derden. Uniformiteit van application management over organisaties heen wordt daarmee een belangrijke succesfactor voor het op elkaar afstemmen van applicaties en applicatie-dienstverleners.

1.4 LEESWIJZER VOOR HET VERVOLG

De belangen die met adequaat application management gemoeid zijn staan nu wel op een rij. Uitdagingen genoeg. Duidelijk is dat application management een rol heeft in een bredere context. In hoofdstuk 2 wordt hier dieper op ingegaan. Het framework voor application management staat centraal in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 beschrijft de betekenis van application management voor ICT-professionals. Tenslotte wordt in hoofdstuk 5 het pleit voor application management als onderdeel van het public domain uitgewerkt.

Application management in breder perspectief

In het vorige hoofdstuk is de wereld van application management geïntroduceerd. Nu wordt ingegaan op de verschillende hoofdrolspelers in deze wereld. Vervolgens komt het samenwerkingsverband tussen deze rollen aan bod.

2.1 VERSCHILLENDE WERELDEN

De ballonvaarder

A man is sailing a hot air balloon and realizes he is lost. He reduces height and spots a man down below. He lowers the balloon further and shouts: "Excuse me. Can you help me? I promised my friend I would meet him half an hour ago, but I don't know where I am."

The man below says: "You are in a hot air balloon, hovering approximately 30 feet above the earth. Your position is 40 degrees N. Latitude and 58 degrees W. Longitude. "You must be an engineer" says the balloonist. "I am" replies the man, "How did you know?". "Well" says the balloonist, "everything you told me is technically correct, but I have no idea what to make of your information and the fact is I'm still lost". The man below says "You must be a manager". "I am" replies the balloonist, "but how did you know?"

"Well", says the man below, "you don't know where you are or where you're going. You have made a promise which you have no idea how to keep and you expect me to solve your problem. The fact is, you are in exactly the same position as you were in before we met, but now it is somehow my fault." (Gevonden op internet)

Dit verhaaltje over een manager en een ingenieur is een aardige weergave van het beeld dat businessmanagers en ICT-professionals soms van elkaar krijgen. Mensen in deze twee werelden hebben verschillende expertise, verschillende belangen en kijken dus verschillend tegen problemen en oplossingen aan. Hieronder schetsen we de belangrijkste spelers in beide werelden. Aan de businesskant onderscheiden we de businessmanager, de applicatie-eigenaar en de functioneel beheerder. Aan de ICT-kant zien we de applicatie-beheerder, de technisch beheerder en de ontwikkelaar. Het onderscheid tussen functioneel, applicatie- en technisch beheer is geïntroduceerd door Looijen (Beheer van informatiesystemen, druk 4).

2.2 DE BUSINESSKANT

Aan de businesszijde is de afgelopen jaren veel veranderd. Automatisering wordt steeds meer gestuurd vanuit de businesskant. Ook raken organisaties ervan overtuigd dat de kosten voor automatisering niet uit de overhead moeten worden betaald, en dat automatisering iets anders is dan alleen een stafdienst.

Kortom: de organisatie is, in de persoon van de business-manager, meer zelf verantwoordelijk geworden. De aansturingfunctie heeft hij veelal bij anderen neergelegd: de systeem- of applicatie-eigenaar en de functioneel beheerders.

2.2.1 De businessmanager

Clichés over de 'businessmanager'

De businessmanager heeft van nature een beperkt blikveld en concentreert zich op de eigen core-business. ICT is slechts 'volgend' en verdient weinig van zijn tijd en energie. Daarbij heeft de business manager weinig verstand van ICT, maar wel hoge verwachtingen. Zijn wensen veranderen en hij verwacht, mede ingegeven door uitingen van ICT-bedrijven, dat ICT alles mogelijk maakt, met een druk op de knop. Hij geeft te voren vaak niet aan wat hij wil hebben, en verwijt het dan ICT-dienstverleners als hun resultaten niet aan zijn verwachtingen voldoen.

Businessmanager is de term die gebruikt kan worden voor de integraal verantwoordelijke voor het bedrijfsproces waarin de applicatie of applicaties worden gebruikt. De businessmanager beschikt hiervoor over resources en bevoegdheden op alle terreinen van de bedrijfsvoering, zoals productie management, human resource management, supply chain management, financial management, marketing management enzovoort, en dus ook op de terreinen van ICT-management. Deze deelterreinen zijn met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Bij de businessmanager komen deze terreinen samen. De businessmanager is verantwoordelijk voor de beslissingen, en hakt dus ook knopen door als de delen het niet met elkaar eens kunnen worden. De businessmanager is voor zijn successen gebaat bij sterk en professioneel management op de deelterreinen. Businessmanagers moeten ook, op hoofdlijnen, op de hoogte zijn van hoe de activiteiten in de deelterreinen professioneel uitgevoerd moeten worden.

2.2.2 De applicatie-eigenaar en de functioneel beheerder

Wie is de eigenaar van een applicatie of systeem? Een bedrieglijke vraag, want in iedere situatie gelden andere eigendomsverhoudingen. In de regel is de eigenaar het hoofd van de afdeling waar het werkproces plaatsvindt dat door de applicatie wordt ondersteund. Het kan ook vóórkomen dat een werkproces door verschillende afdelingen heenloopt, of dat verschillende werkprocessen in één applicatie samenkomen. In dat geval is de applicatie-eigenaar doorgaans iemand op een hoger niveau.

De applicatie-eigenaarsrol draagt verantwoordelijkheid voor het functioneren en de ontwikkeling van een applicatie. Hij beschikt over de budgetten voor beheer en onderhoud en vernieuwing. De uitvoering van het werk gebeurt door de functioneel beheerder. De applicatie-eigenaar moet, in ieder geval op hoofdlijnen, de functionaliteit van de applicatie kennen. Hij moet weten welk bedrijfsproces (of deel daarvan) wordt ondersteund en welke relevante materiekennis, zoals bijvoorbeeld business rules of regelgeving, erin wordt verwerkt. Let wel, het voorgaande betreft rollen. Rollen hoeven niet altijd door verschillende personen te worden ingevuld.

De applicatie-eigenaar en de functioneel beheerder hebben ook klanten (zoals gebruikers en superieuren) en zijn verantwoordelijk voor het beheer van de functionaliteit op de werkplek. Hun activiteiten maken deel uit van het werkveld functioneel beheer. Door functioneel beheer wordt namens de klantorganisatie de verantwoordelijkheid voor de (instandhouding en aanpassing van de) functionaliteit van het informatiesysteem vormgegeven.

Soms komen de rollen op twee plekken tegelijk voor, bijvoorbeeld bij pakketten en bij ASP. Er is in beide gevallen sprake van een standaardapplicatie, die al dan niet gemodificeerd bij klanten draait. Er is dan sprake van twee applicatie-eigenaren: één bij de organisatie die gebruik maakt van de applicatie en één bij de ICT-dienstverlener.

2.3 DE ICT-DIENSTVERLENER IN DRIE WERELDEN

Clichés over de ICT-dienstverlener

De ICT-dienstverlener heeft weinig verstand van de business van de klant en denkt niet mee over toekomstige ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de business van de klant. Daarbij willen ICT-ers geen resultaatverantwoordelijkheid nemen en schuiven zij verantwoordelijkheden op elkaar of op klanten af: van het kastje naar de muur en weer terug! De ICT-dienstverlener verkoopt je een systeem, maar vertelt je daarbij niet dat je in de loop der jaren nog een veelvoud kwijt zult zijn om er gebruik van te kunnen blijven maken. Zij beloven van alles en het valt altijd tegen.

Ook binnen de ICT-dienstverlening bestaan verschillende werelden:

- De wereld van het 'technisch beheer' of het 'beheer van de infrastructuur'. Vaak fysiek vormgegeven in een intern of extern rekencentrum of ICT-centrum. Deze organisatie beheert computers en netwerken en zorgt ervoor dat deze dag-in-dag-uit functioneren.
- De wereld van het 'applicatiebeheer': het beheer en onderhoud van de informatiesystemen die draaien op de hierboven genoemde infrastructuur.
- De wereld van de 'systeemontwikkeling', in de praktijk vaak de nieuwbouw van applicaties. Vaak vindt deze tak van sport geheel buiten de klantorganisatie plaats, door bijvoorbeeld een externe dienstverlener.

Deze werelden sluiten niet feilloos op elkaar aan. Er worden bijvoorbeeld applicaties ontwikkeld die niet in exploitatie te krijgen zijn. Het begrip 'iets over de muur gooien' spreekt boekdelen. Het kunnen ook nauwelijks te onderhouden applicaties zijn die opgeleverd worden. Ook applicatiebeheerders en technisch beheerders communiceren niet altijd even soepel. Het resultaat is vaak dat onderlinge problemen als een zwarte piet worden doorgeschoven.

2.3.1 Technisch beheer

Technisch beheer is verantwoordelijk voor de beschikbaarstelling en instandhouding van de infrastructuur waarop -onder meer- applicaties draaien. Technisch beheer zorgt ervoor dat deze faciliteiten dus gebruikt kunnen worden. Hieronder valt ook de zorg voor de totale technische infrastructuur, inclusief de netwerk- en werkplek-infrastructuur. ICT-hulpmiddelen staan dus centraal. Ook de systeemsoftware en ontwikkelhulpmiddelen horen hierbij; ITIL is de algemeen erkende verzameling van best practices binnen deze wereld.

