

III. Service Portfolio Management



Het **Service** Portfolio Management wordt gedomineerd door het beheer domein, ook wel **Operations** genoemd. In de praktijk wordt dit domein al snel gezien als DE IT-afdeling en krijgt daarbij ook vele namen. Helaas ontkomt dit boek er ook niet aan om vele van deze namen te gebruiken voor de IT ondersteuning. Namen als de productie omgeving, operationeel beheer, technisch beheer en de ICT lijn organisatie wijzen vaak allemaal naar dezelfde club mensen, namelijk degene die de alledaagse werkzaamheden uitvoeren zodat iedereen kan werken op zijn/haar computer. Sommige gebruikers zien de personen die de telefoon opnemen bij de helpdesk ook als de verpersoonlijking van het hele beleid. Dit terwijl de persoon vaak niet meer doet of kan doen dan de verstoring goed beschrijven en doorvragen naar de juiste bron van de fout. Uiteraard is dit afhankelijk van de organisatie omdat er in de kleinere organisaties enkele **all-round** IT-ers werken die ook daadwerkelijk langskomen om de fout persoonlijk te herstellen.

Hierbij is het ook vaak een moeizame woordkeuze in het kader van de juiste omschrijving van datgene wat bedoeld is. Enerzijds is dit omdat het aantal Engelse woorden enorm is binnen dit vakgebied, dat ook nog vaak niet te vertalen valt in fatsoenlijk Nederlands, anderzijds omdat iedereen wel iets anders verstaat onder de meer generieke termen. Binnen dit boek wordt bijvoorbeeld de term “omgeving” gebruikt. In het woordenboek wordt deze term als volgt verklaart:

zn v **omgeving** (-en mv) [ɔm'xeɪŋ]

1 gebied in de buurt

In de wijde omgeving was geen huis te zien.

2 groep mensen met wie je omgaat
je naaste omgeving

Pas de Thesaurus geeft enige houvast voor hoe *omgeving* hier gebruikt wordt, namelijk “vorm” en “omtrek”. Dit betekent dat de gebruikte woorden rekbaar zijn. Voor het verdere gebruik zijn in dit boek de woorden omgeving, gebied en domein uitwisselbaar. In het vervolg wordt ook gesproken in het operationele gebied van een **service**. Hieronder kan zowel een **service** als een **asset** of een applicatie worden verstaan. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om gedetailleerder een **service** te gaan bespreken, daar zijn andere boeken voor. Het feit dat aan een **service** een technische infrastructuur, een **database** en bijvoorbeeld een **interface** nodig is, is niet relevant voor de CPM methode. Dit is natuurlijk wel interessant voor de ICT beheerafdeling.

In dit hoofdstuk zal eerst een beschrijving worden gegeven van de verschillende methodes die gangbaar zijn binnen het operationele domein. Deze worden, zoals ook in de eerdere hoofdstukken, in zijn geheel kort beschreven om een beeld te krijgen wat deze behelzen. Aan het einde van deze uitwerking wordt nog specifiek de overgang van Project Portfolio Management en **Service** Portfolio Management besproken in het kader van de gebruikte methodes. Dit om extra aandacht te vragen aan het feit dat in de praktijk het hier een duidelijk ander metier betreft, met haar eigen werkwijze. Het specifieke uitwerken van deze methodes wordt vervolgens gedaan bij de onderliggende processen van het **Service** Portfolio Management zelf.

Het beheer domein is verantwoordelijk voor het gehele productionele gebied van het ICT omgeving. Dit betekent dat de primaire taak van de **resources** op het productionele gebied het operationeel houden van de productieomgeving conform de **Service Level Agreements** zoals deze contractueel zijn vast gelegd. Dit betreft het bewaken en, indien noodzakelijk, het herstellen van de huidige set van **services**, **assets** en applicaties. Kort gezegd is dit alles wat nu productioneel draait ter ondersteuning van alle eindgebruikers.

Binnen het operationele domein zijn enkele afdelingen actief die ook hun vertegenwoordiging hebben binnen de projecten die daarvoor spelen. Zij zijn ook betrokken bij die projecten als leverancier van **resources** en zij zijn nu ook acceptanten van de op te leveren producten van het project. Het heeft hiervoor ook aparte acceptatiecriteria, waar een project rekening mee moet houden voor deze goedkeuring. Afhankelijk van de grootte en inrichting van een organisatie zijn deze afdelingen in mindere of meerdere mate vertegenwoordigd.

1. Afdeling technisch beheer. Dit is de ICT afdeling die de lijn vertegenwoordigt en primair bezig is om de dagelijkse taken uit te voeren die nodig zijn om de organisatie optimaal te ondersteunen. Een aparte afdeling hier te benoemen kan een applicatie beheer afdeling zijn. Deze is gericht op specifieke applicaties, maar ook met hetzelfde doel: draaiend houden van deze applicatie.
2. Afdeling functioneel beheer. Dit is de afdeling, vaak ingedeeld aan de kant van de gebruikersorganisatie, die de applicaties functioneel ondersteunt. Deze groep mensen is specifiek ter ondersteuning van de gebruikers en is vaak ook de buffer tussen gebruikers en ICT. Hierbij is een splitsing te maken tussen kantoorautomatisering (standaard programma's als MS Word en Excel) en specifieke pakket ondersteuning (bijvoorbeeld SAP of PeopleSoft).
3. Gebruikersorganisatie. Dit zijn de eindgebruikers en degene die gebruik maken van de diverse applicaties in dagelijks gebruik. Vaak zijn binnen de diverse afdelingen

vertegenwoordigers aangesteld om de communicatie richting functioneel beheer en technisch beheer te kanaliseren.

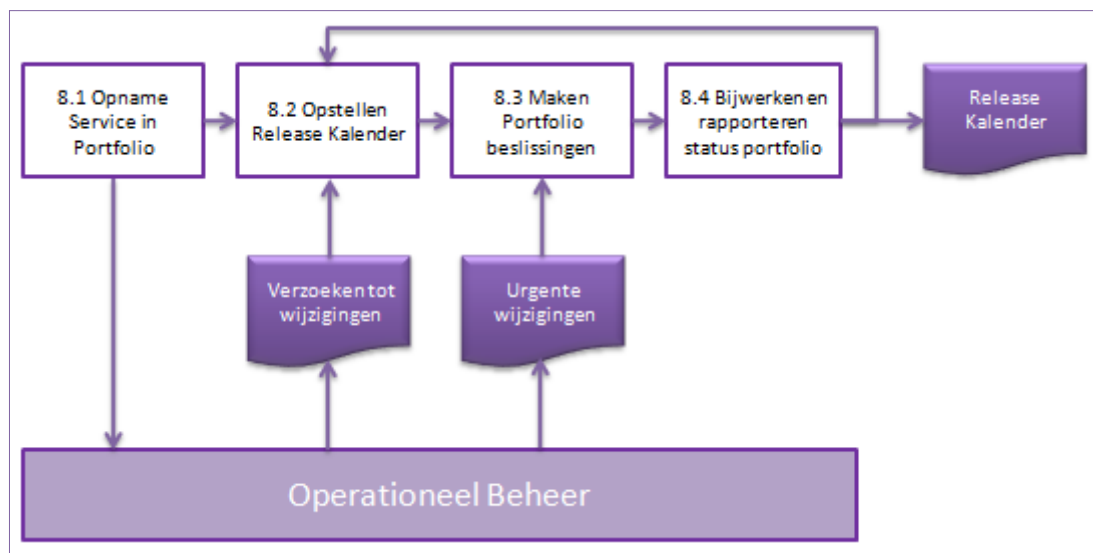
Zie hiervoor ook in hoofdstuk 1, paragraaf **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.**, de opsomming van de wijze van communicatie van gebruikers naar de ICT afdeling op bladzijde **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.** Besef hierbij dat voor een gebruiker vaak een ander proces wordt gevolgd wanneer de persoon niet kan inloggen (melding bij de helpdeks) dan wanneer de persoon binnen een applicatie een verstoring heeft op de werkwijze (melding via Functioneel Beheer).

Het **Service** Portfolio Management wordt in het kader van het **Corporate** Portfolio Management verdeeld in twee onderdelen. Hierbij wordt dezelfde onderverdeling gemaakt als bij het Strategische en het Tactische Portfolio, namelijk een scheiding tussen alle processen die nodig zijn voor het uitvoeren van het domein en de processen die specifiek gericht zijn op de processen rondom het portfolio management binnen dat domein. Het **Service** Portfolio Management domein wordt gedomineerd door enkele zeer bekende en goed uitgewerkte methodes (ITIL, CoBIT, etc.). Echter is het portfolio proces als onderdeel van deze beheermethodes of relatief onbekend of niet aansluitend op de voorgaande portfolio's en bijbehorende methodes. Voor het **Service** Portfolio Management ziet de tweedeling er als volgt uit:

1. Alle processen behorende bij het bewaken en beheren van de huidige **services, assets** en applicaties, de **IT Service Management** of Operationeel Beheer. Voor het vaststellen en uitvoeren van het Service Portfolio Management zijn deze processen niet primair van belang. Pas wanneer uit deze processen wijzigingen voortkomen of project afhankelijke zaken worden opgepakt, starten de processen vanuit SPM. Onafhankelijk van welke methode wordt gekozen, behoort bij de **IT Service Management** of Operationeel Beheer o.a.:
 - a. Helpdesk of eerstelijns verstoring. Dit is het aannemen van alle meldingen of verstoringen vanuit de gebruikersorganisatie. Dit kan of direct afgehandeld worden of doorgezet worden naar de tweedelijns (intern of extern).
 - b. Gebruikersondersteuning. Dit is een breed taken pakket, waarbij de nadruk ligt op de processen zoals Functioneel Beheer deze uitvoert.
 - c. **Service monitoring.** Het **real time** monitoren van de **services** om pro-actief verstoringen te voorkomen. Het liefst gebeurt dit vanuit het perspectief van de gebruiker. Vaak wordt dit uitgevoerd vanuit de verschillende **assets** die ICT beheert.
 - d. 2^e lijns en 3^e lijns verstoringen oplossen (tevens voor Functioneel Beheer en Applicatie Beheer).
 - e. Operationeel beheer als **backups** maken, **batches** draaien en alle taken t.b.v. het dagelijks assisteren van applicaties.

2. De processen benodigd voor het handhaven van een **Service** Portfolio, binnen het Portfolio Management samengevat door de term **Service** Portfolio Management. Hieronder vallen:
 - a. Opname van **services** in het portfolio.
 - b. Het opstellen van een **Release** Kalender.
 - c. Het maken van Portfolio beslissingen.
 - d. Het bijwerken en rapporteren van de status van het **Service** Portfolio.

Deze twee onderdelen zijn met elkaar verbonden volgens onderstaand schema (Figuur 1 De processen behorend bij het **Service** Portfolio Management). Het operationeel beheer dat weergegeven is, betreft niet slechts de ICT afdeling, maar ook Functioneel Beheer dat in de meeste organisaties aan de kant van de gebruikersorganisatie wordt gepositioneerd. Ongeacht welk organisatieonderdeel of welke functies binnen een bedrijf aangewezen worden om de bedrijfsvoering te vertegenwoordigen: bedoeld wordt dat vanuit deze groep of eenheid wijzigingen op de bestaande onderhouden **services** worden ingediend.

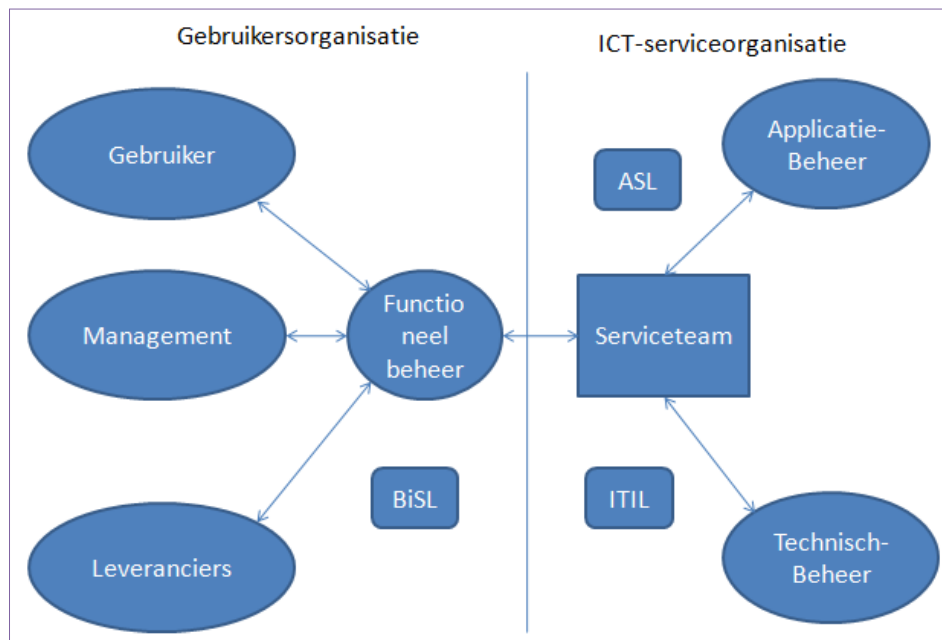


Figuur 1 De processen behorend bij het Service Portfolio Management

De vier hoofdprocessen van het **Service** Portfolio Management worden later in dit hoofdstuk verder uitgewerkt. De getoonde interactie is het verwerken van wijzigingen die vanuit het operationele beheer worden ingediend. Deze wijzigingen worden, zoals ook eerder vermeld, gebundeld gezien als een project binnen de CPM methode. Deze bundeling zal uiteindelijk worden gerepresenteerd door de **Release** Kalender die als output gedefinieerd is binnen het **Service** Portfolio Management domein. Deze is als input genomen in het derde CPM proces, het uitwerken naar programma's en projecten.

