

# ASL grote stap naar INK-niveau III

## Grote bijdrage aan volwassenheid primaire processen

Het Nederlandse INK-managementmodel is afgeleid van de Europese versie, het EFQM Excellence Model. Het INK-model geeft een handvat voor sturing van een organisatie, door in korte tijd de uitgangspunten van een organisatie in kaart te brengen en daarop voortbouwend een actieplan voor de komende jaren te maken. Door een (self-)assessment uit te voeren krijgt een bedrijf inzicht in de resultaten (financieel en niet financieel), en in de waardering door klanten, leveranciers, medewerkers en de maatschappij. Verder wordt duidelijk in hoeverre leiderschap, beleid en strategie, management van medewerkers, middelen en processen zijn ingeregeld en waar de mogelijkheden voor verbetering liggen. Door regelmatig te meten wordt de groei van de organisatie zichtbaar. Belangrijk daarbij is het verbetervermogen van de organisatie.

De volwassenheidsfasen van het INK-managementmodel zijn:

- I. Activiteitgeoriënteerd
- II. Procesgeoriënteerd
- III. Systeemgeoriënteerd
- IV. Ketengeoriënteerd
- V. Excelleren en transformeren

Er is een groot aantal procesmodellen, volwassenheidsmodellen en combinaties daarvan, zoals Itil, CMM en Spice. De auteur legt de relatie tussen Application Services Library en het INK-managementmodel en past dit toe op een applicatiebeheerorganisatie.

Machteld Meijer

### Application Services Library

Application Services Library (ASL) is een leverancierafhankelijke methode voor de uitvoering van applicatiebeheer in de breedste zin van het woord (Meijer-Veldman & Van der Pols, 2001; Van der Pols, 2001), populair gezegd: de 'Itil voor applicatiebeheer'. Naast een denkwijze en begrippenkader biedt ASL best practices voor de praktische invulling van de werkwijze en een procesmodel. Dit procesmodel (*framework*) is voor de operationele beheerprocessen en enkele sturende managementprocessen op Itil gebaseerd. Daarnaast bevat het richtinggevende, beleidsmatige processen, waarin wordt aangegeven hoe een ict-leverancier met de klant kan meedenken over de toekomst van diens applicatieportfolio en een eigen dienstenstrategie kan bepalen.

