

Binnen de ICT wordt volop gebruik gemaakt van methoden en modellen die het doel hebben het vakgebied verder te professionaliseren. Vooral in Nederland zijn we erg methodisch ingesteld, meer nog dan in de ons omringende landen. Er worden steeds meer methoden en modellen aangeprezen die een relatie hebben met het applicatiebeheerdomein. Het zijn er zoveel dat de doelgroep van deze modellen door de bomen het bos niet meer dreigt te zien. Niet alleen voor de ASL Foundation maar voor het hele ICT-beheerdomein is het van belang dat de positie van ASL in dit modellenbos helder is. Daarom heeft de ASL Foundation een aantal avonden georganiseerd waarop meer helderheid is gegeven over de positionering.

Dit *whitepaper* is het resultaat van de voorbereiding op en de uitkomsten van deze drie avonden waarop deskundigen en geïnteresseerden kennis en ervaring en gedachten hebben uitgewisseld over modellen en methoden voor applicatiebeheer.

Inleiding

Om het ASL framework te verbeteren en de huidige kennis en ervaring te delen, organiseert de werkgroep Development van de ASL Foundation regelmatig verdiepingsavonden [zie kader Verdiepingsavonden]. Ook over de plaats van ASL in het modellenbos zijn drie verdiepingsavonden geweest. In de whitepapers over 'De Avonden' van de ASL Foundation leest u over de belangrijkste inzichten en ervaringen van de sessies. Daarbij wordt dezelfde opzet gevolgd als het originele programma van de avond. In dit whitepaper wordt verslag gedaan van de modellenbosavonden. Hierbij wordt de indeling van de avonden gevolgd, dat wil zeggen dat er vier onderwerpen aan bod komen:

- basisbegrippen
- het modellenbos
- ASL en ITIL AM
- stellingen en discussies

Dit whitepaper wordt afgesloten met de belangrijkste conclusies.

Verdiepingsavonden

De ASL foundation organiseert geregeld thema-avonden voor consultants en ICT-managers die meer willen weten over de achtergrond en praktijk van het ASL framework. Het doel van deze bijeenkomsten is het delen van kennis en ervaring en het verdiepen van inzicht in de bedoeling en toepassing van het ASL framework. Deze avonden volgen een vaste formule, die zich inmiddels bewezen heeft. Meestal wordt een korte overview gegeven van ASL, gevolgd door een uitgebreidere toelichting op de ASL onderwerpen die op de betreffende avond behandeld worden. Als er binnen het onderwerp ruimte voor is komen eveneens praktijkverhalen aan de orde. Vervolgens werden de deelnemers verdeeld in een aantal werkgroepen, die aan de hand van stellingen dieper ingaan op de verschillende aspecten van het behandelde onderwerp. Dit leidt vaak tot stevige en interessante discussies, en vooral tot een verdiept inzicht. Meer informatie over deze avonden is te vinden op de website van de ASL foundation (zie kader ASL foundation).

Het ICT-werkveld heeft de afgelopen decennia steeds meer aandacht gekregen. Organisaties worden vaak ondersteund door meerdere externe partijen of organisatieonderdelen die een rol hebben bij ontwikkeling, beheer, onderhoud en exploitatie van informatiesystemen. Binnen de gebruikers-/ opdrachtgeversomgeving is steeds vaker een eigen (functioneel) beheerorganisatie ingericht die onder meer voor gebruikersondersteuning zorgt.

In dit brede ICT-werkveld worden steeds meer procesmodellen, frameworks en methodieken ontwikkeld en beschreven, sommige verbonden aan een bepaalde vorm van beheer (zoals ASL voor applicatiebeheer), aan een afzonderlijke proces of aan een specifiek aandachtsgebied (zoals Prince2 voor projectmanagement). In feite werken deze modellen dus slechts een *aspect* van ICT-gerelateerde activiteiten uit. Sommige modellen zijn wél gericht op meerdere aandachtsgebieden, maar deze worden vaak gekenmerkt door een hoog abstractieniveau. Procesmodellen, die ontworpen zijn binnen een specifiek domein, worden soms zo goed en zo kwaad als het kan ingezet in andere domeinen, omdat

toevallig de kennis van een bepaald model in huis is of omdat er tijdens de invoering van een model er voor het beoogde toepassingsgebied geen geschikt alternatief voorhanden was en men bij de oude modellen is gebleven.

Daarmee wordt dan voorbijgegaan aan de kracht van modellen, die (inmiddels) specifiek voor die andere domeinen zijn ontwikkeld. Voorbeelden zijn het inzetten van Software CMM in een applicatiebeheerorganisatie of het inzetten van ITIL in een functioneel beheerorganisatie.

Al deze beheer- en ontwikkelmodellen dienen echter uiteindelijk één gemeenschappelijk doel en dat is: bedrijfsprocessen zo goed mogelijk ondersteunen met ICT.

Overzicht over de (proces)modellen en inzicht in de samenwerking hiertussen is wezenlijk voor de ICT-managers. Zij hebben immers vaak een belangrijke rol in het definiëren van de ICT-processen en in het definiëren en bewaken van de onderlinge samenwerking. Maar voordat ingegaan wordt op de diverse modellen is het belangrijk een aantal begrippen helder te maken.

Enkele basisbegrippen

Een *model* is een schematisering van de werkelijkheid met een operationeel karakter

Een *methode* is een vaste, weldoordachte manier van handelen om een bepaald doel te bereiken, bestaande uit een denkwijze, werkwijze en schrijfwijze.