Het operationele beheer wordt gedomineerd door raamwerken die de afgelopen jaren zodanig populair werden, dat deze standaard binnen elk bedrijf gehanteerd worden. Sommige raamwerken zijn zeer uitvoerig, waarbij in de praktijk bij de wat kleinere organisaties enkele processen of functies zijn komen te vervallen. Deze raamwerken beschrijven de **best practices**

van de verschillende processen die nodig zijn voor het operationele domein. Voor het beschrijven van de CPM methode worden de methodes van ITIL, ASL en BiSL als uitgangspunt genomen.



Figuur 2 ITIL, ASL en BiSL methodes gepositioneerd

De drie methodes zijn met elkaar verweven, waarbij de communicatie tussen (eind)gebruikers en ICT wordt gekanaliseerd. Deze driedeling is weergegeven in bovenstaande figuur (Figuur 2 ITIL, ASL en BiSL methodes gepositioneerd) en staat tussen de gebruikersorganisatie en de ICT-serviceorganisatie (BiSL) of zijn de gebruikelijke gang van zaken voor de ICT beheer afdeling (ITIL en ASL). Deze acteren in de bovenstaande figuur als vraag en aanbod.

Het drieluik dekt de drie vormen van beheer van informatiesystemen (looijen 1997) af, namelijk:

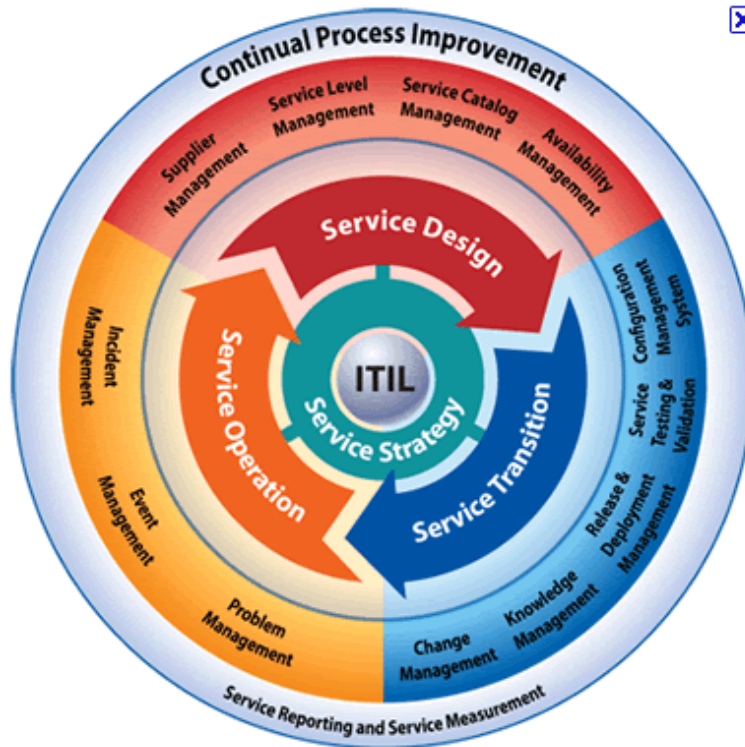
- Technisch beheer (ITIL)
- Applicatie beheer (ASL)
- Functioneel beheer (BiSL)

De gebruikersorganisatie maakt gebruik van de afdeling Functioneel Beheer als communicatie mechanisme richting de ICT organisatie. Functioneel Beheer is hierin primair aan de gebruikerskant beschikbaar voor het ondersteunen van gebruikers. Voor zover van belang voor de CPM methode is functioneel beheer de afdeling die wijzigingen t.b.v. van de Informatie Voorziening opstelt, uitwerkt en indient. Aan de zijde van ICT is een (virtueel) serviceteam dat bestaat uit twee kampen, namelijk Applicatie Beheer en Technisch Beheer. Hierbij is voor het Technisch Beheer primair de taak om de technische inhoudelijke zaken te beheren en voor het Applicatie Beheer de taak om de applicaties te beheren. Deze focus is uiteraard dezelfde wanneer een verzoek tot wijziging wordt ingediend, namelijk vanuit een technisch beheer perspectief en een applicatiebeheer perspectief.

Aangezien het te veel methodes zijn die dit domein beheersen en omdat deze methodes ook zeer uitgebreid zijn, worden deze in dit hoofdstuk beperkt tot het beschrijven van ITIL, ASL en BiSL. Tevens zal een moedige poging worden ondernomen om de beschrijving zo min mogelijk het opsommen van processen zijn om de leesbaarheid te bevorderen. In de behandeling van de processen behorende bij de CPM methode worden ITIL en BiSL genomen als ijkpunt.



1. ITIL



ITIL bestaat uit drie onderdelen, die elk weer hun eigen subprocessen meebrengen. Deze drie onderdelen zijn:

Service Operation; Dit zijn alle processen die primair gericht zijn op het draaiend houden van de dagelijkse gang van zaken, dus het leveren en ondersteunen van **services**. De belangrijkste onderliggende processen zijn:

- **Incident** management; Alle processen die gericht zijn op de zo snel mogelijke afhandeling van een verstoring op een service in de productieve omgeving. Hoe hard ITIL ook poogt deze los te koppelen: dit is de helpdesk.
- **Event** management; het monitoren van alle mogelijke verstoringen (events) van de huidige productieomgeving. Een event wordt gedetecteerd, gefilterd, gecategoriseerd en na een adequate reactie weer afgesloten. Gedacht moet worden aan het koppelen van **agents** (**event** detectoren) aan een database om pro-actief te voorkomen dat de database te groot wordt om nog op een server te passen.
- **Problem** management; Het proces van analyseren van incidenten en het proberen om de onderliggende problematiek te vinden en op te lossen. Wanneer een gebruiker een vastgelopen computer heeft, heeft het incident management de oplossing in het opnieuw

aan- en uitzetten van de computer. Hiermee is het onderliggende probleem niet opgelost, namelijk waarom de computer eigenlijk in de eerste plaats vastliep.

Service Design; Het bouwen, testen, onderhouden van services in de operationele omgeving in de vorm van releases. De hierbij onderliggende processen zijn:

- **Supplier Management;** Alle processen die nodig zijn om de relatie met de diverse leveranciers te waarborgen. Dit in de gewenste constante kwaliteit en tegen de laagste (of althans de meest acceptabele) kosten.
- **Service Level Management;** Een SLA is een overeenkomst om de te leveren dienst aan een klant in een contractvorm vast te leggen. Hierin staat gekwantificeerd wat een klant kan verwachten en waar een leverancier aan moet voldoen. Dit start al met het benoemen van de werktijden van de helpdesk en omvat zaken als de maximale tijd die deze helpdesk er over mag doen om een **issue** op te lossen.
- **Service Catalog Management;** De diverse processen die nodig zijn om een service op te nemen in een voor eindgebruikers bruikbare catalogus om de beschikbare services weer te geven. Deze catalogus kan gezien worden als het winkelwagentje van alle services.
- **Availability Management;** Alle processen die gericht zijn op het managen van de beschikbaarheid van de services voor de klanten. Doel van dit proces is het niveau van beschikbaarheid op een reactieve en proactieve wijze te volbrengen conform de afgesproken SLA.

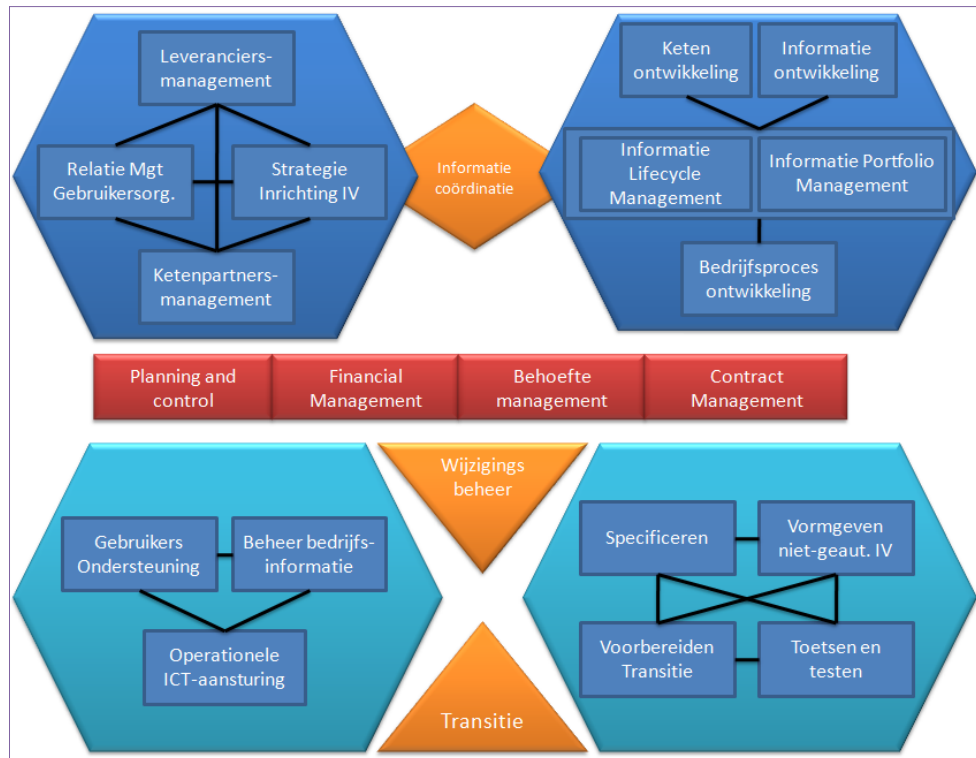
Service Transition; Het geheel aan processen dat verantwoordelijk is voor het in beheer nemen van veranderingen in de productionele omgeving. De deelprocessen zijn:

- **Change Management;** Het proces van vastleggen en begeleiden van alle wijzigingen naar de productionele omgeving. Hierbij wordt een standaard proces vastgehouden waarbij het doel is om de wijzigingen zo min mogelijk de huidige productie te verstoren.
- **Knowledge Management;** Het kennismanagement proces is gericht op het overdragen van kennis om de algemene kwaliteit van de processen te verbeteren. Tevens is het gericht op het verhogen van de kwaliteit van de kennis van de personen die betrokken zijn in het ITIL proces.
- **Release & Deployment Management;** Het proces van begeleiden van alle wijzigingen richting productie.
- **Service Testing & Validation;** het toetsen van de **service** op de wenselijkheid van de **service** voor de eindgebruiker.

Hierboven hangt het overkoepelende Service Strategy Process; Dit zijn diverse processen en methodes om met eindgebruikers samen de markt van een organisatie te bepalen en de daarvoor benodigde services ter ondersteuning te ontwerpen, bouwen en in productie te nemen.

2. BiSL

BiSL staat voor **Business Information Service Library** en is binnen grote Nederlandse organisaties geadopteerd als middel om de informatie behoefte vanuit de gebruikersorganisatie op te vangen richting de IT afdeling en om de belangen te behartigen van deze gebruikers. Het is bedoeld als raamwerk voor Functioneel Beheer en Informatie Management.



Figuur 3 BiSL overzicht

BiSL bestaat uit drie niveau's, die elk ook haar eigen rollen kent. Deze niveau's voeren de informatievoorziening uit met de volgende doelen:

Richtinggevend; De CIO wordt door de informatie manager voorzien van de strategische plannen en uitvoering van IM. Hier wordt het beleid bepaald, uitgezet en gemonitord. Hieronder vallen:

1. Inrichting van de informatievoorziening; Voor het inrichten van de informatievoorziening worden alle betrokkenen, gebruikersorganisatie, ketenpartners en leveranciers, betrokken om uiteindelijk de strategie van de informatievoorziening in te richten.
2. Inhoudelijke toekomst van de informatievoorziening; Het bepalen van de informatievoorziening voor de toekomstige ontwikkelingen van een organisatie. Hierbij komen de subprocessen als het ontwikkelen van de informatieketen, het bedrijfsproces en de informatiebehoefte zelf samen in het opstellen van een informatie **lifecycle** en portfolio.