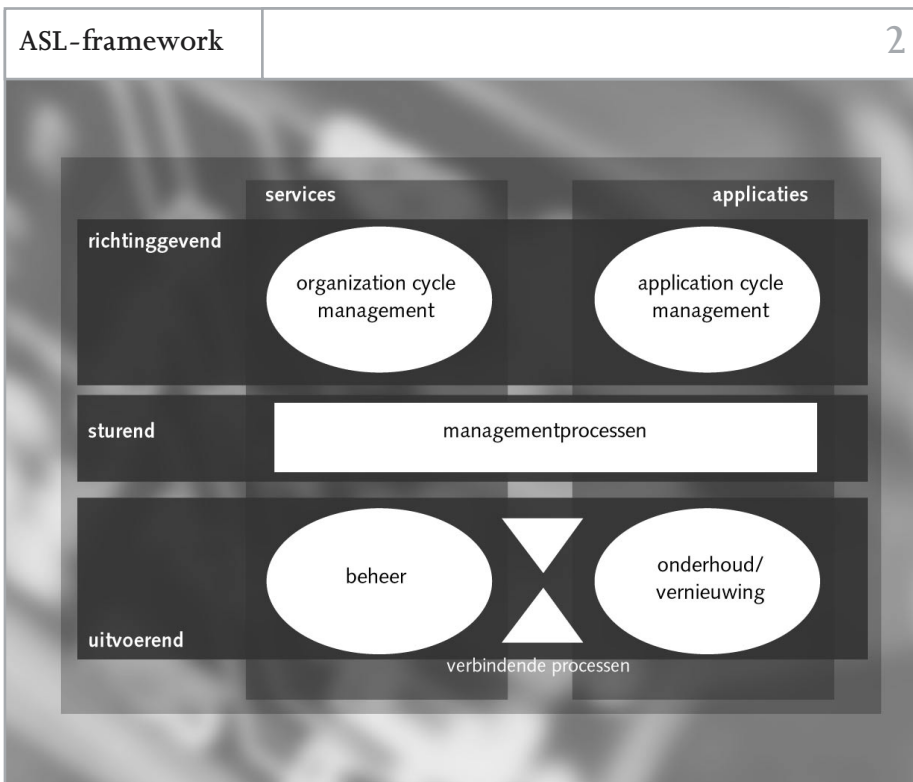
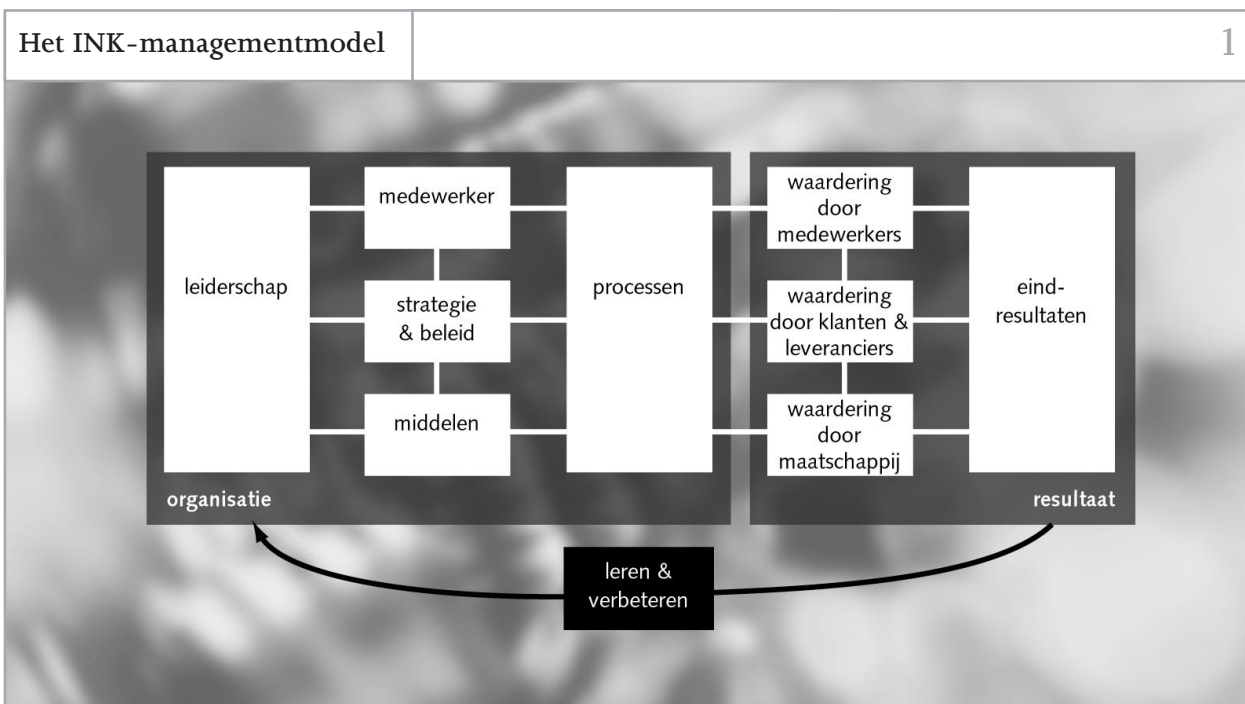
Deze gestandaardiseerde aanpak draagt bij aan de professionalisering van de ict-organisatie en faciliteert zowel efficiënter werken en dus kostenbesparing door standaardisatie als betere communicatie met de andere ict-partijen. Het is bovendien gericht op betere aansluiting van de ict op de bedrijfsbehoeften.

### Een applicatiebeheerorganisatie

Processen en activiteiten binnen de ASL-werkwijze zorgen voor verbetering van bepaalde INK-organisatie- en resultaatgebieden. Figuur 3 is een samenvatting van deze resultaten binnen een applicatiebeheerorganisatie. Een voorbeeld ter toelichting: door ASL in te voeren voldoet een applicatiebeheerorganisatie aan zo'n 80% van de eisen om volwassenheidsniveau III te halen in het INK-aandachtsgebied 'processen' (5).