2.3.2 Applicatiebeheer

Applicatiebeheer kan zowel door een interne als een externe ICT-dienstverlener worden uitgevoerd. Meestal is het een combinatie van beide. De applicatie-manager is het aanspreekpunt voor de functioneel beheerder. Hij maakt afspraken over het gewenste dienstenniveau, en verzorgt de rapportages over de dienstverlening. Voor wijzigingen en vernieuwingstrajecten regelt de applicatiemanager capaciteit, en bewaakt hij tevens de resultaten van de afgesproken dienstverlening. Afwijkingen op het geleverde kwaliteitsniveau worden meegenomen in de rapportage. Tevens wordt hij geacht de business van de klant te kennen en de toegevoegde waarde van de applicaties hiervoor vast te stellen. Daardoor kan hij ondersteunen bij het opstellen van diens informatiebeleid.

De Application Services Library en het framework die in dit boek worden geïntroduceerd behoren tot de wereld van applicatiebeheer.

2.3.3 Nieuwbouw

Anders dan op het gebied van application management zijn er op het gebied van nieuwbouw van applicaties veel beproefde methoden en modellen, zoals SDM (system development methodology), CMM (capability maturity model) e.d. Nieuwbouw is per definitie een eenmalige activiteit. Om deze twee redenen wordt nieuwbouw in ASL niet specifiek uitgewerkt. Interfaces naar beheer en onderhoud komen wel aan de orde. 'Vernieuwbouw' wordt gezien als een vorm van applicatiebeheer.

Systeemontwikkelaars bouwen nieuwe applicaties. Nieuwbouwprojecten hebben meestal een sterk innovatief karakter en richten zich op nieuwe technologie. De projecten kunnen zeer groot zijn en de veranderingen die het nieuwe systeem met zich meebrengt, zijn vaak ingrijpend. Om op tijd en goed op te leveren, wordt er vaak streng gemanaged. Als de applicatie klaar is, stopt het project. In dit beperkte tijdspectief raakt het gebruiks- en beheeraspect dikwijls ondergesneeuwd, zelfs als deskundigen uit de sfeer van applicatie- en technisch beheer betrokken worden bij de ontwikkeling van systemen. Regeren is vooruitzien, maar het blijkt vaak een hele klus om nieuwe systemen in beheer en onderhoud te krijgen.

2.4 DE SAMENWERKING

Veel problemen in de aansturing van ICT zijn terug te voeren op communicatiestoornissen tussen businessmanagers, degenen die met de betreffende applicaties hun business uitvoeren en ICT-dienstverleners, degenen die deze applicaties ter beschikking stellen.

Hieronder wordt ingegaan op de wijze waarop de samenwerking vorm kan krijgen.

2.4.1 Eenduidig aanspreekpunt: het service team

Een businessmanager is verantwoordelijk voor business, een ICT-manager voor ICT-dienstverlening. Zowel business als ICT-dienstverlening zijn containerbegrippen, met een gebrek aan bewust gedeelde waarden. Hierin schuilt een belangrijke oorzaak voor afstemmingsproblemen. De oplossing spreekt voor zich. Door in overleg het belang van een applicatie te bepalen wordt voor beide werelden duidelijk welke inspanningen de applicatie-manager moet ondernemen, en welke opbrengsten de applicatie-eigenaar mag verwachten.

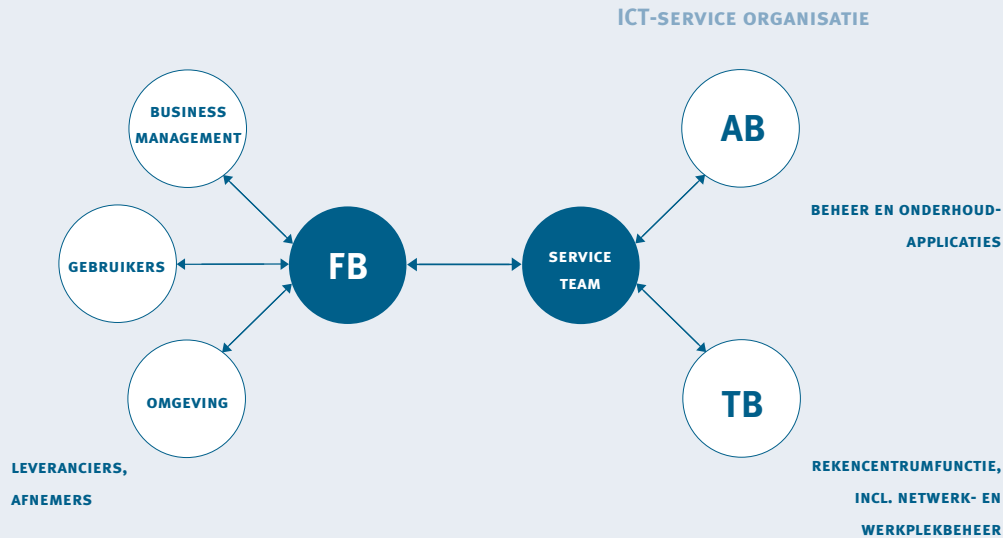
Een manier om afstemmingsproblemen tussen functioneel beheer, applicatiebeheer en technisch beheer terug te dringen is de wederzijdse verantwoordelijkheden eenduidiger te organiseren. Dit wordt ingevuld door per klant één orgaan verantwoordelijk te stellen voor de totale informatievoorziening. Dit orgaan, het service team, draagt de verantwoordelijkheid voor de besturing van de gehele levenscyclus van de informatievoorziening. Daarmee slaat het team de brug tussen de klantorganisatie en de automatiseerders. Er ontstaat een eenduidig platform voor de klant.

Deze werkwijze maakt de ICT-organisatie voor de klant transparant. Hij hoeft niet (langer) bij verschillende 'loketten' zijn diensten te betrekken. Er is één verantwoordelijke voor zowel de exploitatie, als het beheer (inclusief onderhoud en de vernieuwing) van 'zijn' informatievoorziening. De business-manager kan, via de functioneel beheerder, met het serviceteam (lange-termijn) afspraken maken over ontwikkeling, gebruik én exploitatie.

Figuur 1 geeft deze samenwerking schematisch weer. Het service team fungeert in eerste instantie als partner van de klantorganisatie. Het primaire aanspreekpunt voor het service team is daarbij het functioneel beheer.

De ICT-organisatie wordt dus niet opgezet vanuit functionele specialismen maar op basis van een indeling naar klanten, met service teams als aansturende partij. De betrokken beheerders worden daarbij afgerekend op - onder meer - klanttevredenheid, en niet uitsluitend op het uitvoeren van bepaalde (vaak specialistische) werkzaamheden. De centrale verantwoordelijkheid van de ICT-ondersteuning betreft niet meer zozeer de systemen, maar vooral de ondersteunde processen die zich afspeelen binnen de klantorganisatie.

figuur 1



Het service team draagt verantwoording voor de integrale kwaliteit (technische en functionele kwaliteit) van de informatievoorziening aan een klant, zorgt voor het definiëren van de gewenste dienstverlening en houdt hierop toezicht. Het service team coördineert onderlinge afspraken, controleert of deze worden nagekomen, en rapporteert hierover aan de klantorganisatie. Zo beheert het team de totale informatievoorziening: de ontwikkeling, de innovatie, het gebruik en de exploitatie.

2.4.2 Duidelijke afspraken: service level agreements

Een professionele klant-leveranciersverhouding eist dat businessmanagers hun ICT-dienstverleners kunnen aansturen, met name op output. Diensten en producten vinden dan hun schriftelijke weerslag in een Service Level Agreement (SLA).

Een SLA definieert verplichtingen en verantwoordelijkheden van zowel de aanbieder als de afnemer van diensten. Het uitgangspunt is dat zo goed mogelijk invulling wordt gegeven aan de huidige en toekomstige behoeften van de afnemer, tegen reële kosten.

Een SLA bevat garanties op het terrein van de dienstverlening, maar geeft ook criteria waarmee de kwaliteit van de dienstverlening gemeten kan worden. Het service team stelt de criteria in samenwerking met de business-manager op. Dit gebeurt zoveel mogelijk in eenheden die de businessmanager (en de eindgebruiker) kan herkennen en sturen. In service levels voor beheer en exploitatie staan bijvoorbeeld de eisen ten aanzien van de beschikbaarheid van applicaties, de bereikbaarheid van de service desk, de responsetijden van bepaalde functies en de snelheid van het oplossen van incidenten. ICT-diensten worden dus inzichtelijk, meetbaar, controleerbaar en bestuurbaar door een service level agreement.

Daarnaast worden afspraken vastgelegd over de manier waarop de klantorganisatie en de ICT-dienstverlener met elkaar samenwerken. Deze meer operationele afspraken en procedures geven structuur aan de samenwerking, en bepalen voor een belangrijk deel de kwaliteit van de dienstverlening. De afspraken betreffen diverse onderdelen. Denk aan het indienen en afhandelen van wijzigingsvoorstellen en/of incidenten en het toetsen en accepteren van producten. Rapportages en evaluaties vergroten de stuurbaarheid.