Sturend; De systeemeigenaren en productmanagers worden op tactisch niveau voorzien van informatievoorziening. Bijbehorende processen zijn:

1. **Planning & control;** Het bijhouden van de verandercapaciteit (**resource** management), monitoren van de tijdslijnen. Hierbij wordt ook een projectenkalender bijgehouden als stuulement.
2. **Financieel Management;** Met behulp van de **business case**, de marktconformiteit van ICT-dienstverlening en het financieringsmodel, wordt de financiële informatievoorziening opgezet, onderhouden en bewaakt.
3. **Behoeft Management;** het laten aansluiten van de informatievoorziening op de bedrijfsprocessen op de gebieden van medewerkers, omgeving, kwaliteit van de informatie en de procesgang van de organisatie.
4. **Contract Management;** Het plannen, controleren en evalueren van de geleverde diensten vanuit de ICT organisatie ten opzichte van de afgesproken contractuele kwaliteits- en kwantiteitsnormen.

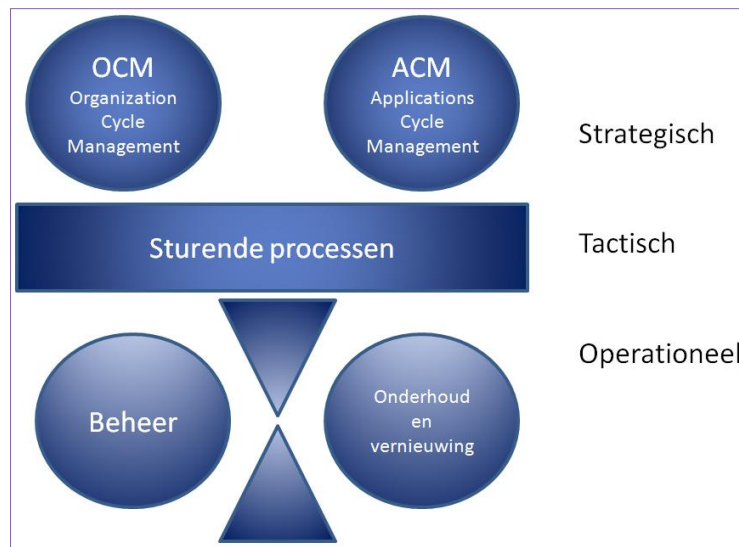
Uitvoerend; De kerngebruiker en superuser interacteren op operationeel niveau met de medewerkers van Functioneel Beheer. Kerntaak van Functioneel Beheer is het vertalen van het bedrijfsproces naar informatievoorziening.

1. **Gebruiksbeheer;** het operationeel bewaken en monitoren van de informatievoorziening over de processen. Hierbij komen **service calls** binnen en worden behandeld, verwerkingen van **batches** gecontroleerd en bewaakt en wordt de eindklant geïnformeerd.
2. **Functionaliteitenbeheer;** Het onderhouden van de huidige functionaliteit en het begeleiden van eventuele wijzigingen zodat deze conform de wens van de eindgebruiker is. De processen die hierbij gevolgd worden zijn het specificeren van functionaliteit, het vormgeven en het testen en toetsen van de nieuwe (of gewijzigde) functionaliteit.
3. **Verbindende processen;** Het wijzigingsbeheer is de verbindingsweg van gebruiksbeheer naar functionaliteitenbeheer. Het omvat het inventariseren, registreren, evalueren en prioriteren van wijzigingen. De transitie processen zijn de processen de andere kant op, namelijk gericht op het in productienemen van functionele wijzigingen.

3. ASL

Voor het verder uitwerken van de methodes zal ASL niet worden meegenomen. ASL lijkt in haar verschijningsvorm erg op BiSL en de processen zijn dus vrij eenvoudig op dezelfde wijze te **matchen** op de diverse CPM processen. Deze paragraaf zal deze methode toch rudimentair beschrijven.

ASL, **Application Services Library**, is een proces model dat ook door de BiSL organisatie beheerd wordt. ASL is gericht op bestaande applicaties en heeft als zodanig niets te maken met projecten die nieuwe applicaties tot gevolg hebben. Het betreft het aanpassen van de bestaande functionaliteit n.a.v. **issues** in productie of gewijzigde eisen en wensen.



Figuur 4 Het ASL model

ASL is ook weer ingedeeld in strategisch, tactisch en operationeel. Hierbij komt bij het beheer de volgende vijf processen:

- Incidentenbeheer; Het registreren en oplossen van incidenten op het gebied van applicatie management. De registratie vindt plaats bij de centrale servicedesk, waarbij het incident doorgerouteerd wordt naar applicatie management.
- Configuratiebeheer; Administratie van de diverse applicaties of onderdelen van de applicatie. Hier worden ook de wijzigingen hierop bijgehouden.
- Beschikbaarheidsbeheer; Het meten, registreren en rapporteren van de beschikbaarheid van (onderdelen) van een applicatie. Hierbij wordt een beschikbaarheidsplan gemaakt voor het huidige en toekomstige applicatief beheer.
- Capaciteitsbeheer; Het beheren van de fysieke randvoorwaarden als geheugenruimte, CPU, etc.. Hier wordt de **mapping** gedaan van functionaliteit en de technische infrastructuur, waarbij de vraag kan worden beantwoord of een wijziging op het landschap niet teveel **performance** vraagt.
- Continuïteitbeheer; Het beheren van het totale landschap v.w.b. het zorgen voor het continu aanbieden van de applicaties. Hierbij vallen dus ook uitwijkplannen in het geval van brand, virussen en hackers.

Deze processen zijn te mappen op de processen van BiSL.

B. Transitie naar Productie



Als we de transitie van project naar productie gaan bekijken, zien we in feite de overgang van twee CPM domeinen. Daarbij raken we de drie bovenstaande onderliggende methodes die we eerder in dit boek hebben uitgewerkt, Prince2, ITIL en BiSL. Hierbij komen er enkele opvallende zaken naar boven. De Prince2 methode heeft geen specifieke processen voor transitie gedefinieerd. Sterker nog, ze is in principe niet eens ICT gerelateerd. Je kunt er huizen mee bouwen of de metrolijn onder Amsterdam. De transitie naar productie zal dus gedefinieerd moeten worden in de afsluitende fase, waarbij de diverse taken die nodig zijn voor het overdragen naar de lijn moeten gezien worden als **workpackages** binnen deze fase.

De methodes ITIL en BiSL zijn primair gericht op het beheren van de huidige productie omgeving en het voorkomen van verstoringen op deze lijn. De praktijk van deze methodes is vaak gericht op het adapteren van wijzigingen vanuit dezelfde lijn en niet op het opnemen van hele (grote) projecten. Dit betekent dat de terminologie voor BiSL, ASL en ITIL voornamelijk de wijzigingen of **changes** betreffen die de gebruikers organisatie wil doorvoeren op het huidige productie landschap en niet het opzetten en uitvoeren van projecten. BiSL gebruikt het woord project in het standaard boek, BiSL – een framework voor Functioneel Beheer en Informatie Management (van Haren, 2005), pas op bladzijde 81. Hierbij volgt ook de zin: *De initiëring, besluitvorming en aansturing van projecten valt ook onder de sturende processen binnen BiSL*. Los van het feit of dit zinvol of wenselijk is, komt dit in de praktijk niet of nauwelijks voor. De standaard indeling voor de methodes is:

- MSP – het opzetten en invoeren van programma's binnen organisaties
- Prince2 – Project methode voor ICT projecten
- ITIL/BiSL – Operationeel beheer framework, inclusief de RfC's voor de huidige omgeving.

Nogmaals is het mogelijk om een andere methode voor b.v. projecten te gebruiken, maar de kans dat ITIL wordt geïntroduceerd in de projectorganisatie is niet groot. Hetzelfde geldt voor het strategisch meedenken met de klanten met behulp van de ITIL methodes voor het opzetten van grote verandertrajecten. ITIL is voor de wijzigingen (RfC's) op de bestaande omgeving met een vooraf bepaald goedgekeurd budget van de gebruikersorganisatie. De praktijk leert dat dit vaak een aparte stroom binnen een organisatie is, die wel een afhankelijkheid heeft met projecten. Deze afhankelijkheid is bijvoorbeeld mogelijk wanneer er wijzigingen plaatsvinden op het landschap waar ook een project loopt. Hierbij moet in de planning rekening gehouden worden en moeten de werkzaamheden gecoördineerd worden. Het kan zijn dat kosten bespaard kunnen worden door sommige wijzigingen dan door het project mee te laten nemen omdat een bepaalde module toch wordt gewijzigd in het kader van het project. De afhankelijkheid van wijzigingen en projecten kan ook directer tastbaar zijn, wanneer een project in haar planning afhankelijk is van een wijziging. In het eerste proces, Opname van de **Service** in Portfolio, wordt de overlap

aangegeven en worden de processen aan de beheer zijde beschreven waar de projecten mee te maken zullen krijgen. Vanaf het tweede proces is er geen project inmenging meer aanwezig.

Primaire taak voor het operationele beheer is het garanderen en continueren van de huidige productie omgeving. Hierbij moet elke wijziging gezien worden als een potentiële verstoring van deze omgeving die bijvoorbeeld liever niet moet doorgevoerd worden. Echter zal dit niet mogelijk zijn en moet de beheerorganisatie zorgdragen dat ze gereed is voor wijzigingen. Voor het draaiende houden van de **services** is het zaak om zodanige eisen op te stellen aan de opleverende partijen, dat de verwachte impact op productie minimaal is, of op zijn minst voorspelbaar. Hiervoor zijn enkele processen en acceptatiecriteria opgesteld waaraan een wijziging moet voldoen voordat deze naar productie genomen kan worden. Dit geldt zowel voor wijzigingen als voor projecten.

De oplevering van het Project Management gaat in nauwe samenwerking met de eindgebruikers, Functioneel Beheer, Applicatie Beheer en Technisch Beheer. De eerste is de opdrachtgever van het project en degene die aan kan geven of het project voldoet aan haar wensen. De laatste drie zijn de afdelingen die de service moet accepteren voor uiteindelijk het beheer hiervan. De acceptatiecriteria zijn voor elke afdeling anders, namelijk:

Eindgebruikers – voldoet de opgeleverde **service(s)** aan de vooraf opgestelde **requirement**? Zowel in kwalitatieve zin als kwantitatieve (**performance**) zin, accepteert de gebruikersorganisatie de functionaliteit en het gebruik hiervan, conform de eisen die gesteld zijn bij de start van een project.

Functioneel Beheer – De acceptatie van Functioneel Beheer heeft betrekking op acceptatie van de gebruikers documentatie, trainingen, informatie documentatie, werkinstructies, **jobschedules**, etc.. Hiermee vertegenwoordigt ze ook de eindgebruikers organisatie omdat de documentatie en bijvoorbeeld de training ook bij hun als criteria opgevoerd kunnen worden. Echter is er ook een stevige technische component daarbij.

Technisch Beheer – De criteria voor acceptatie vanuit Technisch Beheer hebben betrekking op de fysieke service zelf, de broncode waarmee deze gebouwd is en de technische documentatie waarmee deze wordt opgeleverd.

Elk van deze afdeling heeft haar eigen moment van controle van de acceptatie criteria, waarbij deze getoets moet worden. Voor de meeste criteria geldt dat deze moeten gerealiseerd worden tijdens de realisatiefase of in de stadia daarna. Ongeacht de mogelijke indelingen van ICT projecten, deze verschilt per organisatie, en de daarvoor gebruikte termen, heeft de indeling van een standaard project de volgende fasen:



Figuur 5 Standaard projectstadia

Vooronderzoek; het vooronderzoek levert inzage in het doel, de **scope** en de daarvoor benodigde tijd, geld en kwaliteit. In Prince2 termen levert deze fase een PID op ter goedkeuring voor de rest van de fasen.

Realisatie; het bouwen en inrichten van de applicatie. Tijdens deze fase zullen de meeste objecten worden gefabriceerd die nodig zijn voor de acceptatie van Technisch Beheer.

FAT; de Functionele Acceptatie Test is de fase waarin Functioneel Beheer toetst of de gebouwde functionaliteit voldoet aan de eisen zoals deze zijn opgesteld door de business analist tijdens het vooronderzoek. Dit gaat niet op gebruikersgemak, maar op werkwijze en correctheid van de informatie verwerking.

GAT; de Gebruikers Acceptatie Test is de periode waarin de eindgebruikers, vaak begeleid door Functioneel Beheer, de applicatie toetst voor gebruik. Hierbij wordt gekeken of de applicatie voldoet aan de verwachting en of de werkwijze conform de eisen is.

PAT; de Productie Acceptatie Test is de fase waarin de technische beheerorganisatie de oplevering vanuit de realisatie toetst op grond van de werking van de applicatie in de productie. Ze doet dit door een omgeving op te zetten die nagenoeg gelijk is aan productie om te kunnen testen of de **performance** acceptabel is en of de impact op de huidige productie omgeving miniem is.