## Samenvatting

Met het INK-managementmodel kan een organisatie haar volwassenheid bepalen en verbetermaatregelen definiëren. De Application Services Library (ASL) is een methode voor applicatiebeheer. Volgens Machteld Meijer biedt ASL een applicatiebeheerorganisatie veel handvatten voor het bereiken van de 'systeemgerichte' fase (fase III van V) en zelfs de 'ketengerichte' fase (fase IV).



### Organisatiegebieden en deelgebieden

Binnen elk organisatiegebied van het INK-managementmodel zijn deelgebieden te onderscheiden. Het organisatiegebied 'leiderschap' kent bijvoorbeeld de deelgebieden 'richten', 'inrichten' en 'verrichten'. Van enkele kenmerken uit de INK-handleiding voor ondernemingen (INK, 2000) geef ik weer hoe ASL daaraan bijdraagt. De bij het kenmerk behorende INK-ontwikkelingsfase staat hier steeds in Romeinse cijfers bij. Hieruit is eenvoudig af te leiden wat de bijdrage van ASL kan zijn in de volwassenheid van een applicatiebeheerorganisatie. Het uitgangspunt hierbij is een degelijke implementatie van ASL, op volwassenheidsniveau 3, dit wil zeggen dat de processen zijn gedefinieerd en gema-

naged (Deurloo, 2003). Zie voor een volledig overzicht van de dekkingsgraad, ook van de resultaatgebieden, Meijer-Veldman (2002-1).

### 1 Leiderschap

Richten: ASL stimuleert het uitvoeren van een scan of zelfevaluatie (Deurloo, 2003) op de inrichting van de ict-processen, waardoor de sterke en zwakke punten van de organisatie bekend worden (een criterium voor INK-volwassenheidsfase II). Tijdens het uitvoeren van de in ASL gedefinieerde *organization cycle management*-processen (ocm) stelt de ict-organisatie vast welke producten en diensten ze op termijn wil leveren. Meer specifiek gaat

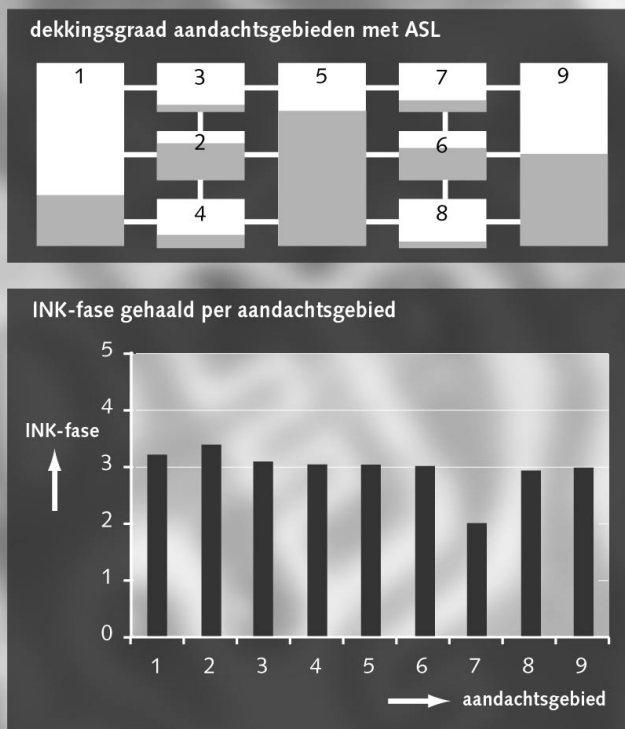
dit via het proces *service delivery definition*. De organisatie vertaalt de visie en missie in een heldere, meetbare strategie (INK fase III). Hierbij kijkt zij onder meer naar de markt in het proces *market definition* (productenpakket is bepaald na concurrentieanalyse; fase II) en naar de skills van de organisatie in het proces *skills definition* (ontwikkelingspotentieel bepaalt toekomstig beleid; III). Als ASL gedegen is ingevoerd, versterkt de organisatie de kerncompetenties systematisch en bouwt ze uit (IV). De wijze waarop een manager als persoon acteert (wat is gekoppeld aan enkele criteria van INK) is geen onderwerp binnen ASL.