NB: Het is vaak lastig aan te geven of iets een model of al een methode is. Daarom worden de begrippen in dit document door elkaar gebruikt.

Functioneel beheer betreft het instandhouden van de functionaliteit van een ICT-voorziening, waarbij deze optimaal aan moet blijven sluiten op het bedrijfsproces. De gebruikersorganisatie is eindverantwoordelijk voor functioneel beheer en fungeert over het algemeen als eigenaar van het informatiesysteem en als opdrachtgever voor technisch en applicatiebeheer.

Applicatiebeheer betreft het management van beheer en onderhoud van applicaties op een verantwoorde manier voor de levensduur van de bedrijfsprocessen. Applicatiebeheer is verantwoordelijk voor de instandhouding van de applicatieprogrammatuur en de gegevensverzamelingen. Applicatiebeheer onderhoudt de functionaliteit en werking van het informatiesysteem (de applicatie).

Technisch beheer betreft de beschikbaarstelling en instandhouding van de infrastructuur waarop - onder meer - applicaties draaien. Technisch beheer zorgt ervoor dat deze faciliteiten gebruikt kunnen worden. Hieronder valt de zorg voor de totale technische infrastructuur, d.w.z. de hardware, inclusief de netwerk- en werkplekinfrastructuur, de systeemprogrammatuur, de ontwikkelhulpmiddelen et cetera. Het wordt vaak uitgevoerd door een rekencentrum in combinatie met een netwerkorganisatie gespecialiseerd in netwerken en werkplekbeheerders.

Het modellenbos

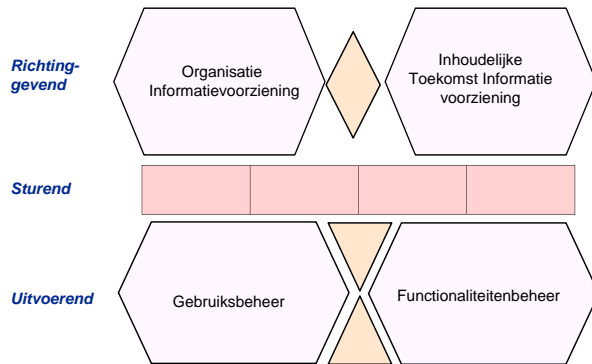
Een aantal belangrijke modellen in het applicatiebeheerdomein zijn ASL, SW-CMM(I), IT Service CMM, ITIL, DSDM, RUP en Prince2. Verder zijn generieke kwaliteitsmodellen en normen als INK en ISO-9001:2000 uiteraard ook toepasbaar voor applicatiebeheerorganisaties. De relatie tussen ASL en een aantal van de genoemde modellen is vastgelegd in enkele artikelen, die zijn opgenomen in de literatuurlijst.

ASL

ASL staat voor Application Services Library en is een leveranciersafhankelijke methode voor de uitvoering van applicatiebeheer in de breedste zin van het woord. Zeg maar een uitwerking van en aanvulling op ITIL voor applicatiebeheer. ASL biedt niet alleen een denkwijze, framework en begrippenkader maar ook best practices voor de praktische invulling. Het is bedoeld om het eenvoudiger te maken dat bedrijfsprocessen voor de hele levensduur van die processen optimaal worden ondersteund door applicaties. Aan ASL is een volwassenheidsmodel verbonden; door middel van een zelfevaluatie of een scan kan vrij eenvoudig de volwassenheidsfase van alle ASL-processen worden vastgesteld en kunnen gericht verbeteracties worden gedefinieerd. Meer informatie over ASL is opgenomen in het kader [Achtergrond ASL].

BiSL

BiSL staat voor Business Information Services Library en wordt een leveranciersafhankelijke methode voor de uitvoering van functioneel beheer in de breedste zin van het woord, dat wil zeggen van operationele taken als gebruikersondersteuning en acceptatietesten tot en met (strategisch) informatiemanagement. Het is het ASL voor de businesskant / opdrachtgevers-/gebruikersorganisatie. Ook



BiSL biedt zowel een denkwijze, een framework en een begrippenkader als best practices voor de praktische invulling. BiSL draagt bij aan de professionalisering van de functies die dichtbij de business de ICT aansturen en gebruiken. Het faciliteert zowel efficiënter werken, en dus kostenbesparing door standaardisatie, als een betere aansturing van en communicatie met de ICT-leveranciers (smart buyership, demand management), als verbetering van de aansluiting van de ICT op de bedrijfsbehoeften (business IT alignment).

(SW-)CMM

Het Software Engineering Institute van de Carnegie Mellon University heeft in de tachtiger jaren het Capability Maturity Model opgesteld. Met behulp van het toen gedefinieerde CMM (tegenwoordig over het algemeen Software CMM genoemd) is het mogelijk de mate van volwassenheid van een software-engineering organisatie vast te stellen.

Software CMM is een groeimodel, bestaande uit vijf volwassenheidsniveaus. Elk niveau beschrijft een stadium van volwassenheid waarin een ICT-organisatie zich kan bevinden. Elk volwassenheidsniveau (behalve niveau één) bevat een aantal sleutelprocesgebieden (key process areas, KPA's). Om op een bepaald volwassenheidsniveau te acteren moet een ICT dienstverlener elk van de KPA's van dat niveau, en alle lagere niveaus, geïmplementeerd hebben. Een KPA bestaat uit doelen (meestal drie à vier) en uit activiteiten (key practices genoemd) en is geïmplementeerd als elk van de doelen van de KPA gehaald wordt. De KPA's zijn vooral gericht op kwaliteit en planning en control.