2.4.3 Blik op de toekomst: life cycle management

Tijdig anticiperen op ontwikkelingen draagt zorg voor continuïteit van de ondersteuning en voorkomt desinvesteringen. Toch rekent een businessmanager niet alleen op een acceptabel dienstverleningsniveau tegen aanvaardbare kosten op de korte termijn. Hij is vaak ook geïnteresseerd in de situatie over drie of vijf jaar. Om aan deze behoefte tegemoet te komen kan met life cycle management worden gewerkt. Life cycle management zorgt voor zicht op de toekomst. De geleverde inspanningen zijn niet alleen gericht op het zo goed mogelijk ondersteunen, faciliteren en stimuleren van de huidige bedrijfsprocessen van de klantorganisatie, maar ook op hoe ze in de toekomst functioneren. Dat werkt als volgt.

Nadat een vernieuwingsstrategie is opgesteld, wordt deze jaarlijks bijgesteld, in nauwe samenwerking met de businessmanager. Deze strategie is gebaseerd op een analyse van de huidige (ICT-)situatie, de verwachte ontwikkelingen (in de omgeving) van de businessmanager, en de ICT-ontwikkelingen. Analyse van deze factoren geeft handvatten voor een 'houtschoolschets' van de toekomstige ICT-infrastructuur. Op basis hiervan wordt jaarlijks een vernieuwingsplan opgesteld. Op deze manier vindt er voortdurende, planmatig beheerste vernieuwing plaats van de gehele ICT-infrastructuur. Zo blijven de kwaliteit en continuïteit van de informatievoorziening gewaarborgd.

Ook voor de in- en externe ICT-dienstverlener is het belangrijk om te kijken naar de toekomst van de applicatieportfolio van hun klanten. Dat heeft namelijk rechtstreeks invloed op de diensten die zij op termijn op de markt zullen aanbieden.

Uit het vorige hoofdstuk blijkt dat er verschillende rollen ingevuld moeten worden voor het succesvol beheren en onderhouden van applicaties. Hoe deze worden ingevuld en wat hun relaties zijn wordt uitgewerkt in het framework voor ASL dat in dit hoofdstuk is beschreven.

3.1 INLEIDING

De praktijk heeft geleerd dat dé ideale applicatie-dienstverleningsorganisatie, of hét ideale service level agreement niet bestaat. Elke situatie vraagt een eigen organisatie-inrichting en eigen afspraken tussen de betrokken organisatie-onderdelen.

Wat echter wel vaststaat, is dat succesvolle applicatiedienstverlening bestaat uit een verzameling activiteiten of processen die in alle situaties uitgevoerd moeten worden. Deze processen zijn niet allemaal technisch van aard. Veel ervan komen voort uit terreinen van management of dienstverlening. Een ander kenmerk van deze processen is dat zij altijd voorkomen, onafhankelijk van de inrichting van de ICT-organisatie, het aantal betrokken organisaties en of deze in- of externe ICT-dienstverleners zijn. Deze processen zijn met elkaar verbonden, en daarom kunnen hun onderlinge relaties worden weergegeven in een framework.

Dit hoofdstuk beschrijft het framework voor de Application Services Library. Het framework bestaat uit de processen in het werkveld 'application management' en beschrijft de definities van deze processen en de relaties tussen de processen. Een gedetailleerde beschrijving van de processen maakt onderdeel uit van de library, die ook 'best practices' en hulpmiddelen zal bevatten zoals formulieren, checklists en voorbeelddocumenten.

Het ASL-framework kan worden toegepast bij alle vormen van application management, zowel bij uitbestede ICT-dienstverlening, interne ICT-dienstverlening als bij alle tussenvormen. Bij de verdeling van de taken kan het framework als leidraad dienen. Elk proces kent een rollenbeschrijving.

Het ASL-framework is ontstaan uit een analyse van verschillende kennisdomeinen rond ICT-dienstverlening, waaronder ITIL en CMM (zie ook David S. Hinley, 2000). Deze domeinen zijn beoordeeld op hun geschiktheid voor application management. De volgende paragrafen beschrijven het ASL-framework en de onderliggende processen.

3.2 HET ASL-FRAMEWORK

De processen in het ASL-framework zijn onder te verdelen aan de hand van de volgende vragen:

1. Is de invalshoek 'de service' of 'de applicatie'?
2. Gaat het om operationele, tactische of strategische processen?

In hoofdstuk 1 werd application management beschreven als het management van het beheer, het onderhoud en de vernieuwing van applicaties op een bedrijfskundig verantwoorde manier. Uitgangspunt hierbij is: het ondersteunen van de bedrijfsprocessen door informatiesystemen, voor de levensduur van de bedrijfsprocessen.

Hierin zijn twee essentiële gezichtspunten te herkennen:

Het eerste is het perspectief van 'het ondersteunen van de bedrijfsprocessen door informatiesystemen'. Dit betekent het in de lucht houden van de applicaties, en zorgen dat deze de dagelijkse werkzaamheden van een organisatie ondersteunen. Als insteek geldt het leveren van continue dienstverlening door het maken van goede afspraken over het service level en een zo spoedig mogelijk herstel van het afgesproken service level bij de constatering van een afwijking; de creatie van een goede toegankelijkheid voor vragen en opmerkingen van klanten over dienstverlening; het voorkómen van verstoringen en het mogelijk maken van nieuwe diensten door hier als ICT-dienstverlener tijdig op in te spelen. De focus is dus dienstverlening, de service die geleverd wordt en die (samen met infrastructuurmanagement) het gebruik van applicaties mogelijk maakt. Qua kosten praat men in de regel over 10 à 20% van de totale kosten van application management.

Het tweede gezichtspunt betreft 'de levensduur van de bedrijfsprocessen'. Organisaties evolueren, omgeving en markt veranderen. Om optimaal te kunnen blijven functioneren moeten de ondersteunende informatiesystemen dus meegroeien. Dit behelst een aanpassing van de applicaties aan huidige en toekomstige technische en functionele wensen. De applicatiegerichte processen vormen in de regel het overgrote deel van de kosten voor application management.

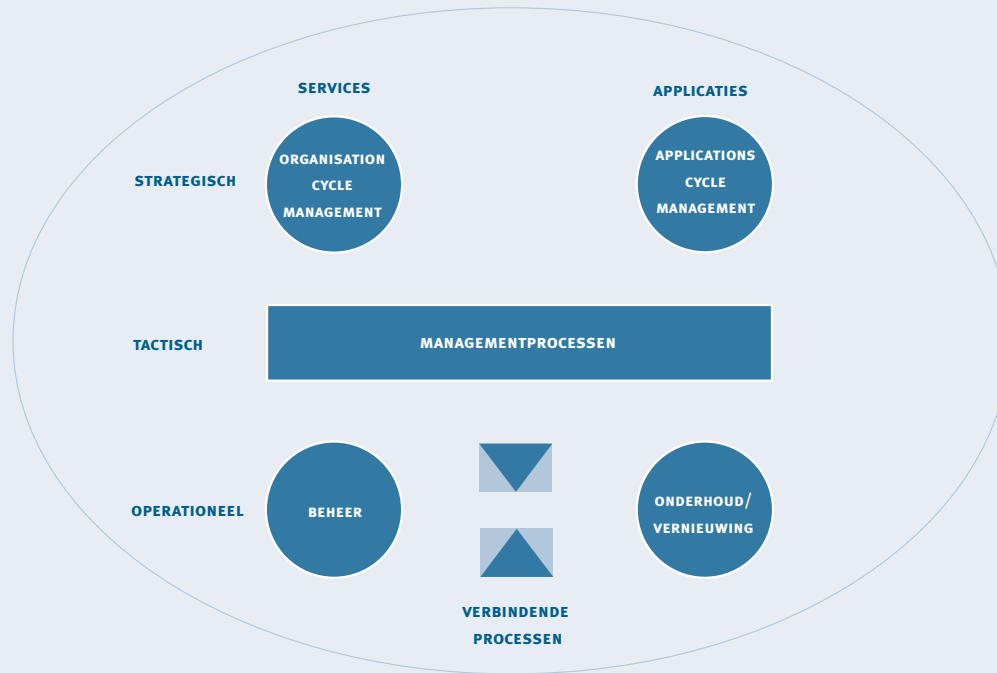
Op deze beide terreinen zijn operationele, tactische en strategische processen te onderscheiden. Dit leidt tot het hiernaast afgebeelde framework.

In *figuur 2* is het ASL-framework afgebeeld. De bollen en het blok in het midden staan elk voor een cluster van processen. Er worden drie niveaus onderscheiden: operationeel, tactisch en strategisch.