Inrichten: Met de ASL-processen (*planning and control, cost management*) stuurt de organisatie minimaal op basis van productieplanning en efficiencymaatstaven (II). Dit gebeurt met geregistreerde prestaties (*service level rapportages, bewaking en bijstelling van plannings op basis van cijfers*) (III).

Het deelgebied verrichten wordt niet specifiek door ASL geadresseerd.

### 2 Strategie en beleid

Oriënteren: De ocm-processen van ASL bieden een structuur om beleidsinformatie te verzamelen (II). Deze informatie is per product-marktcombinatie geordend (III). Invoering van *service level management* leidt tot afspraken over normen voor de dienstverlening; vervolgens meet de organisatie of aan de normen wordt voldaan; indien nodig stelt zij de normen bij (III). Een degelijke invulling van *service level management*, uitvoering van de *application cycle management*-processen (acm) en de serviceteamgedachte van ASL leiden tot gestructureerd overleg met klanten en leveranciers (IV). De organisatie analyseert oorzaken van tegenvallende resultaten (IV) bij een gedegen invulling van het proces *quality management*, vooral door het uitvoeren van probleembeheer. Het identificeren van mogelijke partners en overnamekandi-



daten (IV) maakt deel uit van de ocm-processen.

**Creëren:** De focus ligt enerzijds op het snel reageren op de behoefte van de eigen klanten (II), anderzijds worden signalen uit de markt ook verwerkt in strategie en beleid (III) door de ocm-processen. Uitvoering van de acm-processen en het ocm-proces *account definition* brengt periodiek overleg met zich mee met de klanten over hun beleid op ict en de vertaling daarvan naar het beleid van de ict-organisatie zelf (IV).

**Implementeren:** De uitkomsten van het proces *service delivery definition* worden via de sturende processen vertaald naar de uitvoering (II). In de sla's met de diverse klanten legt de organisatie normen vast voor prestatie-indicatoren voor de dienstverlening (III). ASL geeft niet voor alle ondersteunende processen binnen de applicatiebeheerorgani-

satie input voor normen. Het gebruik van het ASL-framework als totaal zorgt voor afstemming tussen de processen en de processtappen (III).

Met invoering van *planning and control* stelt een organisatie jaarplannen op. Over de mate van het bereiken van de hierin genoemde doelstellingen en de mate waarin de afgesproken service levels worden gehaald (*service level management*) rapporteert de organisatie periodiek (III).

### 3 Medewerkers

**Organiseren:** Met het proces *skills definition* brengt de organisatie het personeels- en ondernemingsbeleid op één lijn (III), rekening houdend met wensen van klanten en leveranciers (IV). Hun wensen volgen uit *account definition* en *market definition*; in *service delivery definition* komt vast te staan welke diensten gewenst zijn, op basis waarvan duidelijk wordt wat de benodigde competenties zijn.

**Investeren:** Leerdoelen van bedrijf en medewerker worden afgestemd (III) tijdens de operationalisering van de uitkomsten van *skills definition*. Het deelgebied *respecteren* wordt niet direct door ASL geraakt.

### 4 Middelen

**Geld:** Met adequaat *cost management* registreert en analyseert een organisatie opbrengsten en kosten per afdeling of project (II). In het proces *service delivery definition* bepaalt zij de prioriteiten voor de te leveren diensten, dus ook voor de mate van investeren; dit is mede op basis van de toegevoegde waarde (III). Bij een verdergaande invoering van *quality management* en *cost management* bepaalt de organisatie faalkosten die leiden tot preventieve maatregelen (III). Met invoering van *cost management* en *planning and control* meet de organisatie herstelkosten (aantal uur herstel bij een opdracht in relatie tot aantal initieel bestede uren); op basis hiervan worden indien nodig verbeteracties uitgezet om het percentage herstelkosten te verlagen.

**Kennis en technologie:** Een van de belangrijke onderwerpen van *skills definition* is het opzetten, onderhouden en doen gebruiken van een adequaat kennismanagementsysteem. Hiermee verankert de organisatie kennismanagement in de bedrijfsvoering (III).

Kennisontwikkeling en inzet van technologie zijn gericht op vermindering van storingen (II); de organisatie meet het effect hiervan (III) als *quality management* stevig is ingevoerd.

**Materiaal en diensten:** In het proces *market definition* kiest de organisatie haar partners. Dit is op de lange termijn gericht (IV).