Voor alle beschreven fasen zijn acceptatiecriteria vanuit de belanghebbenden. De afdeling Functioneel Beheer beoordeelt de oplevering vanuit de realisatie op basis van werkinstructies voor beheertaken, procesbeschrijving, nazorg inrichting, autorisatieprofielen, SLA beschrijvingen, issue lijsten vanuit de systeemtest, etc., etc. De eindgebruikers zullen acceptatiecriteria hanteren op het gebied van opleidingen, gebruiksgemak, werkinstructies voor eindgebruikers, etc..

De gebruikte terminologie en documentatie zal dus ook voortkomen uit de gebruikte methode voor de desbetreffende afdeling. Voor de BiSL methode is hier de term Implementatie Plan voor, de eindgebruikers zullen hier termen gebruikt worden die de bedrijfsprocessen of de **requirements** spiegelen en de technische beheerafdeling spreekt over Transitie Planning.

Vanuit de project management zijde van Prince2 spreekt men niet expliciet over overdrachtsdocumenten voor beheer. Deze zijn impliciet weergegeven in het configuratie item management voor wat betreft de acceptatie criteria van beheer en in het Afsluiten van een Project (AP). Deze laatste echter is zeer gericht op het goed afsluiten van een project en het leren vanuit de opgedane ervaring. Dit zijn activiteiten die aan het einde van de nazorg periode plaatsvinden en niet met de in productiename van het project. Dit betekent dat het moment van productiegang impliciet is opgenomen in de fase plannen voorafgaand aan de AP fase.

De acceptatie criteria zijn per afdeling en vaak per organisatie verschillend en zullen hier niet worden opgenomen. Wel kan hier opgemerkt worden dat specifiek voor het testen de diverse testsoorten hun weerslag hebben op de criteria. Zoals in het vorige hoofdstuk beschreven worden testrapportages mogelijk ook opgeleverd vanuit het project management, aangezien deze de huidige status aangeven van het project wanneer het eenmaal in de testfase zit. Het aantal en de aard van de testbevindingen zijn vaak een indicatie van de acceptatie richting productie.

De transitie naar beheer betreft enkele stromen van **deliverables** vanuit het project naar de diverse beheerorganisatie. Deze stromen zijn:

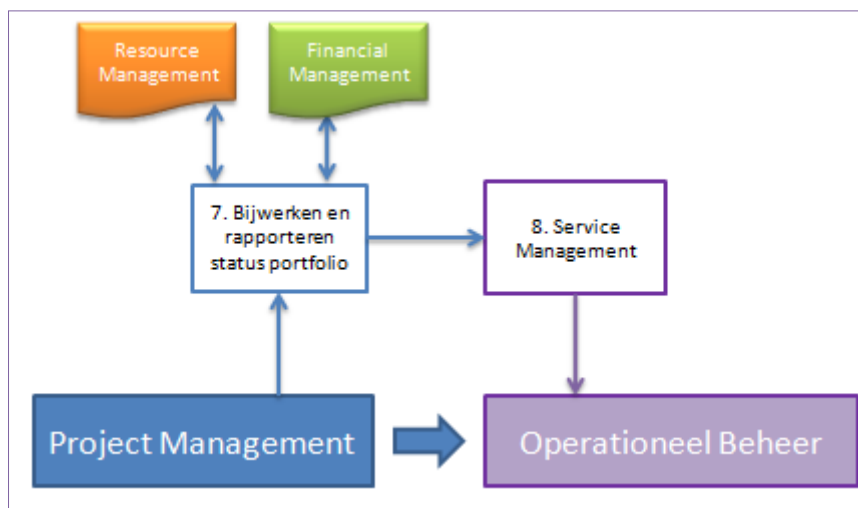
Fysieke **deliverables**; de applicatie zelf of de gewijzigde objecten die naar productie worden genomen. Voor de technische beheerders zijn dit de Configuratie **Items** die ze operationeel moeten houden en de daarbij behorende bron code die het mogelijk maakt om deze **deliverables** wederom te bouwen en te onderhouden. Het transport naar productie wordt door de technische beheerders zelf gedaan.

Documentatie **deliverables**; de op te leveren documentatie zoals gebruikersdocumentatie, processchema's, trainingen, informatieplannen blauwdrukken, werkinstructies, gebruikershandleiding, etc. worden overgedragen aan de beheer afdelingen en eindgebruikers. Vaak betreft dit natuurlijk niet een specifieke overdracht aangezien dit reeds in de voorafgaande fase uitgevoerd is. De documentatie is verschillend per afdeling en is conform de eerder beschreven acceptatiecriteria van de desbetreffende afdeling. Facultatief zijn de plannen rond nazorg (valt dit onder project of zijn dit lijnwerkzaamheden).

Project informatie; In principe is dit ook onderdeel van de Documentatie **deliverables**, echter is dit informatie zoals deze gevraagd is door de PMO in opdracht van de organisatie zelf. Voor de CPM methode is het zinvol om deze specifiek te benoemen aangezien deze een rol speelt in het opnemen van de **service** in een portfolio. Onder project documentatie wordt ook de informatie m.b.t. de kosten van het bouwen, de Project documentatie en de **Business Case** verstaan.

De overgang van Project Portfolio Management naar het Service Portfolio Management betreft alleen informatie over de service en niet (onderdelen van) de service zelf. Alle informatie m.b.t. het project zelf is voor de acceptatie van de service voor het Service Portfolio Management.

Dit is weergegeven als overdracht van het Project Management naar het Operationeel Beheer.



Figuur 6 Overgang tussen Tactisch en Operationeel Portfolio

Aangezien Prince2 geen specifieke zaken opneemt in haar methode over de overdracht naar een ICT beheer afdeling, is ook de transitie niet opgenomen in het vorige hoofdstuk van Project Portfolio Management. Conform deze methode is de afsluiting van een fase mogelijk de afsluiting van het hele project en is de overdracht naar productie opgenomen als werkzaamheden binnen deze fase.

In dit hoofdstuk is de focus echter op het beheer van de bestaande lijnorganisatie, waarbij de processen primair gericht zijn op het handhaven van deze lijn en het begeleiden van mogelijke wijzigingen hierop. Daarom zal in de komende paragrafen vanuit de methodes niet alleen beschreven worden welke processen ingericht (moeten) zijn aan de kant van Operationeel Beheer, maar ook welke processen, taken en **deliverables** verwacht worden aan de kant van het Project Management voor een geleidelijke transitie naar de lijn. Het tweede gedeelte zou met hetzelfde gemak dus opgenomen kunnen worden in het vorige hoofdstuk. Daar zou het echter vreemd overkomen omdat het kader voor deze processen, de ITIL en BiSL methodes, ontbreekt. Dit geeft in een notendop weer hoe in de praktijk ook tegen deze processen wordt aangekeken. De focus binnen de projectorganisatie ligt sterk binnen de eigen lijnen van **scope**, tijd en geld. De vraag waarom het project wordt uitgevoerd (Idee Portfolio Management) en dat er na oplevering ook nog mee gewerkt wordt (**Service** Portfolio Management) zijn in de praktijk lastige ontkoppelpunten.

A. Opname Service in Portfolio

Bij de oplevering van een project komt een kantelpunt voor het aansturen, beheer en eigenaarschap van de producten die gedefinieerd zijn in de **scope** van het project. Dit kantelpunt is vrijwel direct, waarbij de inzet vanuit het project nog zeker gewaarborgd moet zijn na deze overgang. Deze overgang moet ruim vooraf worden voorbereid en alle belanghebbenden zullen hier een taak in hebben. Vanuit het oogpunt van het project zullen er aan het einde steeds meer mensen betrokken raken vanuit de lijn organisatie ter voorbereiding van het in beheer nemen. Aangezien deze lijnorganisatie primair gericht is op het operationele gedeelte, zal een groot gedeelte van deze lijn echter maar op generiek kennis niveau op de hoogte gehouden worden van de aankomende wijziging. De personen die binnen een project mee gaan draaien zijn vaak voor de transitie begeleiding of specifiek als kennisbron van de lijn ingeschakeld voor het project. Echter betreft het andere rollen en mensen die de producten in ontvangst nemen voor na deze transitie.

De overgang zal enkele zeer duidelijke **go/no go** momenten gedefinieerd moeten hebben, waarbij het proces van de overgang en de rollen goed beschreven moeten zijn. De onderdelen die hierbij noodzakelijk zijn, komen tot uiting bij de acceptatie criteria van het functionele, applicatieve en technische beheer. Ook deze zullen niet expliciet worden uitgewerkt voor de CPM methode, aangezien het zeer afhangt van de gebruikte beheer methode en de terminologie die hierbij gehanteerd wordt.

Overkoepelend kan verwacht worden dat er een implementatie plan ten grondslag ligt voor de overgang (**go live**) naar productie. Hierin zijn alle criteria van de diverse **stakeholders** opgenomen, waaronder opleiding voor gebruikers en beheer, acceptatie testen en handleiding documentatie (wederom voor gebruikers en beheer). Onderdeel van dit plan is het opstellen en goedkeuren van een transitieplan. Dit plan betreft een draaiboek rondom de in productiename van het project **deliverable**. Dit betreft een zeer gedetailleerd stappenplan van de acties die nodig zijn vooraf, tijdens en na het “aanzetten” van bijvoorbeeld een applicatie.

1. Doel

Doel van **8.1 Opname Service in Portfolio** is het accepteren en vervolgens opnemen van de **service**(info) in de **Service** Portfolio. Onderdeel hiervan is het vaststellen van een **chargeback fee** voor het gebruik van deze service.

2. Input

Aangezien het project waarschijnlijk een nazorg heeft die ze zelf bemant, is het mogelijk dat de opname van het project niet gelijk valt met de go live datum van de applicatie. Bij de uitwerking van de benodigde informatie voor deze opname, wordt veronderstelt dat deze nazorg reeds heeft plaatsgevonden of dat deze niet mee wordt genomen in de projectplanning. De input die nodig is de **service** op te nemen in een portfolio is:

Kosten van het project; Hierbij de totale **actuals** opgeteld van de geschreven uren en de aanpalende **sourcing** die nodig was. Deze zijn noodzakelijk voor enerzijds de **Total Cost of Ownership** (TCO) te berekenen en anderzijds als documentatie voor volgende projecten. De TCO heeft tijdens de start van productiename van een service natuurlijk een totaal andere beleving en waarde dan halverwege de levenscyclus. Bij oplevering worden alle bouwkosten in principe doorbelast naar de eerste afnemer. Wanneer deze puur doorgevoerd moet worden is deze vaak onevenredig zwaar voor generieke voorzieningen. Hierbij beseffend dat via studies is

berekend dat zo'n 80% van de totale kosten gedurende deze levenscyclus tijdens de runtime van een **service** is en niet in de bouw. De TCO en de **chargeback** die vervolgens wordt berekend naar de afnemers, bestaat dus uit de berekeningen van de lopende kosten vermeerderd met een boekhoudkundige afschrijving van het project over deze tijd. De lopende kosten bestaan zowel uit (een deel van) de hardware en infrastructuur, de technische beheerkosten, de functionele beheerkosten en alle inzet noodzakelijk voor het draaiende houden van de service in de eerste en tweede lijn. Uiteraard zijn alle wijzigingen wel goed door te voeren op deze TCO.

Project documentatie; Alle documentatie die niet onderdeel vormen van de acceptatiecriteria van de beherende of gebruikende afdelingen komen in aanmerking voor opname in het **Service Portfolio**. Specifiek wordt hier de planning (van zowel het project als eventuele fasen of transities), de PID, alle logging en de beslisdocumenten bedoeld. Hierbij wordt tevens een project afsluitdocument, in Prince2 termen de **End of Project Report**, en een evaluatie of **lessons learned** document. Deze zijn als naslagwerk nodig voor vervolgprojecten of te gebruiken voor additionele wijzigingen. Tevens is hier een overzicht nodig van alle eventuele openstaande bevindingen uit de testen en alle nog openstaande **issues** uit productie (bij overdracht van de nazorg). Voor beide categorieën zal een beslissing nodig zijn van de lijn organisatie of deze lijst acceptabel is. Zo niet, moet het project er voor zorgdragen dat hier nog capaciteit voor nodig is. Het project krijgt vervolgens geen decharge.

De **Business Case**; Aangezien de baten worden behaald na oplevering van een project, begint bij opname van de **service** in de portfolio de periode waarin deze ook daadwerkelijk behaald moeten worden. Naast het opleveren van de **business case**, bijgewerkt met de laatste cijfers van de kosten conform het eerste onderdeel, moet ook de eigenaarschap van deze **business case** en de methode van meting worden opgeleverd.

Service Level Agreements; voor zover deze niet door de beheerde afdelingen zelf opgenomen zijn in de lijst van acceptatie criteria, zal een project alle gemaakte afspraken op moeten leveren. Hieronder vallen bijvoorbeeld afspraken over de lijst met issues die nog uit de nazorg komen, tijdstip van overdracht en eventuele additionele training van de projectmedewerkers naar de lijnmedewerkers.