CMMI

Met behulp van CMM (of "SW-CMM") is het mogelijk de mate van volwassenheid van een software-engineering organisatie vast te stellen, het ontwikkelde zich zelfs tot de de facto-standaard voor verbetering van systeemontwikkeling. Toch heeft het SEI eind 2001 de opvolger geïntroduceerd: het CMMI. Dit onder andere om makkelijker met de verschillende CMM-modellen in combinatie te kunnen werken.

Naast Software CMM waren in de loop der jaren enkele 'aanverwante' CMM's ontstaan, zoals SE-CMM (voor System Engineering), IPPD en SA (voor Software Acquisition). Deze CMM's zijn gecombineerd in CMMI. Ten opzichte van het in de systeemontwikkeling gebruikte SW-CMM zijn de daarmee corresponderende processen iets veranderd. Een aantal processen is samengevoegd, andere zijn gesplitst. In CMMI is de kritiek op CMM voor een deel meegenomen. CMMI kan op twee manieren worden toegepast: gelaagd (staged) en continu (continuous). De staged benadering is zeer vergelijkbaar met het oude CMM. Het kent vijf niveaus van organisatievolwassenheid waarlangs organisaties hun systeemontwikkelingsproces verbeteren. Per niveau kent het CMMI een aantal procesgebieden. Om op een bepaald niveau te komen dient aan alle eisen van de procesgebieden van dat niveau te worden voldaan. De continuous benadering heeft een andere opbouw en benoemt de bekwaamheid per procesgebied op zes niveaus. Bij gebruik van CMMI-continu bepaalt de organisatie de volgorde van de implementatie van de procesgebieden in theorie zelf. Dit geldt ook voor de volwassenheid per procesgebied, tot op zekere hoogte, want door de afhankelijkheden tussen de procesgebieden is ook CMMI-continu nog steeds enigszins star.

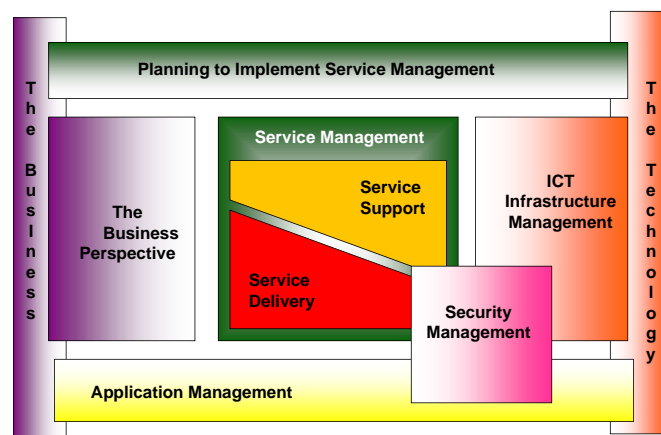
IT Service CMM

Met het IT Service Capability Maturity Model kunnen leveranciers en afnemers de volwassenheid van alle typen ICT dienstverleners beoordelen en kunnen ICT dienstverleners zelf hun volwassenheid verbeteren. Het komt qua doelstellingen geheel overeen met Software CMM, waar het op is gebaseerd, alleen het toepassingsgebied verschilt.

IT Service CMM is ook een groeimodel, bestaande uit vijf volwassenheidsniveaus, geheel analoog aan SW-CMM. Het is een referentiemodel, gericht op IT-dienstverleners, dat beschrijft welke processen binnen een volwassen ICT-dienstverleningsorganisatie geïmplementeerd zouden moeten zijn. Het is breed toepasbaar en daarmee bruikbaar voor alle IT-servicemanagementorganisaties.

ITIL

De Information Technology Infrastructure Library (ITIL) is een hulpmiddel dat is ontwikkeld door de Britse overheid (OGC) in eerste instantie voor eigen gebruik. Het bestaat uit een set van boeken (die in de laatste versie is gereduceerd van vele tientallen tot minder dan tien, zie figuur) waarin een geïntegreerd, procesmatig ingestoken framework staat beschreven van de processen rondom het managen van IT Services. Het is ontwikkeld aan het einde van de jaren 80 en uitgegroeid tot de de facto standaard voor IT servicemanagement in Nederland. De uitwerkingen, voorbeelden en best practices zijn merendeels afkomstig uit en daardoor vooral toepasbaar in het technisch-beheerdomein.



Verderop in dit whitepaper wordt expliciet ingegaan op de relatie van ASL met de visie op applicatiebeheer die in het boek ITIL Application Management is weergegeven.

INK

Het Nederlandse INK-managementmodel is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model. Beide modellen geven een handvat voor sturing van een organisatie, door in korte tijd de uitgangspositie van een organisatie in kaart te brengen en daarop voortbouwend een actieplan voor de komende jaren te maken.



Door het uitvoeren van een (self)-assessment wordt een beeld geschetst van (het inzicht in) de resultaten vanuit de optiek van bestuur, financiers, klanten, medewerkers en maatschappij. Verder wordt aangegeven in hoeverre leiderschap, beleid en strategie, management van medewerkers, middelen en processen zijn geregeld en waar de mogelijkheden voor verbetering liggen. Door regelmatig te meten kan de groei van de organisatie worden vastgesteld. Belangrijk daarbij is het verbetervermogen van de organisatie.