Het uitvoerende operationele niveau kent twee clusters van processen:

- 'beheer' van applicaties: processen, die zorgen voor een optimale inzet van de huidige in gebruik zijnde applicaties ter ondersteuning van het bedrijfsproces, met een minimum aan middelen en verstoring in de operatie.
- 'onderhoud/vernieuwing' van applicaties: processen die applicaties aanpassen aan nieuwe wensen en eisen als gevolg van veranderingen in de organisatie en haar omgeving. In de gegevensmodellen, de programmatuur en de documentatie worden de noodzakelijke bijstellingen aangebracht.

figuur 2



Het sturende tactische niveau bestaat uit de overkoepelende managementprocessen. Deze processen verzorgen de gezamenlijke aansturing van de operationele processen voor 'services' enerzijds en 'applicaties' anderzijds. Zowel het strategische als het operationele niveau voeden de management processen. Daardoor zijn zowel de toekomst als de dagelijkse realiteit verankerd in deze processen. Ook het richtinggevende strategische niveau onderscheidt twee clusters van processen, gebaseerd op de onderverdeling in 'service-invalshoek' en 'applicatie-invalshoek'. In deze tijd van flexibilisering van diensten en dienstverleners hoeft het strategisch application management van de betreffende applicaties niet automatisch te worden uitgevoerd door de huidige dienstverlener(s). Om talloze redenen zou een andere dienstverlener deze taak ook kunnen uitvoeren. De concurrentie tussen dienstverleners over de te leveren diensten neemt toe. Het losknippen van beide invalshoeken maakt een eigen keuze mogelijk voor elk terrein.

De clusters van processen op strategisch niveau zijn:

- Organisation Cycle Management (OCM): processen die zich richten op de ontwikkeling van een toekomstvisie op de organisatie van de ICT-services en de vertaling van die visie naar beleid ter vernieuwing daarvan.
- Applications Cycle Management (ACM) processen die zorgen voor de vormgeving van een lange termijnstrategie voor de verschillende applicaties passend in het geheel van de informatievoorziening van een organisatie, in relatie tot het lange termijnbeleid van de organisatie.

3.3 BESCHRIJVING PER CLUSTER

In deze paragraaf wordt ingegaan op de processen per cluster.

Beheerprocessen op operationeel niveau

Het beheren van informatiesystemen kent op operationeel niveau de volgende aandachtsgebieden:

- de identificatie en het beheer van de verschillende objecten (i.e. applicatie, interface tussen twee applicaties, component, database etc.) van dienstverlening;
- de beschikbaarheid en de kwaliteit van deze objecten;
- de inzet van de juiste capaciteiten, de juiste middelen in de juiste hoeveelheden die noodzakelijk zijn voor de dienstverlening;
- de vragen, wensen en afwijkingen over de objecten of de afgesproken dienstverlening.

Deze aandachtsgebieden zijn terug te vinden in de definities van de beheerprocessen (zie linkerhelft van *figuur 3*):

- **Incident control** is het proces, dat de afhandeling van incidenten of servicecalls verzorgt. Een servicecall is hierbij een vraag, wens, verstoring, etc. ten aanzien van de bestaande applicatie(s). Incident control verzorgt onder meer het proces van een service desk. De service desk verzorgt het contact met de functioneel beheerders en/of eindgebruikers. Daarnaast voorziet de servicedesk gebruikers van informatie over de consequenties van (veranderingen in) de ICT-dienstverlening. In het proces incident control worden de servicecalls opgenomen, geregistreerd en worden de acties in gang gezet om deze af te handelen. Tevens wordt de afhandeling bewaakt. Het uitvoeren van structuurele analyses op de geregistreerde servicecalls geeft inzicht in gewenste verbeteractiviteiten.
- **Configuration management** beslaat de processen rondom het registreren en bijhouden van informatie over (versies van) configuratieonderdelen die in exploitatie zijn, zoals programmatuur en documentatie.
- **Availability management** betreft de processen die de beschikbaarheid van diensten en ICT-componenten verzorgen, bewaken en waarborgen.
- **Capacity management** zorgt voor de optimale inzet van middelen, i.e. op de juiste plaats, het juiste moment, in juiste hoeveelheden en tegen gerechtvaardigde kosten.
- **Continuity management** heeft betrekking op het scala aan maatregelen dat nodig is om de continuïteit van de dienstverlening te waarborgen bijvoorbeeld in geval van een calamiteit, waarvoor uitwijkvoorzieningen en back-ups geregeld moeten zijn.

Onderhouds/vernieuwingsprocessen op operationeel niveau

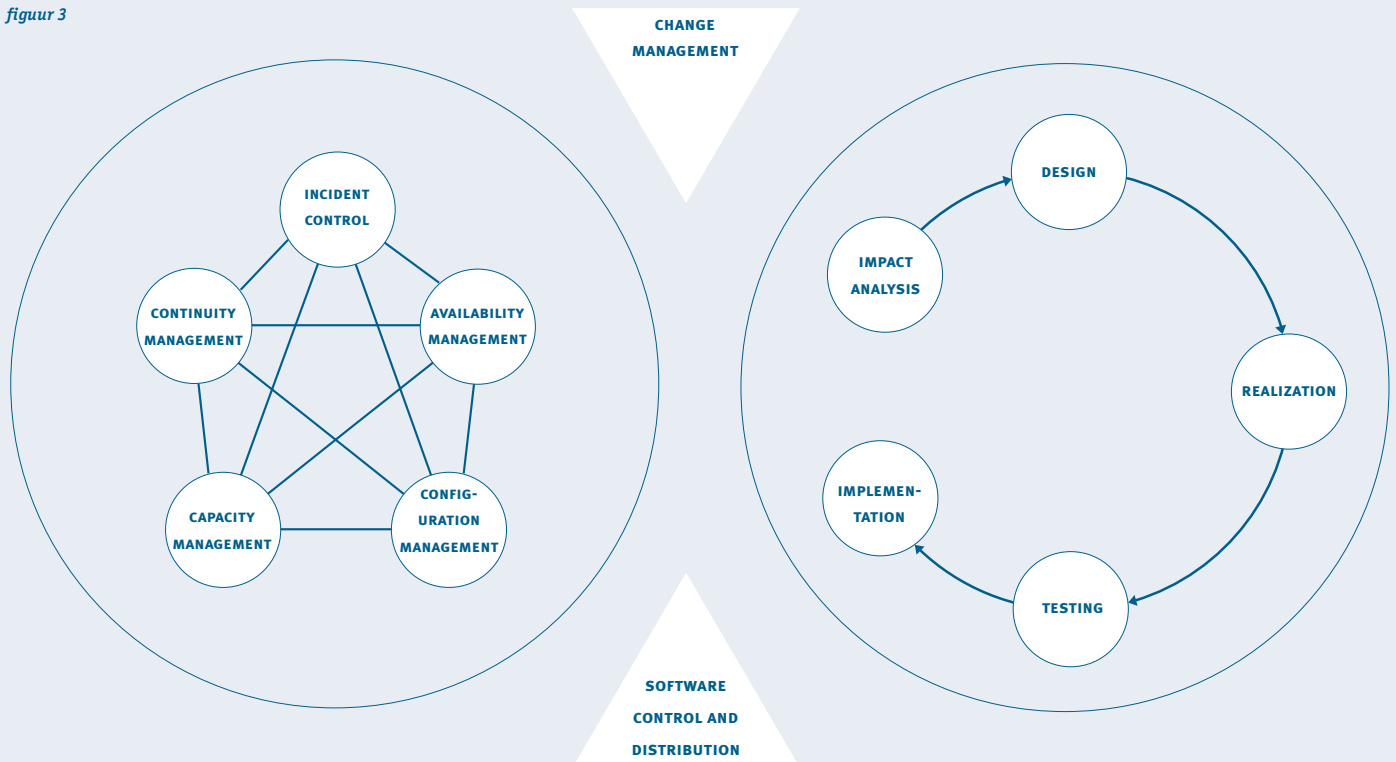
Onderhoud op en/of vernieuwing van ICT-objecten zoals programmatuur, documentatie en ontwerp vinden plaats op projectmatige wijze en binnen het kader van een vernieuwingsscenario.

In het algemeen worden daarbij de volgende activiteiten uitgevoerd (zie rechterhelft van *figuur 3*):

- **impact analysis:** de activiteiten ter conditionering en het in kaart brengen van de consequenties van een wijzigingsvoorstel;
- **design:** nadere informatieanalyse en ontwerp;
- **realisation:** het realiseren en/of assembleren van de gewijzigde objecten;
- **testing:** het testen van de gewijzigde objecten met als eindresultaat: opgeleverde producten ter acceptatie, acceptatietesten en dechargeverlening door de opdrachtgever;
- **implementation:** de invoering van de gewijzigde objecten met aandacht voor conversie, opleiding, instructie en migratie, gevolgd door dechargeverlening.