Specifiek wordt binnen de CPM methode niet meegenomen dat de **service** opgenomen moet worden in de beheerde omgeving of dat deze **service** opgenomen moet worden in een **service** catalogus. Uiteraard is dit wel nodig, maar kan in het kader van CPM worden deze acties als proces(sen) in een onderliggend beheermethode gezien.

Wanneer er een geïntegreerde CPM omgeving is, zijn de verschillende applicaties gekoppeld aan elkaar, waarbij het mogelijk is informatie te delen. Afhankelijk van het CPM hulpmiddel, de inrichting hiervan en de informatiestroom die gekozen is, kan de Project & Portfolio Management **tool** als leidraad dienen voor alle informatie omtrent een **service**. De informatie kan bestaan uit:

- Algemene informatie; Wanneer er sprake is van een geïntegreerde omgeving zal het project met al haar informatie reeds aanwezig zijn binnen de **tool**. Bij overgang naar productie verandert de status van het project, waarbij andere personen betrokken worden. De applicatie wordt opgenomen in de **Service** Catalogus, de status wordt die van productie en de uren die gekoppeld zijn aan werkzaamheden op deze applicatie



worden door beheerders geschreven. Tevens worden alle processen die algemeen beschikbaar zijn, zoals de helpdesk en 2^e lijns ondersteuning, actief. Dit niet alleen fysiek, maar ook in informatie stroom.

- Gekoppelde projecten; Hierbij wordt een overzicht gegeven van alle projecten die nog lopen of gepland zijn voor deze applicatie.
- Wijzigingen lijst; Alle wijzigingen die ingediend zijn via het ideeën proces die gepland of onderhanden zijn.
- Kosten; Via koppelingen naar het urenregistratiesysteem (of gebruik makend van het eigen urenregistratiesysteem) en een Asset Management systeem kunnen de totale runkosten inzichtelijk worden gemaakt. Hierbij is het ook mogelijk om deel doorbelastingen op te nemen van applicaties die bijvoorbeeld maar voor een deel gebruik maken van een **server**. Hiervoor dienen ook de lijnmedewerkers de uren te schrijven op de applicatie die ze beheren voor een juist overzicht.

3. Rollen

De deelname van de rollen betreft zowel de opleverende partij als de ontvangende partij. Zoals eerder beschreven heeft de project methode Prince2 geen specifieke uitwerking voor ICT. Daarom is de overdracht als zodanig niet beschreven in een proces of rol. Het kan gezien worden als een van de taken (**work packages**) binnen een fase, waarschijnlijk de laatste fase. Voor het uitwerken van de rollen voor transitie wordt hier daarom Prince2 niet meegenomen, maar ITIL wel. Bij het uitwerken van de rol is direct aangegeven vanuit welke methode deze wordt aangeleverd.

- Projectleider (Prince2); Vanuit het project is de projectleider eindverantwoordelijke voor alle deliverables en dus ook voor alle opleveringen met betrekking tot opname van de **service** in het portfolio.
- **Change Manager** (ITIL/BiSL); De **Change Manager** is vanuit de lijn de persoon die alle wijzigingen op het productielandschap begeleidt. Wanneer de processen hiervoor zijn ingericht is deze persoon ook verantwoordelijk voor het begeleiden van het lijnproces. Specifiek is hier o.a. en indien van toepassing, het opvoeren van de **change** in de wijzigingenlijsten, opname in de CMDB, wijzigen van de SLA, inrichten autorisatietraject en het aanvullen van de helpdesk verwerkingen. Aangezien beide methodes een **Change Manager** als rol erkennen zullen dus ook twee personen aangehaakt moeten worden, elke met zijn/haar eigen specificaties.
- PMO; Het PMO is niet specifiek betrokken vanuit een methode, maar wel vanuit de optiek voor het vasthouden van informatie als kennisbank voor andere projecten. Het PMO is de afdeling die niet alleen aan het project vraagt om de informatie over te dragen, maar ook als zodanig afsluit (EPR) en zorgt voor de borging van de **business case**.

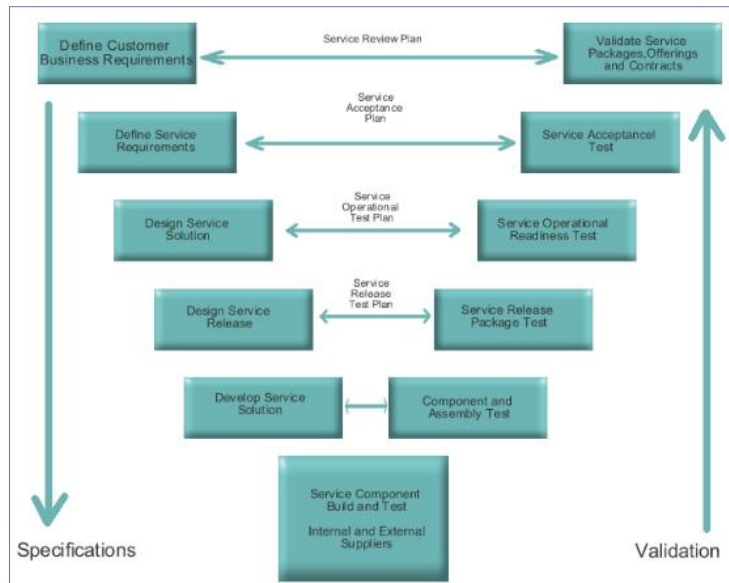


Binnen het BiSL raamwerk wordt de Transitie naar Productie weergegeven in de verbindende processen tussen Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer. De transitie zelf is het uitvoeren van een transitieplan, waarbij de diverse participerende afdelingen betrokken worden bij het daadwerkelijk overgaan naar de nieuwe situatie. De voorbereidingen van deze transitie gebeuren in het onderdeel van Functionaliteitenbeheer, namelijk in de processen Specificeren (wat wil ik), Toetsen en Testen (Is het wat ik wil?) en Voorbereiden Transitie. Nogmaals wordt hier benadrukt dat BiSL niet specifiek voor projecten is ingericht, maar voor wijzigingen op het bestaande landschap. In de praktijk worden de processen Wijzigingenbeheer en Transitie naar Productie door dezelfde functie uitgevoerd.

Bij de eerste in productie name van een nieuwe **service** (en dus niet een wijziging op een bestaande) zal bij de Transitie naar Productie een lijst opgeleverd moeten worden van nog openstaande **issues** vanuit het project. Dit kunnen bevindingen zijn vanuit het testen, dus binnen de grenzen van de acceptatie criteria van Functioneel Beheer, maar ook **issues** vanuit de gebruikerswensen. Dit zijn bijvoorbeeld zaken die (bewust) buiten de **scope** van een project gehouden zijn. Deze gebruikerswensen zijn dus niet binnen de bevindingen van het testen gekomen aangezien ze niet zijn opgenomen in de **requirements** en daarom ook niet als **showstopper** aangegeven bij de Transitie naar Productie. Echter staan ze wel op het netvlies van de eindgebruikers, aangezien deze met voortschrijdend inzicht toch gewenst zijn. De eerste soort **issues**, de onopgeloste bevindingen, komen direct in het Gebruikersbeheer terecht. Deze zullen, al dan niet met behulp van het project zelf in de nazorg periode, opgelost worden binnen de lijn. De tweede soort **issues** geeft al direct een wensenlijst voor de nabije toekomst die input betreft voor het opstellen van de **Release** Kalender.



Voor de transitie naar productie heeft ITIL de processen **Release-** en **Deploymentmanagement** gedefinieerd. Dit zijn processen die een **release** op een controlleerde wijze moet begeleiden naar productie. Een **release** is voor ITIL een set aan gewijzigde CI's (**configuratie items**).



Figuur 7 ITIL service V-model

Voor deze processen heeft ITIL v 3 een V-model gedefinieerd. Hierbij zijn de diverse stappen aan de kant van de bouw gespiegeld in de processen aan de kant van acceptatie en transitie. Hierbij worden alle stappen van zowel het opstellen van **requirements**, ontwerp (functioneel en technisch) en bouw beschreven. Daar tegenover worden de processen van unit, systeem en functionele testen geplaatst die elk het proces van specificeren kunnen valideren.

Aan de kant van het project beschrijft het proces Transitieplanning en -support de onderdelen waar een project aan moet voldoen om via een technische beheerafdeling in productie te worden opgenomen. Het beschrijft de risicobeperkingen, transfers, upgrades, logistieke zaken, kennisoverdracht en communicatie voor de wijziging. Hierbij wordt een project gezien als een grote wijziging. Wanneer deze plannen worden goedgekeurd, kan een RfC worden ingediend naar changemanagement.

De daadwerkelijke overdracht wordt beschreven in het proces **deployment**. Hierbij zitten alle processen die nodig zijn om de **service** fysiek in productie te brengen. Tevens ook de overdracht naar **business** en organisatie, een proces dat in de praktijk binnen het project wordt opgepakt met inbreng van deze gebruikersorganisatie. De voor het CPM van belang zijnde proces is de overdracht van '**servicemanagementresources**'. Hierbij worden de nieuwe of gewijzigde procesinformatie, systemen en hulpmiddelen overgedragen aan het team dat verantwoordelijk is voor de servicemanagementactiviteiten.

ITIL hanteert ook het **Early Life Support**, de periode kort na de oplevering naar productie. Deze is in de CPM methode de nazorg periode genoemd. Het valt nog binnen de **service** transitie voor de ITIL terminologie.

B. Opstellen Release Kalender

Het opstellen van een **Release** Kalender betreft het maken van een levensverwachting van een **service** samen met een lijst met toekomstige functionele wijzigingen uitgezet over een specifieke periode. Hierbij wordt op hoofdlijnen weergegeven hoe lang een **service** wordt verwacht te bestaan, wie de gebruikers zijn of zullen zijn, welke rol deze **service** speelt in de gehele Portfolio aan **services** en de verwachting hoe deze **service** zich functioneel gaat ontwikkelen in de toekomst.

1. Doel

Doel van **8.2 Opstellen Release Kalender** is het maken van document waarin de toekomst verwachting van de **service** wordt opgesteld.

Voor het opstellen van de **Release** Kalender moet rekening gehouden worden met de reeds lopende **release** momenten van de desbetreffende omgeving. Aangezien we uitgaan van een al lopende operationele omgeving zal deze reeds vastgelegd zijn. Voor de kalender zal deze vaste periodes als bijvoorbeeld kwartaal gedreven, **release** datums hanteren. Dit geldt tevens voor omgevingen waar afhankelijkheden mee zijn. Zo zal een printstraat voor de verwerking van de brieven van een ERP pakket dezelfde **release** momenten moeten hebben als het ERP pakket zelf. Om hier los van te opereren creëert enorme overlap en inefficiëntie.

De **Release** Kalenders bestaan uit twee dimensies, namelijk de periode waarover men beslissingen neemt en de inhoudelijke wijzigingen. De periode is zoals eerder genoemd gekoppeld aan de **release** momenten die gelden in de specifieke omgeving van de applicatie. Een groot ERP pakket heeft bijvoorbeeld per kwartaal een **release** en de beheerafdelingen stellen de datums (weekenden) aan het begin van het jaar vast in samenwerking met de eigenaren van de applicatie. Hierbij spreekt men dus bij de **Release** Kalender in termen als Q1, Q2, Q3 en Q4. Hierbij zijn de datums van deze kwartalen, bijvoorbeeld 25 september 2011, mijlpalen zijn waarnaar toe gerekend kan worden met alle voorbereidende werkzaamheden.

Wanneer de **service** een of meerdere soortgelijke **services** vervangt of versterkt zal ook in de samenhang van deze **services** een **Release** Kalender gemaakt moeten worden. Dit betekent dus dat niet zozeer de kalender van de opgeleverde **service** uitgewerkt moet worden, maar ook de bestaande **service** die vervangen gaat worden. Denk hierbij aan het gefaseerd vervangen van een pakket dat niet meer door de leverancier ondersteund wordt. Bij het opstarten van het project in de Idee Portfolio Management fase zal dit idee omgezet worden in een project dat hangt onder het multi-project programma van bijvoorbeeld **compliance**. Hierbij wordt de **business case** zodanig uitgewerkt dat de kosten van het implementeren van een nieuwe applicatie worden terugverdiend door het in de toekomst uitzetten en vervangen van de oude applicatie. Het kan zijn dat deze **business case** niet positief is, maar desondanks uitgevoerd moet worden.

Op dit moment zal de **Release** kalender van de te vervangen **service** stop gezet worden of in een apart proces komen. Dit aparte proces is wellicht noodzakelijk omdat elke wijziging op deze applicatie in principe onnodig is. Echter staan gedurende de looptijd van het vervangingsproject de wensen van de eindgebruikers, maar ook de wettelijke verplichtingen, niet stil. Door hier een apart proces in te richten kunnen deze wijzigingen goed gecontroleerd worden gestuurd en kan ook de communicatie naar het vervangings project worden gekanaliseerd. Wettelijke wijzigingen zullen namelijk een wijziging op de **scope** van het project kunnen veroorzaken.