ISO 9001:2000

Afnemers van diensten of producten willen verzekerd zijn van een goede prestatie van hun leveranciers. Die zekerheid kan worden gegeven door opzet en implementatie van een doeltreffend en beheerst kwaliteitsmanagementsysteem. De NEN-EN-ISO-9001:2000 is een internationaal toegepaste en geaccepteerde norm die zich richt op de opzet van en controle op zo'n systeem.

Klantgericht handelen, betrouwbare prestaties, tijdige levering, efficiënte service, voortdurend op zoek zijn naar betere prestaties - en dat met behoud van de flexibiliteit! - zijn vaste onderwerpen van een kwaliteitssysteem. Ze doen het vertrouwen en de tevredenheid van de klant toenemen en leiden tot een beter bedrijfsimago. Een gecertificeerd kwaliteitmanagementsysteem biedt de afnemer de zekerheid dat de toeleverende organisatie - ongeacht of het nu producten of diensten betreft - wordt geleid met behulp van betrouwbare processen en procedures. Maar aan de toeleverancier zelf heeft kwaliteitszorg nog veel meer te bieden: meer motivatie bij de medewerkers, grotere betrokkenheid, klanten-tevredenheid, grip op het bedrijfsproces, kostenbesparing, etc.

De NEN-EN-ISO 9001:2000 is in zijn meest uitgebreide vorm bedoeld voor organisaties die producten en/of diensten ontwerpen/ontwikkelen, voortbrengen/uitvoeren, leveren en nazorg verlenen. Al naar gelang de activiteiten van de betrokken organisatie kunnen bepaalde normen echter worden uitgesloten. Dit moet wel duidelijk tot uiting komen in de scope van het certificaat.

Prince2, DSDM, RUP

Prince staat voor PProjects IN Controlled Environment. Prince2 is een projectmanagementmethode om projecten op een beheerste wijze te laten verlopen. De methode besteedt veel aandacht aan de zakelijke rechtvaardiging van een project (de business case), risicobeheersing en de veranderende factoren uit de projectomgeving die van invloed kunnen zijn op het succes van het project. Prince2 is geschikt voor alle soorten en maten projecten. Prince2 schenkt tijdens de levenscyclus van een project ruime aandacht aan de in te richten kwaliteitsborging van het project (de Project Assurance) en de naleving daarvan.

Prince2 gaat uit van een gefaseerde project uitvoering, maar geeft niet aan welke fases gehanteerd zouden moeten worden. Per fase worden tussenproducten gedefinieerd en gerealiseerd. De gerealiseerde tussenproducten worden per fase in een zogenaamde stuurgroep (klant en opdrachtnemer) geaccordeerd voor er een 'GO' voor een volgende projectfase wordt verleend. Op deze wijze is er een voortdurende relatie tussen het voortbrengen van de producten/diensten en de afnemer.

DSDM en RUP (Rational Unified Process) hebben een gemeenschappelijke benadering voor softwareontwikkeling, namelijk een iteratieve aanpak en een sterke aandacht voor het voldoen aan de gebruikersbehoeften. Beide vinden continu testen, configuratie management en prioritering van eisen belangrijk. De filosofie en benadering van Prince2, RUP en DSDM hebben veel gemeen. Ze kunnen goed gemeenschappelijk worden gebruikt wanneer de Prince2 elementen worden gebruikt voor het projectmanagement en DSDM en/of RUP voor het aansturen van de systeemontwikkelactiviteiten binnen het project. RUP kan worden gezien als gedetailleerde implementatie van DSDM. Voor RUP gebruikers zijn DSDM technieken als time-boxing en MoSCoW prioritering aanvullend. RUP vult DSDM aan doordat het niet alleen aangeeft wat je moet doen, maar ook beschrijvingen geeft van hoe je het moet doen. Dit door middel van guidelines en templates.

In de conclusies wordt een recapitulatie gegeven van de samenhang en de primaire aandachtsgebieden van de besproken modellen.

ASL en ITIL AM

ASL en ITIL algemeen

Een zeer belangrijk deel van de kosten van een informatiesysteem, gemeten over zijn totale lifecycle, zit in het aanpassen van de applicatie op nieuwe wensen, eisen, wetten, fouten, et cetera. Het is dus van groot belang applicatiebeheer effectief en efficiënt uit te voeren. Hier speelt ASL op in. Waarom volstaat ITIL niet? De best practices van ITIL gaan nauwelijks over het beheren en onderhouden van applicaties, maar vooral over het beheren van technische infrastructures (rekencentrum, servers, netwerken, werkplekbeheer), ondanks dat ITIL alle IT-service management processen beoogt te ondersteunen. Het proces Change Management ziet bijvoorbeeld uitvoering als een "black box". Ook het 'nieuwe' Release Management maakt deze box nog maar in beperkte mate open. De inhoud van deze black box is zo groot en zo specifiek bij applicatiebeheer (zo'n 70% van alle applicatiebeheer-inspanningen) dat apart daar op inzoomen heel wezenlijk is. Ook is de inhoud van de beheerprocessen anders dan bij ITIL. Het **wat** komt grotendeels overeen, het **hoe** verschilt.

ASL besteedt daarnaast veel meer aandacht dan ITIL aan strategische processen bij de ICT-dienstverlener en alignment met de bedrijfsprocessen die ondersteund moeten worden door ICT.