### 5 Processen

**Ontwerpen:** De primaire, enkele ondersteunende en de beleidsprocessen zijn met hun onderlinge relaties beschreven in het ASL-framework (III). Werken binnen ASL betekent klantgericht werken. De processen krijgen een proceseigenaar (III). De organisatie

stemt de manier van werken af (bijvoorbeeld via service level management) op de werkwijze van de klanten (IV). Interne prestatie-indicatoren worden ook beschreven in de planningen (tijd, geld, kwaliteit) (III).

**Beheersen:** Er vindt sturing plaats op de planningen voor tijd, geld en kwaliteit (III). Het proces planning and control is het primaire proces waarin de organisatie de doelstellingen realiseert en de strategie die in service delivery definition zijn vastgesteld. In het proces planning and control deelt de organisatie de middelen toe en bewaakt zij de voortgang. Hiertoe meet zij prestaties, bij een ver doorgevoerde implementatie van ASL in alle processen (III).

**Verbeteren en vernieuwen:** Quality management en service level management omvatten activiteiten voor de beheersing en continue verbetering van de kwaliteit van de ict-dienstverlening, onder meer door de borging van de ict-producten, de procesbeheersing en de kwaliteitsbewaking van de samenwerking. Quality management richt zich hierbij op de interne kwaliteit, service level management op de externe kwaliteit. Continu verbeteren is dan beleid (III). Herontwerp van

processen is daarbij niet uit te sluiten (III). Metingen hebben vooral betrekking op een aantal niet-financiële resultaten en klantwaarderingaspecten. (III)

### Andere organisaties

Uiteraard heeft het invoeren van ASL een aanzienlijk kleinere invloed op het volwassenheidsniveau van een willekeurige andere onderneming dan een applicatiebeheerorganisatie.

Applicatiebeheer is daar immers 'slechts' een van de ondersteunende activiteiten. Voor een andere dan een ict-onderneming is de invloed van ASL het grootst op het aandachtsgebieden strategie en beleid, mits de onderneming openstaat ervoor om de mogelijke bijdrage van ict aan de toekomstplannen van de onderneming met haar leveranciers te bespreken.

### Conclusie

De invoering van ASL binnen een applicatiebeheerorganisatie levert niet alleen een grote bijdrage aan de volwassenheid van haar primaire processen, maar ook de INK-aandachtsgebieden als eindresultaten en strategie & beleid worden sterk positief beïnvloed. Het INK-niveau III, en op sommige aspecten niveau IV, komt duidelijk in beeld.

Zie voor een uitgebreidere vergelijking van ASL en INK [www.aslfoundation.org](http://www.aslfoundation.org) > ASL Publications > March 2001 | Meijer-Veldman, M.E.E., Relation between ASL and the INK-management model.

### Literatuur

- Deurloo, K., R. van der Pols & R. Sieders (2003). *ASL zelfevaluatie : ASL-diagnose voor organisaties*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- INK (2000). *Handleiding Positiebepaling op basis van het INK-managementmodel – Ondernemingen*. 's Hertogenbosch: INK.
- Meijer-Veldman, M.E.E., & R. van der Pols (2001). *ASL, de volgende generatie applicatiebeheer*. IT Beheer Jaarboek 2001. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Meijer-Veldman, M.E.E. (2002-1). *Relatie tussen ASL en het INK-managementmodel*. [www.aslfoundation.org](http://www.aslfoundation.org).
- Meijer-Veldman, M. (2002-2). *ASL en CMM, wanneer gebruik je wat?* *Informatie*, 2002, 10. Den Haag, ten Hagen & Stam.
- Meijer-Veldman, M. (2003). *ASL en ISO 9001:2000*. *Informatie*, 2003, 3. Den Haag, ten Hagen & Stam.
- Pols, R. van der (2001). *ASL: een framework voor applicatiebeheer*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Sieders, R. & R. van der Pols (2002). *Application Services Library*. *Informatie*, 2002, 6. Den Haag: ten Hagen & Stam.

### Dr. Machteld E.E. Meijer-Veldman

is senior consultant bij PinkRocade.

E-mail: [m.meijerveldman@pinkroccade.com](mailto:m.meijerveldman@pinkroccade.com).