Bij de transitie naar productie zal de applicatie eigenaar samen met de beheerorganisatie een **Release** Kalender opstellen van de opgeleverde applicatie. Hierbij zal de in de **business case** opgestelde gefaseerde afname van de oude **service** opgenomen moeten worden in de **Release** Kalender van deze **service**.



Binnen het BiSL raamwerk is het opstellen van de **Release** Kalender in de sturende processen ondervangen door het onderdeel Behoeftemanagement. Het behoeftemanagement is een sturend proces waarbinnen de vernieuwingen ten behoeve van de behoeften op informatievoorzienend gebied. Het proces is ter ondersteuning van de informatie voorziening van het onderliggende bedrijfsproces. Hierbij is specifiek de behoefte planning van belang voor het aansturen van het wijzigingenbeheer, wat op uitvoerend niveau de gewenste aanpassingen maakt voor de onderliggende processen. Binnen BiSL is de term **Release** Kalender geen algemene term en komt deze ook niet voor in de processen. Voor het Behoeftemanagement wordt een jaarplan opgesteld en voor wijzigingenbeheer wordt over het maken van een **release** gesproken. Deze laatste is een clustering aan wijzigingen of een project.



Vanuit ITIL wordt er niet (meer) gesproken over een **Release** Kalender, maar over een **Schedule of Change**. De **changes** worden gebundeld in een **release** via het **Release** en **Deployment** proces. Het registreren, beoordelen en coördineren van **Changes** zijn taken van een **Changemanager**. Deze beheert de hele cyclus. Dit betekent dat binnen deze cyclus de afstemming plaatsvindt tussen aanvrager, uitvoerder en bijvoorbeeld een **Change Advisory Board**. Voor de CPM methode zijn deze in zoverre van belang dat **changes** als bundeling in een **release** kunnen worden beoordeeld t.o.v. investeringen in een project. Het kan ook zijn dat **changes** randvoorwaardelijk zijn voor een of meerdere projecten zodat hierbij de gecoördineerde taken binnen een portfolio moet worden gewaarborgd.

Input voor het **Change** Proces zijn de RfC's voortkomend uit de gebruikersorganisatie, **service** management, incident management, **event** management en het Probleembeheer. Voor het doorvoeren van deze RfC's heeft elke organisatie een eigen proces met betrokkenen ingericht. Vanuit ITIL is dit een **Change Advisory Board**, waar de beoordeling van RfC's en het overzicht van alle **changes** wordt behandeld. Dit zorgt ervoor dat slechts goedgekeurde **changes** worden ingepland en uitgevoerd.

C. Maken Portfolio beslissingen

Binnen het totale domein van het technische en functionele beheer worden bij elk proces beslissingen genomen omtrent een of meerdere **services**. Hierbij is het mogelijk dat deze beslissingen, met de beste bedoelingen, niet het belang van de gehele portfolio meenemen. Net zoals binnen een programma de daaronder hangende projecten worden gezien als een bij elkaar horende groep, zal voor het nemen van beslissingen over de operationele **services** ook de context van andere **services** meegenomen moeten worden. Het maken van Portfolio beslissingen centraliseert dus de diverse processen en beslissingen binnen het IT service management om de bewustwording van het beheren en aanbieden van een portfolio aan **services** richting een klant. Hierbij combineert dit proces o.a. de verschillende **Release** Kalenders met de actuele stand van zaken m.b.t. de **services**.

Voor het maken van beslissingen is het zinvol om deze beslissingen te groeperen in categorieën die dezelfde aard en structuur hebben. Dit wil niet zeggen dat de beslissingen die genomen worden binnen een categorie op zichzelf staan. Er bestaat een overlap aan belangen en er is tevens een gemeenschappelijk criterialijst voor het nemen van de beslissingen. Daarnaast is er een overlap tussen de processen van het Maken van Portfolio beslissingen in het Operationele, het Tactische en in het Strategische Portfolio. In het Operationele Portfolio kunnen beslissingen genomen worden die teruggekoppeld moeten worden naar het Strategisch Portfolio voor zowel de projecten die zich daarin bevinden als de projecten die reeds onderhanden zijn. Daarbij zijn de criteria die een organisatie hanteert voor het autoriseren van projecten dezelfde als de criteria die beoordelen of een project door moet gaan of dat een **service** gereviseerd moet worden in het operationele domein.

1. Wijzigingen

Wijzigingen (of **Changes**) die doorgevoerd worden op de bestaande **services**. Deze wijzigingen zijn afkomstig uit de gebruikersorganisatie of de ICT zelf en dienen het verbeteren van de huidige situatie. De daarbij spelende zaken zijn:

Proces; hoe worden **changes** ingediend? Welke stappen moeten vervolgens doorlopen worden?

Rollen; welke mensen mogen een **change** indienen? Welke mensen moeten bij opeenvolgende stappen werkzaamheden uitvoeren? Wie overziet het totaal?

Beslissingen; welke rollen mogen beslissingen maken binnen het proces? Welke criteria worden gehanteerd? Binnen welk portfolio worden deze gemaakt (dus de grenzen waarbinnen)? Hoe borg ik afhankelijkheden?

Tools; welke ondersteunende hulpmiddelen kunnen gebruikt worden? Hoe zijn deze gekoppeld?

Project ideeën; Voor het opstarten van een project is het niet strikt noodzakelijk het gehele proces van ideeën te doorlopen zoals deze is beschreven aan het begin van de CPM beschrijving. Binnen het **Changeproces** is het namelijk mogelijk om vanuit de bestaande stroom van **changes** projecten te initiëren. Hierbij zijn enkele criteria mogelijk, zoals:

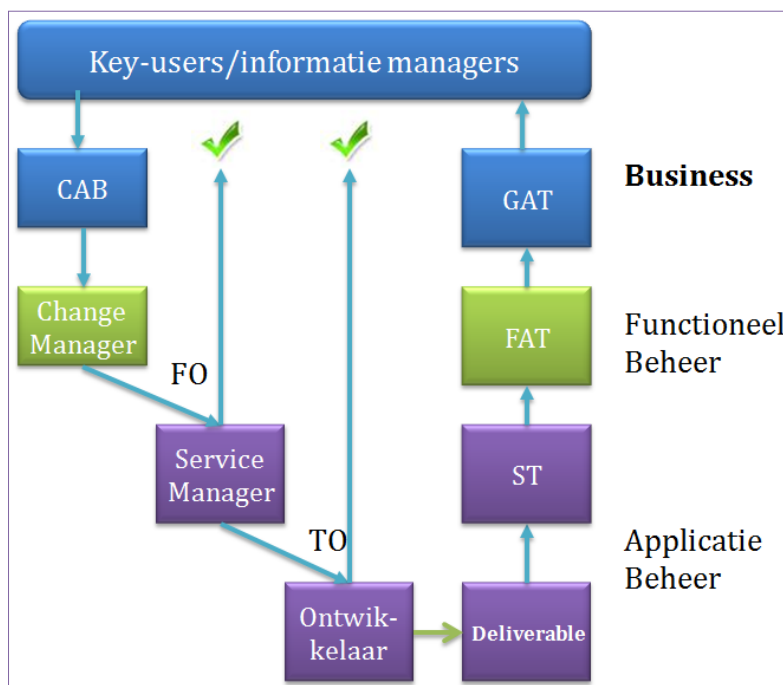
de verwachte kosten van een **change**. Wanneer een **change** groter is dan 100k € is er geen sprake meer van een **change**, maar zal er een project van gemaakt moeten worden. De reden hierachter is dat een **change** van die omvang ook gemanaged moet worden door een daarvoor

specifiek aangestelde projectleider. Deze is ook verantwoordelijk te maken over de totale oplevering, budget en planning.

de complexiteit van een **change**. Wanneer een **change** verwacht wordt impact te hebben op vele losse applicaties of dat het een behoorlijke organisatorische wijziging met zich meebrengt is het ook hier beter een project te maken. Vaak zijn de kosten en de complexiteit verbonden, maar dit is niet strikt noodzakelijk. Hierbij is het ook mogelijk dat de complexiteit komt uit de aangepaste software.

{voorbeeld} Voor een financieel pakket is de functionele module voor het berekenen van rente over een incasso zo ongeveer het moeilijkste dat er in zit. Men moet rekening houden met het uitstaande bedrag, de periode, het afgeloste bedrag en rentestanden. Wellicht ook nog met staffels en administratiekosten die variabel zijn. Een **change** in deze module is bijvoorbeeld complex.

de bundeling van **changes**; Als meerdere **changes** betrekking hebben op het zelfde gebied dan is het wellicht zinvol om deze te bundelen tot een project. Het woord "gebied" is een breed concept en kan slaan op een module, proces, **service** of applicatie. Het is mogelijk dat de **changes** onderling weinig verband hebben, maar in de praktijk is de afhankelijkheden en de daarbij behorende afstemming vaak de reden om deze te bundelen. Het is echter wel zo dat de **changes** onderling diverse prioriteiten hebben waardoor ook minder urgente **changes** worden doorgevoerd ten koste van wellicht belangrijkere op een andere module. Zolang deze niet blokkerend werken voor het totale project is het aan de andere kant ook prettig om diverse openstaande wijzigingsverzoeken in een keer te kunnen inwilligen.



Figuur 8 Change proces voorbeeld

Hiervoor kunnen processchema's opgesteld worden als in bovenstaande figuur. Uiteraard zijn hier vele varianten op te bedenken, maar deze figuur geeft in de basis handvatten om wijzigingen door een organisatie te laten doorvoeren. In eerste instantie zijn er rollen

gedefinieerd die een **change** kunnen indienen. Deze kunnen uit diverse afdelingen benoemd worden. Vanuit een **business unit** kan dit een **key-user** zijn, een informatie manager of een afdelingshoofd. Niet iedereen moet deze functionaliteit ter beschikking hebben. In deze stap is een enorme versnelling mogelijk door te zorgen voor duidelijke informatie in de wens, de urgentie en eventuele oplossingen die nodig is. Dit is vaak mogelijk indien er maar een beperkt aantal mensen autorisatie hebben om dit te kunnen starten. Vanuit de ICT kan dit komen uit een helpdesk of uit de functionele of technische beheer afdeling. Voor details hiervoor wordt verwezen naar het ITIL paragraaf aan het einde van dit hoofdstuk.

Er moet een uniek punt zijn waar de wijzigingen ingediend worden. Dit punt levert een overzicht van alle ingediende wijzigingen, alle daarbij behorende informatie en hun status. Dit is ook de informatiebron voor de persoon die de wijzigingen moet managen. In het voorbeeld is dit een **change manager**. Deze moet niet verward worden met een change manager aan de zijde van MSP. Bij de indiening zal elke wijziging ook aan een set van criteria moeten voldoen om opgenomen te worden.

Hierna komt een proces van identificatie, classificatie en verrijking die meerdere zaken tot gevolg kan hebben. Afhankelijk van deze stap kan een ander proces inwerking gezet worden (denk aan overdracht naar een afdeling of andere wijzigingen manager) of kunnen mensen aangehaakt worden om de volgende stap uit te voeren.

De impact analyse kan gebeuren op drie gebieden, namelijk een mogelijk **business** impact, een functionele en een technische impact. De **business** impact kan al uitgevoerd zijn voordat de wijziging door een **key-user** is ingevoerd. De technische (TO) of functionele (FO) impact zal dan nog gemaakt moeten worden. Hetzelfde kan omgekeerd gelden wanneer een afdeling als **service management** of functioneel beheer de wijziging heeft ingebracht. De uiteindelijke output van het proces is een goede inschatting van de kosten, doorlooptijd, wenselijkheid en impact van de wijziging. Vaak hebben alle drie de invalshoeken een toetsing uitgevoerd naar de standaarden die binnen hun vakgebied gelden. Zo heeft de **business** vaak een beleid waaraan getoetst moet worden en heeft de ICT afdeling een **enterprise** architectuur die uitmaakt hoe de oplossing er uit moet komen te zien. Wanneer de ICT een wijziging afwijst omdat het indruist tegen het beleid van een organisatie is het tijd voor een goed gesprek tussen beide afdelingen.

Besluitvorming van de wijziging betreft het accorderen van de wijziging door alle **stakeholders**. Hierbij wordt niet alleen aangegeven dat de wijziging nodig is, maar ook dat men akkoord gaat met de in de impact analyse gemaakte uitwerking informatie. In de figuur aangegeven met de twee groene vinkjes. Tevens wordt hier de wijziging in een prioriteitenlijst geplaatst voor de realisatie van de wijziging. Hiervoor wordt vaak een **Change Advisory Board** benoemd om deze wijzigingen te managen.

Uiteindelijk sluit het proces zich door het opleveren van de deliverables die via een System Test, een Functionele Acceptatie Test en een Gebruikers Acceptatie Test weer in productie wordt genomen.