ASL en ITIL Application Management

Nadat in 2001 het boek 'ASL, een framework voor applicatiebeheer' op de markt was gekomen kwam in september van het jaar daarop het boek 'Best Practice for Application Management' uit. Voor een aantal mensen zal dit een opluchting zijn geweest omdat ITIL eindelijk aandacht besteedt aan het tot dan toe veronachtzaamde domein van applicatiebeheer. Echter, de mogelijke veronderstelling dat met het uitbrengen van dit boek een standaard als ASL overbodig zou zijn geworden is onjuist. Beide referentiemodellen hebben hun eigen rol en nut. Hieronder een korte vergelijking.

ITIL AM geeft in feite aan, dat application management als discipline niet wordt onderkend. Hiermee wordt dus een fundamenteel verschil van opvatting aangegeven ten opzichte van ASL. Dit leidt dan ook regelmatig tot felle discussies, waarbij door ITIL aanhangers naar ASL wordt gekeken als iets dat reeds wordt afgedekt door de bestaande ITIL- en applicatieontwikkelprocessen. Dit betekent niet dat een keuze gemaakt moet worden voor één van de twee standpunten en daarmee ook voor één van de twee modellen. Men haalt de meeste toegevoegde waarde uit de twee standaarden door ze echt als referentiemodellen te gebruiken.

Wanneer een organisatie *start* met het inrichten van applicatiebeheerprocessen biedt ASL het meeste houvast. Bij het inrichten van enkele processen bieden de aspecten zoals deze door ITIL AM worden aangereikt zeker toegevoegde waarde. Ook is het nog steeds verstandig om naar de overige onderdelen van ITIL te kijken voor zover deze van toepassing zijn, zoals bijvoorbeeld de service management processen. Dit is alleen al van belang om de samenwerking met technisch beheer op een goede manier in te kunnen vullen.

Onderwerp	ITIL AM	ASL
Scope	Application management gaat vooral over ontwikkelen van applicaties en over de relatie tussen business en IT	Applicatiebeheer gaat over beheren (service management), onderhouden, vernieuwen, beleid en strategie ten aanzien van applicaties en de aansturing van deze aspecten
Verder in het boek	Onderwerpen als: - organiseren van rollen en functies - beheersingsmethoden - kennismanagement	Enkele boodschappen zoals - het werken met een eenduidig aanspreekpunt voor de klant - het belang van duidelijke afspraken en pro-activiteit in applicatiebeheer
Focus	Richt zich met name op het vergroten van de beheerbaarheid van applicaties: wat moet je tijdens de applicatieontwikkeling doen om systemen goed te kunnen beheren	Richt zich met name op beschrijvingen van de applicatiebeheer processen: hoe beheer en onderhoud je applicaties
Gebruik	Bij het verbeteren van de applicatieontwikkel- en servicemanagementprocessen om uiteindelijk betere services aan de klant te kunnen leveren: wanneer moet service management meedenken tijdens de applicatieontwikkeling en over welke onderwerpen?	Bij het inrichten en verbeteren van de applicatiebeheerprocessen (= processen voor onderhoud/vernieuwing + (applicatie) service management + sturing + applicatiestrategie + organisatiestrategie)
Business IT Alignment	Beschrijft een benadering op basis van het strategic alignment model (Henderson) en SAOM, inclusief beheersingsmethodieken	Beschrijft de processen ten behoeve van het continu in lijn houden van de services en de applicatie portfolio met de behoeften van de klant
Vereiste volwassenheid van de organisatie	Het toepassen van de standaard vereist een ruime mate van ervaring met het ontwikkelen en onderhouden van complexe applicaties en vooral de houding dat investeringen nu zich later terugbetalen.	Het gebruik van de standaard stelt op zich weinig eisen aan de volwassenheid van de organisatie. Ondersteunt bij het bereiken van een hogere mate van volwassenheid van de applicatiebeheerorganisatie.

Heeft een organisatie echter applicatiebeheer al opgezet op basis van een invulling van de ITIL - processen dan is het verstandig om ook de ASL-invulling van de processen hier nog eens langs te

houden. Dit geldt bijvoorbeeld voor het applicatieportfoliobeheer, maar óók voor een toetsing van de wijze waarop wordt gereageerd op verstoringen in de productieomgeving. De kans bestaat dat in te veel situaties door technisch beheer de gevolgen worden ondervangen in plaats van dat aandacht wordt besteed aan de óorzaak van de verstoring. Deze oorzaak kan liggen in een veranderd gebruik van de applicatie, waardoor feitelijk een verandering in de applicatie gewenst is. ASL bevat veel meer informatie over hoe je applicatiebeheerprocessen inricht, hetgeen als benchmark kan worden gebruikt. Ongeacht of men de applicatiebeheerprocessen heeft opgezet op basis van ITIL of ASL is het nuttig om ITIL Application Management eens te houden tegen de wijze waarop binnen de organisatie op dit moment applicaties worden gerealiseerd, geïmplementeerd en onderhouden. In heel veel organisaties wordt het opleveren van goed beheerbare en onderhoudbare applicaties nog niet gezien als een kwaliteitskenmerk van het op te leveren product. Terwijl applicaties toch een wezenlijk onderdeel vormen van de componenten waar de te leveren IT services op zijn gebaseerd en ze daardoor een belangrijke rol hebben in de continuïteit van de bedrijfsprocessen.

Kortom, beide standaarden hebben hun toegevoegde waarde en het is met name zaak dat wij als gebruikers niet dogmatisch, maar op een pragmatische manier met de aangereikte modellen omgaan.