Aan de uitvoering gaat een nauwgezette voorbereiding vooraf. Deze projectdefinitie bestaat uit het vaststellen van het project, proces en producteisen, planning, begroting en projectinrichting.

figuur 3



Verbindende processen tussen 'beheer' en 'onderhoud/vernieuwing'

Als verbinding tussen de beheercyclus enerzijds en de onderhoud-/vernieuwingcyclus anderzijds worden op operationeel niveau de volgende processen onderscheiden (zie *figuur 3*):

- **change management** betreft het proces dat bepaalt welke wijzigingsvoorstellen worden doorgevoerd in een 'wijzigingsronde'. Dit proces, in overleg met de opdrachtgever gevalideerd door impact analysis, resulteert in het vaststellen van de uiteindelijke wijzigingen en afspraken ten aanzien van invulling, kosten en opleverdata. Feitelijk vormt change management dus de ingaande sluis naar onderhoud.
- **software control and distribution** beslaat de processen rondom de beheersing en distributie van programmatuurobjecten en aanvullende objecten (zoals documentatie) tijdens ontwikkeling en testen en tijdens de overdracht naar exploitatie. Beheersing wil zeggen: een veilige werkwijze, die de risico's van ongeautoriseerd gebruik, ongeautoriseerde wijziging en vernietiging moet beperken. Dit proces laat zich omschrijven als uitgaande sluis: aangepaste ICT-componenten worden naar de exploitatiecyclus overgedragen.

De sturende processen op tactisch niveau

De sturende processen op tactisch niveau kennen de volgende aandachtsgebieden:

- tijd: doorlooptijd, benodigde capaciteit en inspanning;
- geld: financiën gemoeid met het geheel aan dienstverlening;
- kwaliteit van de geleverde diensten en de wijze van bewaking;
- afspraken met klanten en leveranciers.

De resultaten vanuit de overige procesclusters leveren input voor de management processen. Zo wordt integrale planning en management mogelijk, zowel voor releases van applicaties als op serviceniveau. De situatie die hiermee ontstaat, verankert ook de strategie op de werkvloer en vertaalt de ervaringen vanuit beheer en vernieuwing terug naar hogere niveaus.

Deze processen hebben een bewakende en vooruitkijkende invalshoek. Het onderkennen van eventuele risico's en het nemen van de bijbehorende maatregelen (onderdelen van risicomangement) vormen een integraal onderdeel van de managementprocessen.

De vier genoemde aandachtsgebieden komen terug in de gedefinieerde managementprocessen (zie *figuur 4* op pagina 18):

- **Planning and Control**: het management van tijd en capaciteit met betrekking tot alle activiteiten rondom beheer, onderhoud en vernieuwing van applicaties. De gelijktijdige aansturing van de projectmatige activiteiten rond de applicatie (onderhoud, vernieuwing) en de continue activiteiten rond de services - vaak door dezelfde afdeling en mensen uitgevoerd - is een van de grote uitdagingen van application management.

- **Cost management:** de processen rond het beheersen en doorbelasten van de kosten van de ICT-dienstverlening. Cost management levert bedrijfseconomische gegevens op, zodat een optimale afweging tussen prijs en prestatie kan plaatsvinden. Door een goed kostenbeheer, en eventueel opbrengstenbeheer, vanuit een integrale invalshoek komen de financiële consequenties van de diverse keuzen aan het licht. Samen met de opdrachtgever(s) wordt de beste keuze bepaald.
- **Quality management:** houdt zich bezig met de kwaliteit van het (beheer en onderhoud)proces, de producten, de dienstverlening en de organisatie. Toetsing van de producten, het actief volgen van de procesgang binnen het application management en de ervaringen vanuit het beheer en onderhoud bieden inzicht in de knelpunten en daarmee in de structurele verbetermogelijkheden. Ook de organisatiebrede standaarden, nieuwe eisen en toekomstontwikkelingen vormen input voor dit proces. De kwaliteit van de ingezette resources (inclusief hulpmiddelen en personeel)vallen tevens onder quality management.
- **Service level management:** omvat de activiteiten die de gewenste diensten nader specificeren en het gewenste service level vaststellen en bewaken. Service level management beoogt derhalve het dienstverleningsniveau inzichtelijk te maken, te beheersen en te verantwoorden.

figuur 4



Organisation Cycle Management processen (OCM) op strategisch niveau

Deze processen betreffen de levenscyclus van de diensten van de in- en externe ICT-dienstverlener(s) en de aanpassing van de organisatie van de ICT-dienstverlening. De relatie tussen de ICT-dienstverleners en de klantorganisatie is geen vast gegeven: denk aan outsourcing, privatisering en Application Service Providing (ASP). Deze ontwikkelingen hebben een belangrijke invloed op de klantorganisatie, maar uiteraard ook op de organisatie van de ICT-dienstverlening levert.

In dit cluster wordt de strategie bepaald:

- Wat moeten de ICT-dienstverleners doen om op langere termijn het gewenste service level te blijven garanderen?
- Wat moeten de ICT-dienstverleners doen om succesvol op de markt te opereren?

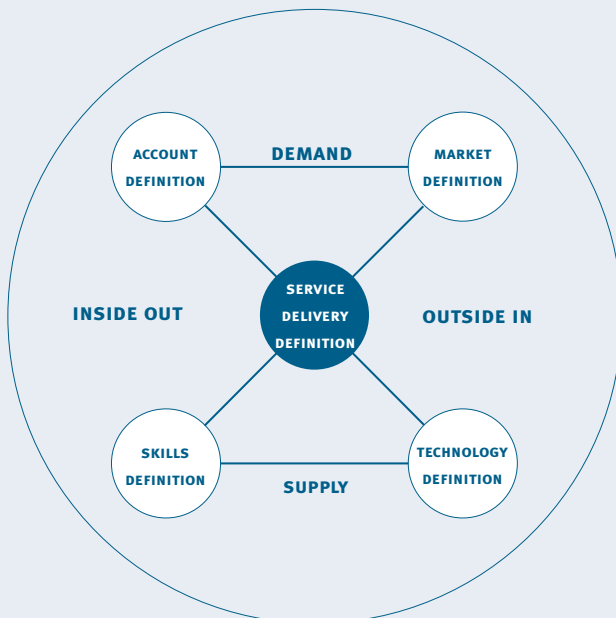
Daarbij worden de volgende processen onderscheiden (zie *figuur 5*):

- **Account definition:** bepaalt imago, strategie, organisatievorm en aanpak voor de realisatie van de nieuwe dienstverlening en de marktbenadering;
- **Market definition:** bepaalt op basis van analyse van markt-, keten- en klantontwikkelingen de toekomstige dienstverlening die gewenst is voor bepaalde marktsegmenten, en de daaraan verbonden eisen.
- **Service delivery definition:** brengt de dienstverlening in kaart, die de markt wenst en die de ICT-dienstverlener vanuit zijn skills kan leveren, en vertaalt deze naar beleid en strategie.
- **Skills definition:** bepaalt vaardigheden, kennis en expertise, die de toekomstige dienstverlening van de organisatie vergt.
- **Technology definition:** bepaalt de (ontwikkel)hulpmiddelen, technologie, methodieken, die nodig zijn voor de realisatie van de toekomstige dienstverlening.

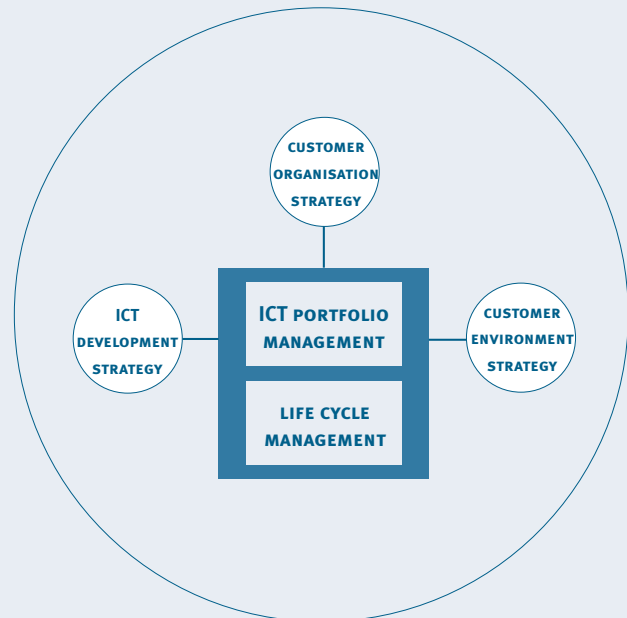
Het is demand (vraag), supply (aanbod) en delivery (dienst). De bovenzijde houdt zich bezig met de vragen vanuit de markt en de klanten. De onderkant geeft aan wat aan technologie en diensten haalbaar is en geleverd zou kunnen worden. De delivery is het uiteindelijke resultaat, waarin op basis van vraag, aanbod en eventueel aanwezige middelen het op termijn gewenste dienstenprofiel geleverd wordt.

figuur 5

Strategische processen binnen Organisation Cycle Management



Strategische processen binnen Applications Cycle Management



Applications Cycle Management processen (ACM) op strategisch niveau

ACM richt zich op de toekomst van de informatievoorziening, op de 'life cycle' van de objecten in de informatievoorziening. Dit vindt plaats op twee niveaus: op het niveau van 'de applicatie' en op het niveau van 'het geheel van applicaties', dat een bedrijfsproces ondersteunt.

ACM vergt trendwatching op het gebied van technologie, de bedrijfsprocessen binnen de klantorganisatie en de omgeving rond de klantorganisatie; met andere woorden de gehele keten (zie *figuur 5*).