Het goedkeuren van **changes** gaat m.b.v. prioriteit stellen en het handhaven van grenzen in budget, tijd en **scope**. De grenzen worden aan het begin van het kalenderjaar vastgesteld en staan vaak ongenaakbaar vast. De tijd is afhankelijk van de **release** momenten van de productionele omgeving, de **scope** is afhankelijk van de ingediende **change** en het budget is een

totaal **change** budget voor een bepaalde afdeling. Zoals eerder vermeld is voor het CPM domein altijd mogelijk dat het totaal aantal **changes** gezien kan worden als een project waarvoor dezelfde regels gelden als voor willekeurig elk ander project.

De prioriteitstelling van **changes** kan op dezelfde wijze worden vormgegeven als de prioritering van projecten zoals deze beschreven is in proces 4.1. Deze wijze wordt uitgewerkt in de behandeling van de methode achter het stellen van prioriteiten. Ook voor wijzigingen is het prima doenlijk om een **business case** te schrijven of om aan te geven welk strategisch doel deze ondersteunt. Vaak is dit laatste niet het geval en afhankelijk van de hoeveelheid (aantal en budget) is het wellicht ook niet noodzakelijk om te vermelden. Voor het stellen van prioriteit komt wel vaak het eigenbelang sterk om de hoek kijken. Men is bang een functionaliteit te missen en automatisch zijn de **changes** voor de eigen afdeling urgenter dan die van een andere afdeling. Hierdoor komt ook geen afweging voor de organisatie, maar de afweging gebeurt met oogkleppen voor de eigen processen. Het is daarom ook in ieder geval zinvol om minimaal een **business case** te eisen waarbij duidelijk beschreven wordt wat de besparingen zijn bij het doorvoeren van deze wijziging.

Standaard prioriteitmethodes zijn:

MoSCoW-lijsten. Hiermee worden op basis van vier categorieën de **changes** ingedeeld op basis van gewenste urgentie. Hierbij staat de lijstnaam voor de volgende ezelsbrug:

Must have: dit zijn de **changes** waar de eindgebruikers niet zonder kunnen. Deze moeten mee, anders is het zonde van het budget. Het is noodzakelijk voor het succes van de afdeling.

Should have: dit is heel belangrijk, maar minder tijd en oplever gevoelig als de **Must have**. Als deze niet meegaat in de komende **release**, kan men het beste gaan kijken voor een **work-around** om toch in de praktijk dit uit te voeren.

Could have: deze **changes** zijn niet belangrijk voor het succes van de afdeling. Wanneer het weinig moeite kost, kan dit meegenomen worden. Denk bijvoorbeeld aan een **change** van de **Could have** categorie die op dezelfde module wordt uitgevoerd als een andere **change** met **Must have** prioriteit. Dan kan deze erbij genomen worden.

Won't have: Deze **change** is niet van zodanige impact dat we hem meenemen in deze release. In principe zullen deze altijd in de achtervang belanden.

Deze methode is redelijk standaard, en levert in de praktijk voldoende stof tot gesprek. Iedereen heeft voor eigen parochie meer dan een eigenwijze stem in het bepalen van welke functies nu eenmaal verplicht doormoeten gaan t.o.v. de functies die leuk zijn om te hebben of het leven iets aangener maken. Als voorbeeld is het raadzaam om binnen de groep die prioriteiten moet bepalen eens een oefening met de MoSCoW-lijst uit te voeren.

{voorbeeld} Bijvoorbeeld over het produceren van een videorecorder: welke knoppen staan in de **Must have**, **Should have**, **Could have** en **Won't have**? Zo zal er een spreiding zijn in het aantal functionaliteiten in alle categorieën. In een praktijk geval was deze spreiding in de **Must have** categorie van drie tot veertien functies.

Product Risico Analyse (PRA) is een methode gebruikt in het Tmap testmethode. Hierbij wordt per (deel)product een analyse gemaakt voor het risico dat daarbij hangt. Hierbij worden ook categorieën gemaakt op basis van deze risico's, namelijk hoog, midden of laag. Het risico wordt berekend door de kans te nemen dat een product gaat falen en deze te vermenigvuldigen met de schade die vervolgens ontstaat als gevolg van dit falen. Hierbij is de kans van falen ook weer opgebouwd als de vermenigvuldiging van foutkans maal de gebruikersfrequentie. Nadeel van deze techniek is dat, zonder wijziging ervan, de insteek puur vanuit de ICT afdeling is bepaald. De kans op falen komt vanuit de ontwikkelaars en ook de uiteindelijke schade is bepaald als ICT schade.

Bovenstaande methodes zijn slechts twee van de bekendere wijzen om tot prioritering te komen. Aangezien beiden nadelen hebben in de originele vorm, wordt hier een generieke methode beschreven voor prioritering. Om tot een goede inschatting voor de prioriteit van de **changes** te komen, zijn de volgende aspecten noodzakelijk:

Representatieve mensen; Voor het bepalen van de prioriteit zal de groep die besluitvorming rond **changes** uitvoert moeten bestaan uit alle relevante afdelingen. De business/informatie management kan de voor de **business** relevante zaken inbrengen. Daarnaast zit er aan de beheerkant zowel technisch als functionele afdeling representatie. Daarnaast kunnen de architecten toetsend bezig zijn in de gewenste vraag en oplossing. Deze groep is dus bijvoorbeeld:

- **Business**
- Beheer (technisch en functioneel)
- Architectuur (informatie of applicatie)

Juiste impact of criteria; De criteria per aanwezige afdeling zijn verschillend. Hierbij kan een lijst worden opgesteld van criteria die per afdeling meespeelt voor de afweging van de **changes**. Deze criteria zijn vervolgens eigenaar van deze afdeling. Dit ter voorkoming van het eerder genoemde voorbeeld dat de ICT afdeling een **change** afkeurt omdat deze niet conform beleid is. De ICT afdeling gaat daar niet over.

Business

- **Business case**, NPV of terugverdiëntijd
- Wettelijke verplichting
- Vanuit directie afgekondigde richting
- Reductie in complexiteit
- Standaardisatie/flexibiliteit

Voor de **business** is het een zaak om goed af te wegen wat het de organisatie oplevert als de **change** wordt uitgevoerd. Dit moet zo kwantitatief mogelijk gemaakt worden, waarbij ook de wettelijke verplichting toe behoort. Het kost namelijk gewoon geld als een wettelijke verplichte **change** niet wordt doorgevoerd.

Beheer

- Betere beheersbaarheid
- Betere controleerbaarheid
- Stabieler
- Is de oplossing generiek?
- Is het beter onderhoudbaar?

Voor het beheer is het zaak te kijken of het meer of minder werk gaat opleveren wanneer de **change** wordt doorgevoerd. De impact is bedoeld voor de **run**-omgeving en niet voor het uitvoeren van de **change**.

Architectuur

- Past het in de toekomstige architectuur?
- Is het een logische stap naar deze architectuur?

Voor de architectuur is het een toetsing of de **change** niet alleen past binnen het gewenste toekomstbeeld, maar ook daadwerkelijk een stap die richting in.

Hierbij moet voor de verschillende groepen ook het risico voor zowel het uitvoeren als voor het niet uitvoeren van de **change** bekeken worden. Elk voor haar eigen gebied, zodat de totale impact van een **change** wordt bekeken.

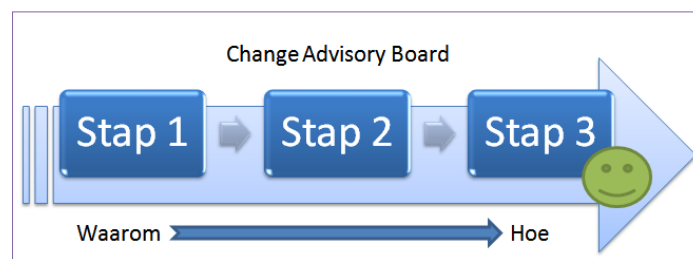
Een onafhankelijke, overkoepelende voorzitter; Binnen elke organisatie en haast elke groep zit iemand die het hardst kan schreeuwen en daarom al 80% van de keren gelijk krijgt. Dit kan de business zijn in dit toetsingsgroepje, maar soms ook de architect of beheerafdeling. Om uitspraken te ontdoen van politieke lading en de inbreng per afdeling ook zo objectief mogelijk te krijgen is het zaak een onafhankelijke voorzitter aan te wijzen die sturing geeft aan het proces.

Bewaking van het proces; Er zijn enkele aspecten aan het proces die niet gevat kunnen worden binnen de bovenstaande zaken. Sommige **changes** zullen bijvoorbeeld de lat niet halen, terwijl het wel zinvol is ze uit te voeren. De reden hiervoor is bijvoorbeeld dat een **change** een **enabler** is voor toekomstige wijzigingen die zeer zeker de gestelde lat zullen halen. De **change** in kwestie kan een bepaalde flexibiliteit veroorzaken die randvoorwaardelijk is voor andere **changes** of projecten. De change kan op zichzelf gezien bijvoorbeeld geen positieve **business case** hebben of voor de beheerafdeling geen noemenswaardige reducering van de complexiteit. Deze aspecten zijn:

- a) afhankelijkheden,
- b) tijdsbepalingen

- c) hernieuwde inzichten en
- d) organisatorische wijzigingen.

Belangrijk in deze bewaking is de nuance voor de verschillende soorten **changes** die worden ingediend en de daarbij behorende gewichten. Denk hierbij aan het feit dat bovenstaande een vrij zware exercitie is voor sommige **changes**. Dit zijn bijvoorbeeld kleine **changes** die voor alle betrokken partijen overduidelijk goedkeuring vergt en dus snel uitgevoerd moeten worden. Het zou een grote administratieve balast worden wanneer bovenstaande tot in de puntjes wordt uitgevoerd. Verder dient tijdens het proces gekeken worden of de **change** nog steeds voldoet aan de criteria van de organisatie (lees: onder de 100k en niet te complex). Ook is een **change** die de flexibiliteit verhoogt, en dus als randvoorwaardelijk voor volgende projecten/**changes** te fungeren, niet direct op de bovenstaande objectieve criteria te beoordelen.



Figuur 9 Change Advisory Board

Het proces zal dus in diverse stappen worden vrijgegeven naar de uitvoerende organisatie, al dan niet als **change** of als project. Het grote verschil tussen beide soorten is het feit dat een **change** wordt doorgevoerd naar productie via een vooraf gedefinieerd proces en dat een project door een projectleider wordt begeleid door dit proces. Zoals in het bovenstaande proces is getoond is de **Change Advisory Board** voornamelijk bezig met de vraag “Waarom” om te zetten in “Hoe”.

Over het algemeen moet gewaakt worden voor het feit dat dit proces niet gezien wordt als rechtvaardiging achteraf. Het is namelijk eenvoudig om achteraf aan te wijzen waar het fout ging en welke beslissing juist geweest was. Het is daarom ook noodzakelijk om achteraf te evalueren welke informatie beschikbaar was ten tijde van de beslissing om zo het proces en de gebruikte criteria te verbeteren. Aangezien **changes** over het algemeen in een ander proces uitmonden, worden ze vaak niet op dezelfde wijze behandeld als een project. Dus tijdens de uitvoer van een **change** wordt zelden pas op de plaats gemaakt om te evalueren of de **change** nog voldoet aan de vooraf opgestelde criteria. Enerzijds terecht, namelijk wanneer men praat over kleine **changes** die snel door het proces worden opgepakt. Anderzijds blijft het resources vragen die anders ingezet kunnen worden. Wanneer de complexiteit en impact groter is dan verwacht kan een **change** ook uitmonden in een zogenaamd functioneel project. Deze moet opgepakt worden door een technische projectleider. Dit laatste betreft een normaal project, waarbij ook de normale **governance** geldt gedurende het project. Echter vallen **changes** en de daaruit voortvloeiende functionele projecten niet onder een programma, waardoor de **governance** van het programma niet wordt gehandhaafd. In plaats daarvan wordt het op dezelfde manier aangevlogen als een reguliere **change**, dus zonder periodieke pas op de plaats.

Additioneel is er een noodproces nodig die naast de **changes** en projecten ingericht moet worden. Input voor het proces zijn ook de zogenaamde Urgente Wijzigingen. Dit zijn ad hoc wijzigingen die onder druk worden doorgevoerd om in productie **bugs** op te lossen die de productie ernstig verstoren. Deze wijzigingen moet vervolgens ook worden doorgevoerd in de omgevingen die van dezelfde applicatie/**service** gebruik maken, specifiek de ontwikkel, test en acceptatie omgeving. Aangezien deze wijzigingen verplicht doorgevoerd moeten worden, ter voorkoming dat de **bug** nogmaals optreedt, zal het proces anders eruit zien als een standaard verzoek tot wijziging. De benodigde informatie met betrekking tot de status van de **service** (worden de **sources** reeds gebruikt in een huidig project? In welk stadium zit dit project? Moet er een **scope** wijziging worden doorgevoerd?) bepaalt waar de wijziging uiteindelijk wordt doorgevoerd. Doel van deze exercitie is het gelijktrekken van alle omgevingen. De geconstateerde **bug** is natuurlijk niet automatisch verdwenen in een testomgeving. De gekozen oplossing voor het snel herstellen van productie zal na het optreden en oplossen, versneld en met hoge prioriteit het reguliere proces van de **Change Advisory Board** moeten doorlopen. Dit is ter verificatie dat de gekozen oplossing ook toekomst vast is of dat er een andere oplossing gekozen moet worden. In het laatste geval zal de tijdelijke oplossing in productie ook weer verwijderd moeten worden.