Stellingen en discussies

Om de bezoekers actief te betrekken bij het onderwerp en om tot nieuwe inzichten te komen zijn is aan de hand van de hieronder opgenomen stellingen gediscussieerd. In de tabellen onder de stellingen is de mening van de deelnemers opgenomen, gevolgd door een conclusie en opinie van de organisatoren van de avond.

Stelling 1. *Het hanteren van een generiek model als ISO 9000:2001 of het INK-managementmodel geeft de meeste ICT-organisaties voldoende houvast om (de ICT processen inhoudelijk) te verbeteren.*

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none"> - ISO9001/INK bevatten voldoende elementen om te kunnen sturen op procesverbetering - Met behulp van INK en ISO kan een foto worden gemaakt van de status, gevolgd door een verbetercyclus op basis van geconstateerde tekortkomingen - Er is meer dan procesverbetering, INK besteedt ook aandacht aan andere organisatorische aspecten - Bij verbetering gaat het vooral om management commitment / -attentie / geld; INK en ISO zijn managementinstrumenten - Auditmechanisme (externe controle) - Procesverbetering als 'proces' is integraal veranderd (continu) - ISO/INK geven de kaders voor het ASL-ambitieniveau 	<ul style="list-style-type: none"> - ASL geeft aan hoe je kunt verbeteren - INK en ISO zijn generiek, ASL is specifiek voor het applicatiebeheerdomein en biedt dus meer houvast - Organisatiebreed vs ICT in het bijzonder inhoudelijk

Stemming: 80% tegen.

Blijkbaar is er behoefte aan inhoudelijke modellen om richting te geven aan procesverbetering. ISO en INK maar zijn een uitstekende stok achter de deur om te verbeteren, maar ze zijn onvoldoende specifiek om aan te geven hoe je kunt verbeteren. ASL en ITIL zijn hiervoor wel specifiek genoeg.

Stelling 2. *Wanneer een applicatiebeheerorganisatie haar processen van scratch af wil gaan inrichten (er is dus nog geen model in gebruik, applicatiebeheer wordt voor het eerst ingericht) heeft ze genoeg aan CMMI (voor het onderhoud) + ITIL (voor het beheer/servicemanagement).*

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none"> - CMMI en ITIL dekken gezamenlijk het gehele werkingsgebied van ASL af - Beheer = beheer, dus ITIL kan overal worden toe- 	<ul style="list-style-type: none"> - Het gaat erom hoe je de business het beste ondersteunt, ASL neemt de business als uitgangspunt - De inhoud gaat boven de methode, ASL gaat die-

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<p>gepast</p> <ul style="list-style-type: none"> - CMMI en ITIL zijn beide bewezen, geaccepteerde standaards; waarom nog iets anders toevoegen? - Klant/markt kan een bepaald CMM-volwassenheidsniveau vragen 	<p>per in op de inhoud van het beheren van applicaties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Je moet doel en middelen niet verwarren; de methode is niet heilig, het gaat vooral om de denkkaders - Geschiktheid van methodes verschilt per organisatie - Klant/markt kan een bepaald ASL-volwassenheidsniveau vragen

Stemming: 70% tegen.

Indien een applicatiebeheerorganisatie nieuw wordt ingericht ligt het het meeste voor de hand om een model te nemen dat er speciaal voor gemaakt is. ASL is herkenbaar en bruikbaar voor alle applicatiemedewerkers. CMMI en ITIL gaan onvoldoende in op de specifieke kenmerken van applicatiebeheerorganisaties.

Stelling 3. *Ook als je ITIL al hebt geïmplementeerd binnen een applicatiebeheerafdeling, heeft invoering van ASL toegevoegde waarde.*

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<p>Procesmatig werken is al ingeburgerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Change mngt, Incident mngt, zijn al bekend <p>Toegevoegde waarde van ASL:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Focus op applicatiebeheer - Ondersteuning van OCM + ACM - Gecontroleerde overgang tussen TB en AB tot 'oplossing' - Samenvoegen van twee werelden: service & ontwikkeling - ASL bevat een groeimodel waarmee verbetering van de processen kan worden ondersteund 	<p>De stelling is onjuist geformuleerd:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ASL = ITIL voor AB - Indien applicatiebeheer conform ITIL is ingevoerd, dan zijn alle processen al beschreven <p>Indien we voor "AB" de organisatie lezen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Door invoering ASL bij AB bestaat de kans dat de muur tussen AB en TB hoger wordt als TB met ITIL werkt; praktijkproblemen bij het "over de muur" gooien zijn vaak zeer groot - Indien ASL-elementen toegevoegd worden aan ITIL binnen AB organisatie dan ontbreekt nog altijd nieuwbouw => CMM?! - Liever processen tbv AB in ITIL inpassen => ITIL AM!?

Stemming: 50:50%

De kwaliteit en inhoud van de geïmplementeerde processen bepalen de nut en noodzaak van additionele systemen als ASL. Als ITIL-processen zijn ingevoerd door applicatiebeheerspecialisten zou de meerwaarde van ASL minder groot kunnen zijn. Het uitvoeren van een ASL-zelfevaluatie kan snel inzicht geven in het nut en de noodzaak van het toevoegen van ASL(-elementen) aan de applicatiebeheerorganisatie.