De ACM-processen zijn:

- **ICT portfolio management:** het in kaart brengen van de betekenis en de performance van de verschillende applicaties voor de organisaties, het vertalen van het bedrijfsbeleid naar de verschillende objecten en het bepalen van een strategie voor de toekomst van de objecten in de ICT-portfolio. Binnen veel klantorganisaties maakt dit proces onderdeel uit van het informatiebeleid of informatieplanning.
- **Life cycle management:** het matchen van de bestaande mogelijkheden van en de toekomstige eisen aan één of meer applicaties, die een bedrijfsproces ondersteunen. Vervolgens wordt een strategie opgesteld om aan die toekomstige eisen te voldoen. Dit proces is diepgaander, meer inhoudelijk en, in vergelijking tot het voorgaande proces, sterker gericht op het specifieke bedrijfsproces.
- **ICT developments strategy:** bekijkt welke ICT-ontwikkelingen interessant kunnen zijn voor de klantorganisatie en de informatievoorziening van die organisatie. Applications development technologie, maar ook nieuwe infrastructuren zoals netwerking en beeld/geluid kunnen mogelijkheden creëren die impact hebben op de applicaties.
- **Customer environment strategy:** geeft zicht op ketenontwikkelingen en hieruit voortkomende eisen en kansen van de applicaties en informatievoorziening van de klantorganisatie. Organisaties opereren als schakel in een keten van organisaties. De applicaties krijgen hiermee een sterke onderlinge verbondenheid. De mogelijkheden van de eigen informatievoorziening bepalen de plaats en positie van de organisatie in deze ketenprocessen.
- **Customer strategy:** brengt de ontwikkelingen binnen de klantorganisatie in kaart, evenals de belemmeringen, de impact voor de applicaties en de mogelijkheden om hierop in te spelen.

Professionals in application management

In de voorgaande hoofdstukken is ingegaan op application management en het ASL-framework. Een framework is uiteraard niet meer dan een hulpmiddel, in dit geval om application management inzichtelijk te maken en daardoor beter te laten verlopen. Het werkt pas als mensen en organisaties het op een verstandige manier gebruiken. Dit hoofdstuk behandelt eerst de trends op het terrein van professionalisering in het algemeen en vervolgens de trends voor application management en ASL in het bijzonder. Daarna komen de faciliteiten die ASL ondersteunen aan bod. Tenslotte wordt ingegaan op hetgeen ASL vraagt van professionals die ermee werken.

4.1 PROFESSIONEEL WERKEN

'The old language of management no longer seems appropriate. It was never appropriate in some quarters. Professional organisations, doctors, architects, lawyers, academics have never used the word manager, except to apply it to more routine service functions –office-manager, catering manager. The reason was not just a perverse snobbery, but an instinctive recognition that professionals have always worked on (..) slightly different assignments: flexibility and discretion had to be built in. It was possible because the requirements of the profession, its rules and disciplines, meant that one could be reasonably sure that whatever one's colleagues (..) did in the space between (..) would be acceptable. This works well when everyone knows, not only what the purpose is, but what the standards are.'
(Charles Handy, *The Empty Raincoat*, 1994)

4.1.1 Professionals

Professionals zijn mensen die binnen hun eigen taakgebied zelfstandig opereren. Ze werken met specifieke kennis en ervaring, vaak samen met andere professionals. Voorbeelden van deze netwerken van professionals zijn artsen, advocaten en projectmanagers.

Een belangrijk kenmerk van professionals is dat zij zich continu moeten ontwikkelen. Doen ze dat niet, dan gaan ze hun vraagstukken per definitie routineus oplossen. En dan zijn ze geen echte professional meer. Professionals bouwen als het ware routine op in niet-routineuze vraagstukken. Een professional voelt zich het meest op het gemak in de zone tussen onmogelijkheden en routinewerk.

In de medische wetenschap is professionalisering vanzelfsprekend. De eerste artsen experimenteerden, bij gebrek aan kennis, in het begin op al hun patiënten. Dankzij de vooruitgang van de kennis, standaardisering van werkzaamheden, en scholing zijn deze werkwijzen voor veel kwalen inmiddels verleden tijd geworden, maar voor onbekende ziekten is experimenteren nog steeds het enige alternatief. Voor applicatie-managers, en eigenlijk voor de hele ICT-dienstverlening, geldt hetzelfde.

Een klant verwacht een echte professional, die soortgelijke problemen vanuit ervaring eerder heeft opgelost volgens doordachte procedures. Waar klanten echter bijzondere wensen hebben en bereid zijn grotere risico's te lopen, kan deze professional ook minder betreden paden bewandelen.

Een verschil tussen de medische wereld en de ICT-wereld is dat mensen die bijvoorbeeld moeite hebben met lopen daar graag een oplossing voor willen, maar niet meteen verwachten dat zij danswedstrijden gaan winnen. De ICT-wereld kan nog wat leren van de medische professie op het gebied van het scheppen van realistische verwachtingen.

Een professional moet dus over bijzondere kwaliteiten beschikken. Hij neemt steeds het initiatief en voorziet op basis van kennis en kunde de klant (gevraagd en ongevraagd) van zinnig advies. De professional vindt niet zelf een wiel uit, maar verzamelt kennis door gebruik te maken van de expertise van anderen. En als de professional relevante ervaringen opdoet, deelt hij de opgedane kennis met anderen.

4.1.2 Waarom een ASL alleen niet genoeg is

ASL of de onderliggende practice zal professionals nooit honderd procent een 'zoek en vervang'-antwoord op alle vragen omtrent application management geven. ASL helpt om beproefde valkuilen te vermijden en inspireert om naar beproefde oplossingen te zoeken. A fool with a tool is still a fool, en misschien nog wel gevaarlijker met dan zonder. Het gaat om de combinatie van gebruikmaken van kennis en het bepalen wat in een bepaalde situatie toegepast kan worden. Wie daarover meer wil weten, kan dit vinden in het standaardwerk 'Zen en de kunst van het motoronderhoud', waarin de wereld van de ontastbare romantische abstractie en de klassieke rationele mechanica niet als tegenpolen worden afgeschilderd, maar als domeinen die met elkaar in verband staan.

Voor een goede ASL zijn professionals nodig die er mee werken en erin willen investeren. Professionals die alleen blijven herhalen waar ze goed in zijn, leren waarschijnlijk weinig bij en hebben weinig toe te voegen. Juist in het zoeken naar grenzen en het verbeteren van zwakke punten moet voor de professional de uitdaging schuilen. Daardoor zal ook ASL verder groeien. Of, zoals David Maister, auteur van de 'Managing the professional service firm' het omschrijft: 'In professional life, if you're comfortable, you're heading for trouble'.

4.1.3 De betekenis van ervaring

Kennis en ervaring zijn de belangrijke ingrediënten voor persoonlijke ontwikkeling. Uit de praktijk-situatie worden ervaringen overgebracht naar gemeenschappelijke kennisbronnen, zoals ook de verzamelingen 'best practices' die nu binnen ASL worden aangelegd. David Maister zelf ook professioneel adviseur, ziet het als volgt: 'Professionals get paid for their time, but that's not what we sell. We sell knowledge and skill.'

Het is noodzakelijk om deze expertise vast te leggen en te kunnen delen. En zelfs dat is niet genoeg. Ook het gebruiken van deze expertise en ervaring is een kunst. Niet alles is altijd toepasbaar en een best practice zal soms wel, maar soms ook niet werken. De vraag 'waarom we zo werken' blijft dus altijd relevant. Maar het delen en opdoen van ervaringen met anderen maakt het leven wel vaak gemakkelijker en kan behoeden voor fouten.

'The trouble is that some people have five years' experience, and other people have one year's experience five times' Nog een keer David Maister

4.1.4 Kennis als cultuur: halen en brengen

Professionals willen kennis opdoen en die vervolgens optimaal inzetten. Zij willen ook kennis delen. Kennis van applicaties, kennis van het vak, kennis hoe dingen gedaan of georganiseerd worden. Dus niet alleen halen, maar ook brengen. Het betekent ook dat ASL niet moet worden beschouwd als iets dat vaststaat. Iedereen kan eraan meebouwen, elementen nader uitwerken en veranderen.