1. **Business Case**

De overdracht van het project naar de lijn (al dan niet voor of na het nazorg traject) is een mogelijke **trigger** om de huidige portfolio aan **services** onder de loep te nemen. Daarna komt een additionele **trigger**, namelijk het **breakeven** moment voor de **business case**.

Ondanks het feit dat praktisch elk zichzelf respecterende organisatie een **business case** ten grondslag van een project vereist, zijn er maar weinig bedrijven die de uiteindelijke consequenties hiervan compleet doorvoeren. Zoals getoond in het eerdere opstellen van een **business case**, worden vaak wel de verwachte kosten van een project opgesteld bij aanvang van een project. Dit betekent dat er een (goede) inschatting gemaakt wordt naar de inzet van alle mensen binnen het project. Hierbij kokmen de ureninschatting vanuit de personen die ook verantwoordelijk zullen zijn voor de daadwerkelijke realisatie ervan.

Binnen de project methodes is nadrukkelijk ruimte gereserveerd voor het periodiek bijhouden van deze **business case** gedurende de uitvoer van het project. Echter is in de praktijk dit een activiteit die zelden tot uitvoer komt. Voornaamste reden hiervoor is de hectiek, alhoewel hier het adagio "geen tijd" natuurlijk een kwestie van slecht plannen is. Een andere oorzaak is het feit dat deze taken bij de verkeerde persoon belegd wordt, namelijk de projectleider. Deze heeft er geen baat bij, waardoor het automatisch terechtkomt op een lagere prioriteit. Bij het opstellen van de **business case** dient reeds te worden vastgesteld bij wie deze verantwoordelijkheid ligt en of het project gevoelig is voor externe invloeden die deze **business case** beïnvloeden. Uiteraard zijn de interne invloeden binnen het project belegd. Het optellen van een **business case** wordt behandeld in **Fout! Verwijzingsbron niet gevonden.** op bladzijde **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Bij de overdracht van het project naar de lijn moet het monitoren van de opbrengsten worden belegd. Wanneer bij de aanvang van een project de **business case** reeds bij de juiste persoon belegd is, is het een kwestie van nazorg van het project om deze te blijven volgen. Uiteraard is dit een verbreding van taken binnen de lijn. In ieder geval voor de periode waarin de

terugverdientijd is gedefinieerd. De besparingen na deze **breakeven** moment kunnen gezien worden als de standaard van de processen vanaf dat moment en zal de nieuwe **baseline** zijn voor de SLA. Bij deze overdracht zal ook de **Earned Value Analyses** een rol spelen. Wanneer een project later oplevert dan gepland zullen ook niet alleen de kosten hoger uitgevallen zijn gedurende het project (hiervoor zijn conform de **governance** ook afwijking rapportages gemaakt en goedgekeurd), maar zal de periode van terugverdienen langer zijn. Tevens zullen de beoogde besparingen die gepaard gaan met het project in het jaar van oplevering lager uitvallen.

Voor de oplevering van het project zal de mogelijkheid moeten worden gecreëerd om de **business case** te blijven volgen gedurende de periode na de oplevering. Aangezien dit reeds in de basis van de project initiatie moet worden ingericht, is het logisch dat deze inrichting zich voortzet gedurende de oplevering van het project. In een geïntegreerde CPM omgeving zal dit uitvoerig moeten worden besproken, aangezien het een zeer ondergeschikte stap is die niet binnen de cultuur van de meeste organisaties valt.

2. Kwaliteitsplannen

Vanuit de diverse afdelingen is het mogelijk dat er kwaliteitsplannen geïnitieerd worden die als doel hebben de huidige werkwijze of service aanbod te verbeteren. Dit zijn vaak periodiek opgestarte, gesloten cirkels die zorg dragen voor een continue verbeterslag voor de huidige werkwijze. Of dit nu moderne **lean**-projecten zijn, initiatieve voor Business Process Redesign of jaarlijks ingestoken TQM processen, deze zijn ingericht om het huidige werk tegen het licht aan te houden. Vanuit deze plannen komen concrete verbeteringen zoals aanpassen van de processen, die hun weerslag kan hebben op de aangeboden **services** zoals deze nu opgenomen zijn in de productcatalogus.

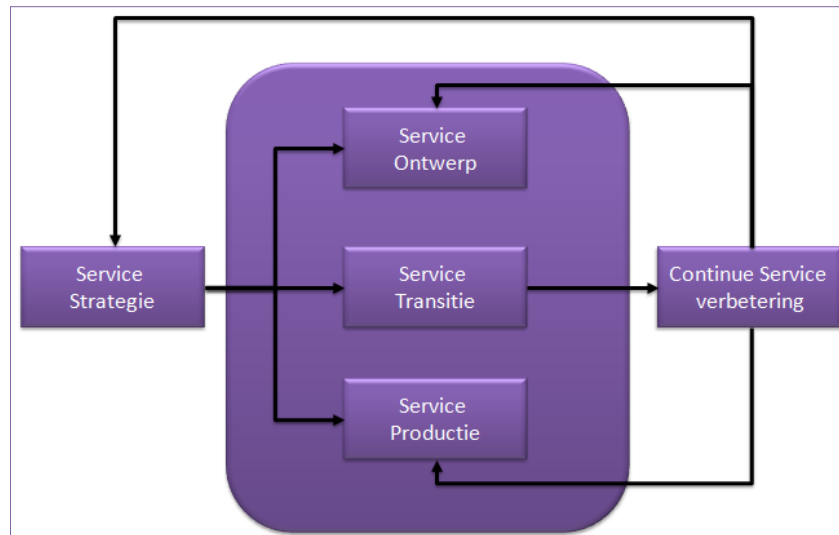
Indien deze voldoende goed zijn uitgewerkt is het mogelijk deze of via het ideeën proces zoals beschreven in hoofdstuk 1 of in te dienen als zelfstandige **change** binnen het wijzigingenbeheerproces.



Binnen ITIL worden alle services ondergebracht in een **Service Portfolio**. Deze zijn verdeeld over alle fasen van de **service** levenscyclus, namelijk:

- **Service-** pijplijn; Alle **services** die nog gemaakt moeten worden
- Servicecatalogus; Alle operationele **services** die ook zichtbaar zijn voor de klant
- Uitgefaseerde **Services**; De **services** die niet meer beschikbaar zijn.

Vanuit de technische beheerafdeling opereert een BRM, een **Business Relationship Manager**, die het aanbod van **services** richting deze **Service Portfolio** beheert.



Figuur 10 Strategisch planning- en beheersingssysteem

Binnen ITIL worden services geplaatst in een levenscyclus. Hierbij doorloopt een service de cyclus ontwerp, transitie en productie (zie figuur) en komt deze wederom via het **Continual Service Improvement** proces terug in het ontwerp proces. Dit CSI proces is een periodieke uitvoer van deelprocessen bedoeld om de huidige service te meten, evalueren en verbeteren. Zij omvat enkele algemene gebieden, waaronder die van het afstemmen van de IT service portfolio. De input voor verbeteringen komen uit het servicelevel management.

De verbeteringen kunnen bijvoorbeeld via de Demming **Plan-Do-Check-Act** cirkel worden doorgevoerd. Hierbij is de uitkomst van een Plan-fase een SIP, **Service Improvement Plan**. Dit plan geeft in hoofdlijnen weer welke verbeteringen doorgevoerd kunnen en moeten worden en de daarbij behorende onderbouwing van SLA's, KPI's en metingen hieromtrent.

D. **Bijwerken en rapporteren status Portfolio**

Het bijwerken van de status van het portfolio betreft wederom de actuele administratie ter ondersteuning van de eerder genoemde processen. Wanneer **changes** worden goedgekeurd of als deze van status veranderen (b.v. van systeem test naar acceptatietest), kan dit gezien worden als een onderdeel van de **Release** Kalender en dus als onderdeel van de CPM methode. Voor alle gebieden wordt de specifieke uitwerking in deze paragraaf weergegeven. Verder moet hier wel toegevoegd worden dat de integratie met de verschillende onderliggende methodes groot is. Het is moeilijk om specifiek aan te geven welke acties nu bij het te beheren systeem horen en welke bij een CPM methode.

De **Finance & Control** van de **Service** Portfolio Management betreft het bijwerken van de doorbelasting van **services** richting de eindgebruiker. De wijzigingen op de **charge-back** voor de diverse afdelingen wordt doorgevoerd in de systemen die daarvoor aanwezig zijn. Tevens geldt dit ook voor de documentatie voor het berekenen van de TCO, benodigd voor het doorbelasten van een **service** richting de eindgebruikers. Deze doorbelasting wordt expliciet niet meegenomen in het bovenstaande CPM proces, maar is uiteraard wel een enorme drijfveer voor inzage in werkelijk verbruik en basis voor vernieuwingen.

Het bijwerken van de **Service** Portfolio betreft o.a. de wijzigingen die hierop zijn aangevraagd door te voeren in de documentatie op de SLA. Dit zijn veranderingen op de **service** zoals deze reeds operationeel zijn of additionele afspraken voor nieuwe **services**. In het operationele domein zullen deze natuurlijk verwerkt moeten worden in het geheel aan te beheren **services**, denk aan het opnemen in **eventmanagement**, het inrichten van de helpdesk, eerste en tweedelijns kennisborging en het bijwerken van de diverse administratieve verwerkingssystemen als **asset** management systemen en configuratie administraties.

Het bijwerken van openstaande wijzigingsverzoeken en dus het bijwerken portfolio management omgeving (**service** catalogus). Wanneer enkele verzoeken worden goedgekeurd of van status veranderen gedurende de levenscyclus van zo'n verzoek, moet deze bijgewerkt worden in de overzichten die hiervoor gemaakt worden. Hieronder valt tevens het bijwerken van de genomen beslissingen in proces 8.3. Hierbij krijgt de aanvrager, de eigenaar van de **service** of applicatie, een compleet overzicht met status van de verschillende **services** en verzoeken hierop.

Het opslaan van de documentatie m.b.t. de wijzigingen die doorgevoerd en in productie zijn genomen. Hierbij ook de beslissingen die genomen zijn, de kosten en de planning die daarbij gemoeid zijn.

Verwerken uren gespendeerd aan transitie. Dit voor de totale **charge-back**, maar ook voor het vastleggen welke kosten gemaakt worden expliciet voor het verwerken van **changes** in het algemeen t.o.v. specifieke kosten die gemaakt worden per **change**.

Het vrijgeven van capaciteit voor het oppakken van nieuwe wijzigingsverzoeken (**resource** management), het reserveren van capaciteit voor het oppakken en oplossen van mogelijke **issues** die voortkomen uit het doorvoeren van de wijziging en het eventueel (tijdelijke) opschalen van de operationele **resources**.

Het periodiek bijwerken van de project of wijzigingen documentatie, specifiek de **Business Case**. Hierbij moet de genoemde opbrengsten vanuit deze project of wijzigingsverzoek documentatie vergeleken met de actuele situatie. Eventuele grove afwijkingen hierbij zijn niet meer terug te draaien, het project is immers geweest, maar hier valt wel lering uit te trekken. Bij het opstarten van nieuwe projecten zal deze lering mee genomen moeten worden voor het voorkomen van het maken van dezelfde fout. Uiteraard is het zeer afhankelijk van de reden van de afwijking in hoeverre dit terug te voeren valt op het project, de **business** of externe factoren. Maar in principe zullen alle factoren wederom een rol gaan spelen bij het opstellen van nieuwe **business cases** voor nieuwe projecten of wijzigingen.

1. Output

8.1	Opname Service in Portfolio	Bijgewerkt Portfolio met alle beschikbare services in productie. Chargeback fee
8.2	Uitzetten Service Life Cycle	Release Kalender
8.3	Maken Portfolio beslissingen	MT beslissing Autorisatie Release Kalender
8.4	Bijwerken en rapporteren status portfolio	Actueel Service Portfolio

2. Rollen

De rollen die onderdeel uit maken van de deelprocessen voor het handhaven van een **Service** Portfolio zijn sterk afhankelijk van de gekozen beheermethode. Hierbij speelt de vraag wie de **service** beheert in **Service Level Agreement** en wie de **service** eigenaar is.

1. **Service Management**
2. Hoofd **Business Unit**
3. Informatie Management

Voor het beheer gedeelte zijn er rollen nodig voor het in productie nemen van de service in een catalogus, het opnemen van de service in een kosten en **chargeback** systeem en voor het uitwerken van een **Service Lifecycle**. Dit kan een van de bovengenoemde rollen zijn, maar dit kan ook gedelegeerd zijn.