Stelling 4. *Er zou één gedetailleerd integraal beheermodel moeten komen waarin alle applicatiebeheer-, technisch beheer- en functioneel beheerprocessen zijn opgenomen (dus ca 50 processen in hun samenhang in 1 plaatje).*

Argumenten vóór de stelling	Argumenten tegen de stelling
<ul style="list-style-type: none"> - Naar verwachting is het omgaan met 1 model minder complex, en is implementatie eenduidiger - Een groot metamodel bevordert overdraagbaarheid / continuïteit / communicatie - Klanten en modelintegratie (overlapping en gaten voorkomen) - Neemt verwarring tussen al die modellen weg - Taxonomie, naamgeving en interpretatie zitten in één model 	<ul style="list-style-type: none"> - Een allesomvattend model kan niet anders dan heel complex zijn - Elk vakgebied vereist haar eigen specialisme en een eigen model - Elk vakgebied heeft toch haar eigen taal en terminologie - TB – AB – FB hebben verschillende eigen belangen en behoeftes - Een integraal model wordt te generiek en abstract, of volstrekt onoverzichtelijk

	- Flexibiliteit?
--	------------------

Stemming: 50:50%

Het hebben van een eenduidig, allesomvattend model lijkt handig te zijn om uit te leggen wat wij ICT-ers allemaal doen. Maar wanneer een dergelijk model gedetailleerd wordt uitgewerkt, met als doel dat een ieder zich er in kan vinden, is het onduidelijk wie een dergelijk model nog kan begrijpen en hantieren. Dat iedereen op dezelfde manier en met dezelfde hulpmiddelen werkt lijkt onmogelijk en ongewenst.

Het Integrated - IPW model wordt vaak als integraal praatmodel gehanteerd; het geeft een aardig overall plaatje van processen in het ICT-domein in relatie met het businessdomein. De in dit whitepaper genoemde (en enkele andere) modellen kunnen hierop worden geprojecteerd en kunnen dan worden gebruikt voor een gedetailleerde invulling van de te verbeteren aandachtsgebieden.

Conclusies

Hieronder is de samenhang tussen een aantal modellen en activiteiten weergegeven. De groene, gearceerde vakjes betekenen dat het model voor de genoemde activiteiten bedoeld en/of goed bruikbaar is. De modellen kunnen ook worden ingezet bij de activiteiten waar het vakje geel is gemaakt, maar zijn daarvoor minder bij uitstek geschikt. INK en ISO9001:2000 zijn voor alle organisaties en binnen alle aandachtsgebieden toepasbaar. Daarom zijn ze niet opgenomen in het schema.

Behandelde methodieken	Informatiemanagement	Beheer functionaliteiten	Alignment ICT met business	Systeemontwikkeling / nieuwbouw	Vernieuwbouw applicaties	Grootschalig onderhoud applicaties	Onderhoud applicaties	Service management processen	Dagelijks beheer applicaties	Beheer technische infra-structuren	Managen grote projecten	Managen iteratieve systeemontwikkeling
ASL												
BiSL												
CMM-SW												
CMMI-SW												
DSDM												
IT Service CMM												
ITIL												
ITIL-AM												
Prince2												
RUP												

Men haalt de meeste toegevoegde waarde uit methoden en modellen door ze als referentie te gebruiken. Ga na waar de kern van de activiteiten ligt, waar de zwakke punten zitten en bekijk dan welk model het beste past en de meeste meerwaarde biedt. Aldus is de kans groot dat de bomen en het bos weer duidelijk tevoorschijn komen.

ASL heeft als eerste een alomvattend model beschreven vanuit het perspectief van een applicatiebeheerorganisatie. Dientengevolge biedt ASL het meeste houvast wanneer een organisatie *start* met het inrichten van applicatiebeheerprocessen. Heeft een organisatie applicatiebeheer al opgezet op basis van een invulling van de ITIL -processen dan is het nog steeds verstandig om ook de ASL-invulling van de processen hierlangs te houden. Het combineren van onderdelen van CMMI en ASL is vaak zinvol bij het verbeteren van de onderhoudsprocessen.

Wanneer snel een beeld verkregen moet worden van de volwassenheid van de *sturing* op de onderhoudsprocessen is CMMI een zeer bruikbaar instrument, zeker wanneer men van fase 1 naar fase 2 wil komen. Voor het bepalen van de volwassenheid van de *sturing* op de beheerprocessen is IT Service CMM een goed model. De ASL-zelfevaluatie geeft meer aandacht aan de inhoudelijke aspecten van onderhoud/vernieuwing en beheer en geeft daarmee meer aanwijzingen voor de *inrichting* van de processen. ITIL biedt met name best practices voor de inrichting van service managementprocessen in het technische infrastructuurdomein.

BiSL is een model dat aan de klantkant kan worden ingezet voor het inrichten van informatiemanagement en functioneel beheer. ITIL AM is sterk in het geven van aanwijzingen hoe tijdig tijdens applicatieontwikkeling maatregelen kunnen worden genomen om goed beheerbare applicaties te realiseren.