4.2 ASL EN DE FACILITEITEN

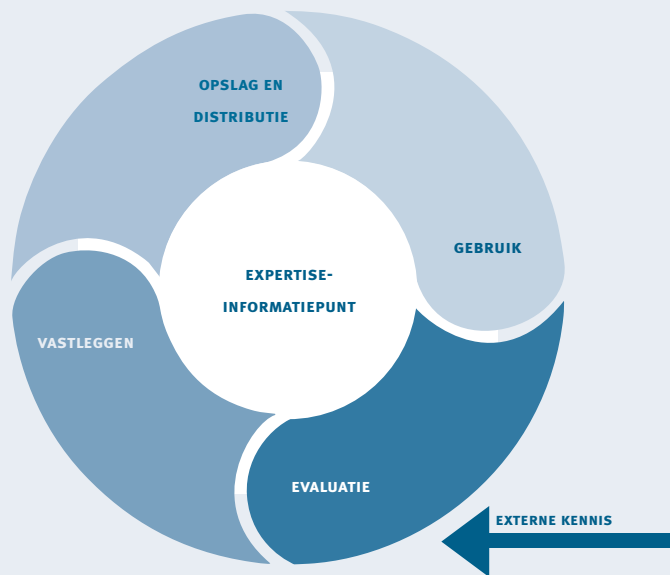
De levenscyclus van kennis is te verdelen in vier fasen (zie *figuur 6*). Allereerst is er het 'vastleggen van de kennis'. Met anderen woorden: het vertalen van de kennis 'tussen de oren' naar algemeen toegankelijke en bruikbare kennis. De fase 'opslag en distributie' geeft antwoord op het vluchtige karakter van kennis. De kennis komt op het juiste moment op de juiste plaats terecht, waar die ook daadwerkelijk kan worden gebruikt. Tijdens de derde fase 'gebruik' kunnen er nieuwe inzichten ontstaan en kan vaak impliciet de toepasbaarheid van de kennis in de praktijk worden getoetst. Een formele evaluatie legt deze ervaring en nieuwe inzichten vast. Deze evaluatie leidt er uiteindelijk toe dat ze als kennis in de kennisbank worden opgenomen. Daarmee gaan ervaringen en inzichten deel uitmaken van het framework.

In alle levensfasen van kennis zijn hulpmiddelen te gebruiken die de cyclus ondersteunen. De hulpmiddelen die voor ASL al beschikbaar zijn, worden in de rest van deze paragraaf verder toegelicht.

De beschikbare hulpmiddelen zijn:

- De ASL-kennisbank;
- Cursussen en opleidingen over ASL;
- Het expertise-informatiepunt ASL;
- Aanvullende literatuur en boeken.

Figuur 6



4.2.1 De ASL kennisbank: wisselwerking tussen individu en collectief

De ASL-kennisbank is het centrale opslagmedium en bevat zowel informatie over het framework zelf als ervaringen met de methode. Daarnaast geeft het voldoende handvatten om ervaringen toe te passen in de vorm van best practices. De kennisbank is daarmee een belangrijk instrument om de ASL toe te passen. De kennis in de kennisbank zal via de ASL-website (notyetasl.com) worden verspreid naar haar gebruikers.

Het gebruik van de kennisbank is vrij. Collectieve en individuele kennisopbouw vragen om een dynamische wisselwerking. Collectieve kennisopbouw is cruciaal bij de verdere ontwikkeling van de library, en draagt dus bij aan de individuele kennisopbouw van de ASL-gebruiker. Maar minstens even belangrijk: de individuele kennis, opgedaan bij het gebruik van de library, moet ook bijdragen aan de groei van de gezamenlijke kennis. Degene die de kennisbank gebruikt, heeft ook de verantwoordelijkheid om ervaringen in het gebruik te delen met het collectief.

4.2.2 ASL-trainingen

Vanaf oktober 2000 is een ASL Essentials training beschikbaar. Het betreft een tweedaagse training waarin de hoofdlijnen van de methode worden behandeld. Verdere specialisatie in de processen die aan de methode ten grondslag liggen, zal plaatsvinden door middel van specialist courses. Hierin leert de deelnemer hoe een proces in elkaar steekt en hoe werkzaamheden binnen dat proces georganiseerd kunnen worden.

4.2.3 Het ASL Expertise Informatiepunt

Het Expertise Informatiepunt (EI) is het aanspreekpunt van kennismanagement. Als het niet lukt om informatie in de kennisbank te vinden, kan de hulp worden ingeroepen van het ASL Expertise Informatiepunt. Deze helpdesk functioneert als vraagbaak en assisteert adequaat bij het opsporen van benodigde informatie.

Daarnaast verzamelt het EI opgedane ervaringen en nieuwe ‘best practices’. Het EI zorgt ervoor dat deze zaken bij de juiste personen terecht komen. De betrokken mensen kunnen ze dan beoordelen en een plaats geven in de kennisbank. Het expertise informatiepunt is bereikbaar via ei@notyetasl.com.

4.2.4 ASL-literatuur

Er zijn verschillende documenten beschikbaar, bijvoorbeeld over de relatie tussen ASL en LCE, R2C, Prince 2 of CMM. Deze artikelen zijn ook aanwezig in de kennisbank.

In de vakliteratuur is al één en ander gepubliceerd over application management. Voor een deel zal ASL gebruik maken van deze bestaande kennis. Voor veel processen komen er literatuurverwijzingen naar boeken waar meer over dit onderwerp te lezen valt.

4.3 ASL EN PROFESSIONEEL WERKEN

ASL helpt professionals hun werk te doen. Het is een belangrijk startpunt voor de speurtocht naar ‘best practices’ op het gebied van application management. Als er niets over het gezochte onderwerp te vinden is, dan weet een professional dat de kans groot is met iets nieuws aan de slag te zijn.

Het ASL-framework verbetert de afstemming met opdrachtgevers. Het framework geeft een overzicht van alle processen op het gebied van application management. Alle genoemde processen worden uitgevoerd conform de wensen en mogelijkheden van de applicatie-eigenaar. Het framework helpt onderwerpen op de agenda te krijgen en ze vervolgens professioneel af te handelen.

ASL zorgt voor een gemeenschappelijke basis voor professionals in application management. Dit betekent dat het makkelijker wordt samen te werken met professionals van andere organisaties, zoals klanten en in- en externe ICT-dienstverleners. ASL draagt bij aan erkenning van de rollen applicatie-eigenaar en applicatiemanager. Het zorgt voor een zekere band, continuïteit en geeft een kwaliteitsstempel. In de ITIL-wereld wordt in wervingsadvertenties regelmatig gevraagd naar kennis en ervaring met ITIL. In de application management omgeving kan ASL voor hetzelfde zorgen.

ASL & Public Domain: de kunst van het loslaten

Dit hoofdstuk gaat in op de vraag waarom ASL bij voorkeur een public domain framework moet zijn. Tevens zet het uiteen wat de plaatsing van een methode in het public domain inhoudt, gevolgd door een uitleg over de stappen om ASL in een public domain onder te brengen.

Jim Warren (organisator West Coast Computer Faire, begin jaren zeventig):

And the whole spirit there was working together, was sharing. You shared your dope, you shared your bed, you shared your life, you shared your hopes. And a whole bunch of us had the same community spirit and that permeated the whole Home Brew Computer Club ('one of the clubs formed by nerds to talk about their new toy, the personal computer'). As soon as somebody would solve a problem they'd come running down to the Home Brew Computer Club's next meeting and say 'hey everybody, you know that problem that all of us have been trying to figure out how to solve, here's the solution, isn't this wonderful? Aren't I a great guy? And it's my contention that that is a major component of why Silicon Valley was able to develop the technology as rapidly as it did, because we were all sharing - everybody won. (Uit de tv-documentaire Triumph of the Nerds, The Transcripts, Part I, <http://www.pbs.org/nerds/part1.html>)

5.1 PUBLIC DOMAIN

Het public domain biedt vrije toegang tot informatie. Het behoort niemand toe. Hooguit is er sprake van een beheerder. Legale public domains bestaan in twee soorten: domains met informatie waarop geen intellectuele eigendomsrechten kunnen gelden (zoals oude verhalen en klassieke muziek) en domains met informatie waar de verstrekkers hebben afgezien van het laten gelden van mogelijke intellectuele eigendomsrechten, of in ieder geval van het tegen vergoeding verstrekken van die informatie.

In een public domain moet het vooral draaien om het 'ter beschikking stellen' op zich. De bijdragende partijen zijn niet uit op een direct resultaat, maar vertrouwen in het principe van delen, in de kunst van het loslaten. Uiteraard kunnen ook meer 'aardse' overwegingen aanzetten tot deelname in public domain activiteiten. Bijvoorbeeld ter profilering, ter ontwikkeling van aansluitende commerciële diensten of om gebruik te maken van spin-off ten gevolge van public domain bijdragen.

Voorbeeld Pink Elephant en ITIL

Begin jaren negentig introduceerde Pink Elephant in Nederland een samenhangende verzameling ervaringen op het terrein van ICT-infrastructuurmanagement: de Information Technology Infrastructure Library (ITIL). ITIL kent zijn oorsprong bij het CCTA in Engeland (een semi-overheidsinstelling op het terrein van ICT), in eerste instantie ten behoeve van het verzamelen van best practices op het gebied van de ICT-Infrastructuur. Inmiddels geniet ITIL een grote bekendheid in Nederland. Zowel ICT-dienstverleners (intern en extern) als opdrachtgevers zijn bekend met begrippen als Service Level Agreement, incident, problem, change en known error. ITIL heeft in de infrastructuurwereld een bijdrage geleverd aan de professionalisering van de dienstverlening, de mobiliteit van de professionals en de samenwerking van infrastructuur-beheerafdelingen.