Verantwoording

Dit whitepaper is geschreven door:

Machteld Meijer, Sr. Consultant bij PinkRoccade, m.meijerveldman@pinkroccade.com

Mark Smalley, Solution Director bij Getronics, m.smalley@getronics.com

Literatuur

- C.D. Deurloo, M.E.E. Meijer-Veldman en R. van der Pols, "Model voor Functioneel Beheer", *IT Beheer Jaarboek 1998*, ten Hagen & Stam, Den Haag 1998.
- Dolder, Caroline van, "Perspectief: functioneel beheer", *IT Beheer Magazine, 2004, 2*. Den Haag: ten Hagen & Stam
- Herwaarden, H. van, Bom, J. en Meijers, J., "ABC tot Integraal IPW", ten Hagen & Stam, Den Haag, 2001
- Meijer-Veldman, M.E.E. & R. van der Pols . ASL, de volgende generatie applicatiebeheer. *IT Beheer Jaarboek 2001*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Meijer, M. & J. Meijers, Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk, *IT Beheer Jaarboek 2002*. Den Haag: ten Hagen & Stam
- Meijer, M. & J. Meijers, Effectief IT-beheer: samenwerken waar nodig, zelfstandig opereren waar mogelijk , *Handboek Integrale Kwaliteitszorg*, Oktober 2003, Deventer: Kluwer.
- Meijer-Veldman, M. ASL en CMM, wanneer gebruik je wat? *Informatie, 2002, 10*. Den Haag, ten Hagen & Stam.
- Meijer-Veldman, M. ASL en ISO 9001:2000. *Informatie, 2003, 3*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Meijer-Veldman, M. ASL grote stap naar INK niveau III. *Informatie, 2003, 10*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Meijer, Machteld en Harry Meijer, Hoe verbeter ik mijn applicatiediensten?: Hoe ASL en CMMI hieraan kunnen bijdragen *IT Service Management best practices 2004*, ITSMF.
- Meijer, Machteld en Hans Boer, De betekenis van ASL en ITIL AM voor applicatiebeheer, *IT Service Management best practices 2004*, ITSMF.
- Meijer, Machteld, "ASL, Software CMM en IT Service CMM : Een vergelijking van drie modellen", PinkRoccade, oktober 2001, www.aslfoundation.org .
- Meijer-Veldman, Machteld E.E., "Application Services Library en ISO 9001:2000", PinkRoccade, december 2001, www.aslfoundation.org .
- Meijer, Machteld, "Relatie tussen ASL en het INK-managementmodel", PinkRoccade, juli 2001, www.aslfoundation.org .
- Niessink, F., "IT Service Capability Maturity Model", www.itservicecmm.org., 2001.
- OGC, "ITIL: Best Practice for Application Management"; TSO, London, 2002
- Pols, Remko van der, "ASL: een framework voor applicatiebeheer"; ten Hagen & Stam, Den Haag, 2001

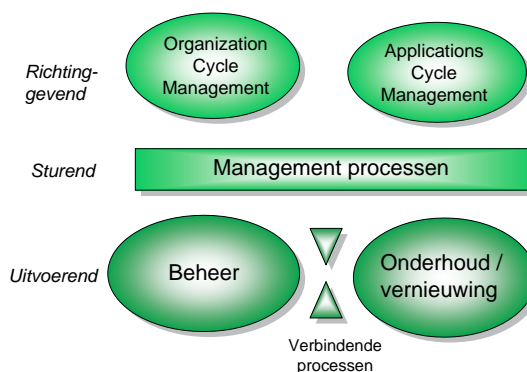
Achtergrond ASL

ASL, de Application Services Library, heeft ten doel applicatiebeheer te professionaliseren. Niet alleen binnen een organisatie, maar ook als uniformerende factor tussen verschillende organisaties. Het sluit onder meer aan op ITIL dat zich voornamelijk focust op de inrichting van een organisatie die technische infrastructuur beheert. ASL bestaat uit een framework en een library van best practices op het gebied van applicatiebeheer. Hierbij is applicatiebeheer de 'partij' die de functionaliteit en werking van applicaties (software, database en beheerdocumentatie) onderhoudt. ASL beoogt bedrijfsprocessen optimaal te ondersteunen met informatiesystemen, gedurende de gehele levenscyclus van die bedrijfsprocessen.

Hoofdpijnen van het ASL Framework

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

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



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

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

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

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

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

ASL Foundation

De ASL Foundation heeft tot doel het vak applicatiebeheer te professionaliseren. Dit wordt bereikt door het bieden van een framework, waarin de processen van applicatiebeheer met elkaar in relatie gebracht worden. Daarnaast dient het framework als kapstok om ontwikkelde best practices te categoriseren. Naast het framework omvat ASL een uniforme woordenlijst. Door het gebruik van deze terminologie kunnen bij het applicatiebeheer betrokken partijen beter met elkaar communiceren.

Bezoekadres

ASL Foundation
Prof. Bronkhorstlaan 10
3723 MB Bilthoven
Gebouw L

Postadres

ASL Foundation
Postbus 36
3720 AA Bilthoven
Nederland

Internet www.aslfoundation.org

Telefoon +31 (0) 30 274 7716

Fax +31 (0) 30 274 7735

E-mail

Voor verdere informatie is een tweetal e-mail adressen beschikbaar.

Het eerste e-mail adres is voor algemene informatie of wanneer u informatie wilt over hoe u ASL kunt adopteren binnen uw eigen organisatie. info@aslfoundation.org

Het tweede is van het Expertise Informatiepunt (EI). Het EI kan u antwoord geven op alle inhoudelijke vragen omtrent ASL. ei@aslfoundation.org

Whitepaper – Models and Methods – Nederlands – v1.01

DTO |

Defensie Interservice Commando



Meer weten?

ASL Foundation

Bel: +31 (0) 30 2747716
Kijk op: www.aslfoundation.org
Mail: info@aslfoundation.org

Prof. Bronkhorstlaan 10
Postbus 36
3720 AA Bilthoven
Pagina 12/12