PinkRoccade en het public domain

Geïnspireerd door het succes van ITIL - niet alleen bij Pink Elephant, maar in heel Nederland - heeft ook Roccade (het applicatie-label van het PinkRoccade-concern) besloten om waar mogelijk public domain materiaal te gebruiken of te ontwikkelen. Het public domain garandeert kwaliteit en - misschien nog belangrijker in deze tijd - faciliteert een vorm van standaardisering in de uitvoering van processen en communicatie daarover door ICT-professionals. Het brede dienstenportfolio van PinkRoccade en de samenwerking met in- en externe dienstverleners maakt communicatie tussen professionals en afspraken over taakverdeling tot een van de kritische succesfactoren. Naast ITIL koos PinkRoccade in 1997 Prince 2, Projects IN Controlled Environments - tevens public domain - tot projectmanagementstandaard. Dat verklaart mede de inzet van PinkRoccade om te werken aan een ASL voor public domain in application management.

5.2 APPLICATION SERVICES LIBRARY: PUBLIC DOMAIN

Waarom is het nu zo belangrijk dat ASL een public domain framework is?

Automatiseren is een gezamenlijke zaak van de in- en externe ICT-dienstverleners en hun opdrachtgevers. Veel misverstanden in de automatisering ontstaan door miscommunicatie. Voor een soepele communicatie moeten partijen dezelfde taal spreken.

In hoofdstuk 1 kwam de ketenintegratie aan de orde. Ook hierin spelen samenwerking en communicatie tussen organisaties een cruciale rol. Fusies en overnames leiden tot samenvoeging van verschillende ICT-afdelingen. Puzzelstukjes moeten in elkaar gepast worden. En dat proces verloopt een stuk gemakkelijker als de puzzelstukjes bij elkaar passen.

De belangrijkste reden blijft echter dat ICT-dienstverleners, ongeacht of ICT hun core business is of ze als onderdeel van een grotere organisatie ICT-ondersteuning bieden, baat hebben bij collectieve kennisopbouw en ontwikkeling van het vakgebied.

5.3 VOORLOPIGE OPLOSSING: NOTYETASL.COM

Het uitdragen van ASL als hét framework voor application management in het public domain heeft de grootste kans van slagen als de methode door een 'public domain autoriteit' wordt geadopteerd. Zulke adoptieprocessen nemen tijd in beslag. Een aantal producten is echter al gereed. Daarom is besloten alvast van start te gaan.

De oprichting van een ASL Foundation die de kennis kan beheren, vormt het startschot. In deze stichting kunnen individuen en organisaties zitting krijgen, die bekendheid genieten in het vakgebied en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling.

De library wordt in haar huidige status gepubliceerd op internet, notyetasl.com. Daarin is onder andere de studie te vinden naar beheer-, onderhoud- en vernieuwingmodellen die heeft geleid tot het framework in zijn huidige vorm (Barracuda Content Design, a methodology for the provision of Application Services, David S. Hinley, 2000, PinkRoccade).

De titel van de site, notyetasl.com geeft aan dat de library nog in ontwikkeling is. Door klanten, dienstverleners en universiteiten naar notyetasl.com te loodsen en hun commentaar te verwerken, zal de library groeien en kunnen er in de toekomst nieuwe versies van het hoofdmodel ontstaan.

Namens de ASL Foundation bewaakt de ASL practitionersboard de kennis in de ASL. De practitionersboard bestaat uit professionals die een sleutelrol vervullen in de op applicaties gerichte ICT-diensten van hun bedrijf of instelling. De board zal ook in de toekomst zorgen voor continue aanvoer, beoordeling en actualisering van best practices voor de ASL.

Daarnaast speelt het reeds genoemde expertise informatiepunt (EI) een belangrijke rol als spil in de verdere ontwikkeling van de kennis op het terrein van ASL. Hét loket voor ASL-zaken kan vragen, opmerkingen en voorstellen voor nieuwe onderdelen doorsluizen naar de juiste personen en instanties. Het expertise informatiepunt is bereikbaar via ei@notyetasl.com.

Nawoord

In de voorgaande hoofdstukken is het resultaat te lezen van onze inspanningen om op het gebied van application management een toonaangevende verzameling kennis in het leven te roepen. Gedurende het traject dat we het afgelopen jaar hebben afgelegd, raakten we steeds meer overtuigd van het nut en de noodzaak, om het in politieke termen uit te drukken, van een Application Services Library. Wat nu nodig is, is een kritische houding van iedereen die betrokken is bij deze materie. Dit boek is een aanzet voor iedere professional op het terrein van application management om een bijdrage te leveren aan de verdere ontwikkeling van het vak. Daarom nodigen we iedereen uit om opmerkingen en ideeën te leveren. Dat kan persoonlijk, bijvoorbeeld aan ondergetekende, maar ook via het Expertise Informatiepunt, via notyetasl.com of via de kennisbank van PinkRocade als je daar toegang tot hebt.

Op dit moment geven we vorm aan de tweede fase van het ASL-project. Deze fase zal in het teken staan van het intensiveren van contacten met bijvoorbeeld klanten, universiteiten, in- en externe ICT-dienstverleners en concurrenten. Daarnaast zal ASL-compliance van onze producten en diensten worden ingevoerd, en geven we opleidingen op dit terrein.

Uiteraard streven we naar erkenning van application management als vak, een vakgebied dat op deze manier door de buitenwereld op waarde kan worden geschat. Een vakgebied ook waarin vakmensen met elkaar zorgen voor continue ontwikkeling en verbetering. Rocade heeft de eerste stap gezet. Ik weet dat we de kwaliteit in huis hebben en zal er alles aan doen om dat naar buiten te brengen. Het is een grote uitdaging, absoluut de moeite waard!

Henk Huisman (h.huisman@pinkroccade.nl)

Lid conerndirectie PinkRocade

LITERATUUR

- Barracuda Content Design, a methodology for the provision of Application Services, David S. Hinley, Chapter 6 with Remko van der Pols en Machteld Meijer, 2000, PinkRoccade.
- Beheer van informatiesystemen, M. Looijen, druk 4, ISBN 902670845, Uitgeverij Kluwer b.v.
- The Empty Raincoat: making sense of the future, Charles Handy, 1994, ISBN 0 09 930125 3, Arrow Business Books.
- Managing the Professional Service Firm, David H. Maister, 1993, ISBN 0 02 919782 1, Free Press Paperbacks.
- Zen en de kunst van het motoronderhoud, een onderzoek naar waarden, Robert M. Pirsig, 1976, Engels 1974, ISBN 90 351 1095 1, Ooievaar Pockethouse.

EXPERTISE INFORMATIEPUNT ASL:

E mail: ei@notyetasl.com / asl@pinkroccade.nl

NAWOORD PROGRAMMAMANAGER

ASL 1.0 is het resultaat van een programma dat Roccade een jaar geleden is begonnen. Dit boek is totstandgekomen dankzij:

De projectmanagers:

Remko van der Pols, Machteld Meijer-Veldman, Paul Bansagi, Hessel Rispens, David Hinley, Tom van Sante en Lucille van der Hagen.

De opdrachtgevers:

Directeur Roccade Civility: Hans Dijkstra.
Directeur Roccade Finance: Pieter Aarts.
Directeur Roccade Industrious: Bert Heringa.
Directeur Roccade Public: Gerdy Hartevelde.
Concerndirecteur PinkRoccade: Quinten Bauer.
Concerndirecteur PinkRoccade: Henk Huisman.

De practitioners board:

Mark Bevers, Martin Bos, Jaap Semeijn, Ben Stoltenborg, Arno Tersteeg.

Alle andere teamleden:

Joeri Jebbink, Hetty van der Meijs, Leo Oudshoorn, Elise Rood, René Visser, Frans Wijgergangs, Peter van der Zee. En alle collega's die practices hebben aangeleverd.

Program Support:

Corné Pol en Paul Ruijgrok.

Eindredactie boek:

Jack Knetsch.

Anderen die in enig stadium een rol hebben gespeeld:

Brian Johnson, Cees van Ruler, alle collega's van Pink Elephant die hun ITIL ervaringen hebben gedeeld. Peter van den Heuvel, Maarten Hillenaar, Bob Koeman, Cor Visser, Rob van der Werff.

Als programmamanager heb ik het plezier gehad de gedachten over een library te zien ontwikkelen van een bescheiden project voor PinkRocade tot het ambitieuze resultaat dat er nu ligt. Ik denk niet dat we het moeilijkste gehad hebben, we hebben pas een eerste stap gezet. De eerste winsten zijn echter al binnen, er is een kennisbank en een kennisorganisatie, en we hebben een framework dat er goed uitziet. Binnen het programma zijn verschillende onderdelen van werkmaatschappijen nader tot elkaar gekomen, en hebben de verschillende invalshoeken gezorgd voor creatieve en spannende resultaten. De volgende stap zal zijn de olievlek zich te laten uitbreiden, door klanten, ICT-dienstverleners, onderaannemers etcetera in te wijden in de voordelen van ASL bij het managen van hun applicaties.

Marco Pastors
Programmamanager ASL

application services library

A decorative graphic consisting of a horizontal row of ten elements. The first three are circles of varying shades of blue, and the remaining seven are squares of varying shades of blue and grey.

ASL Foundation i.o.
Postbus 273
2270 AG Voorburg
T (070) 300 45 00
F (070) 387 07 66
info@notyetasl.com

€ 9.95

ISBN 90-806050-1-8