



Dienst ICT Uitvoering
Ministerie van Economische Zaken

Informatiemanagement als Eigenaar van DICTU applicaties

Versie 0.1

Datum	12-11-2018
Status	Concept

Colofon

Locatie	Document4
Contactpersoon	Khanh Pham Adviseur Bedrijfsvoering Informatiemanagement T +31 (0)88 0415855 M +31 (0)6 4816 2417 n.k.pham@dictu.nl Informatiemanagement Bezuidenhoutseweg 73 2594 AC Den Haag B5 Postbus 20401 2500 EK Den Haag
Auteurs	Khanh Pham

Referaat

Ontwikkelen van een aanpak voor overdracht van informatiesystemen en aanbevelingen doen om de aanpak te kunnen implementeren bij DICTU.

Den Haag, DICTU, 2019

Afstudeerverslag geschreven door Khanh Pham, voor het afstuderen bij de opleiding Business IT & Management (BIM) aan de faculteit IT & Design aan de Haagse Hogeschool.

Samenvatting

In dit verslag wordt het proces beschreven uitgevoerd door Khanh Pham bij DICTU in de periode augustus – januari 2017-2018. Doelstelling van de afstudeeropdracht is het ontwikkelen van een aanpak voor overdracht van informatiesystemen en aanbevelingen doen om de aanpak te kunnen implementeren bij DICTU.

Descriptoren

Afstudeeropdracht

BiSL

Prince2

LCM

Veranderopgave

Cultuur

Business IT &management

Voorwoord

Ik wil mijn gezin bedanken voor hun steun. Serra, Hunter en Shu-Yan, zonder jullie steun is het niet gelukt.

Ik wil iedereen bedanken die mij gedurende mijn afstudeerstage heeft geholpen. In het bijzonder mijn opdrachtgevers Ton van Nieuwenhoven.

Daarnaast wil ik Johan Verhage en Gé van Toorenborg bedanken voor hun begeleiding vanuit de Haagse Hogeschool

Den Haag, 7 januari 2019

Khanh Pham

Inhoud

Colofon	2
Referaat	3
Voorwoord	4
Inleiding	8
1 DICTU	9
1.1 Inleiding	9
1.2 Bedrijfsachtergrond	9
1.2.1 Missie en visie	10
1.2.2 Historie	10
1.2.3 Feiten en cijfers	10
1.3 Agentschap regeling	11
1.3.1 Eigenaar DICTU	11
1.3.2 Opdrachtgevers van DICTU	11
1.3.3 Opdrachtnemer DICTU	11
1.4 Plaats van de afstudeerder	12
2 Opdracht	14
2.1 Opdracht	14
2.2 Aanleiding	14
2.3 Doelstelling	14
2.4 Resultaat	14
2.5 Hoofdvraag en deelvragen	14
3 Gebruikte methoden en technieken	17
3.1 Keuze methode en technieken	17
3.2 Verdere beschrijving van de methoden van BiSL, ITIL en ASL.	23
3.3 Gekozen raamwerk BiSL	25
3.4 Mijn aanpak	26
4 Fase 1. Diagnosticeren	28
4.1 Inleiding	28
4.2 Onderzoeksmethodiek	28
4.3 Uitvoering	29
Literatuuronderzoek	29
4.4 Conclusie literatuuronderzoek	31
4.5 Beantwoording Deelvraag 1:	33
4.6 Beantwoording Deelvraag 2:	33
4.7 Uitvoering BiSL en zelfdiagnose	37
4.8 Demand-supplyketen	40
4.9 BiSL zelfevaluatie	41
4.10 Conclusie BiSL evaluatie	43
5 Fase 2. Ontwerpen	46
5.1 Inleiding	46
5.2 Input voor nieuw werkwijze	46
5.3 Pilot aanpak	48
5.4 Beantwoording deelvraag 4:	49
5.5 Ontwerpen nieuwe werkwijze checklist	49
5.6 In beheername document Informatiemanagement	54

5.7	In beheername pilot informatiesystemen	55
6	Fase 3. Veranderen	57
6.1	Inleiding	57
6.2	Deelvraag 5: en beantwoording	57
6.3	Organisatorische aspecten en aanbevelingen	58
6.4	Opstellen implementatieaanpak	60
	Doel	60
6.5	Verandering implementeren	61
	Implementatiestap 1: Stel een strategisch kader op	61
	Implementatiestap 2: Op stellen veranderaanpak	61
6.6	Fasering	62
7	Product- en procesevaluaties	64
7.1	Inleiding	64
7.2	Productevaluatie	64
7.3	Procesevaluatie	64
8	Verantwoording beroepstaken	65
8.1	Inleiding	65
9	Verwijzingen	66
10	Bijlagen	71
10.1	Verder beschrijving van de methoden en raamwerken.	72
10.2	Matrix nulmeting inbeherine pilot informatiesystemen.	80
	Colofon	84
	Inleiding	86
11	Bijlage PVA Afstudeeropdracht	87
11.1	Probleemstelling	87
11.2	Opdracht	87
11.3	Doelstelling	87
11.4	Resultaat	88
11.5	Hoofdvraag en deelvragen	88
11.6	Methoden en Technieken	89
11.7	Projectactiviteiten	89
11.8	Approach	89
11.9	Planning	89
11.9.1	Scope	92
11.9.2	Relatie andere projecten	92
11.9.3	Begroting	92
12	Bijlage Afstudeerplan	93
13	Bijlage In beheername document Informatiemanagement	105
	Inleiding	107
2	Acceptatiecriteria	108
13.1	2.1 Projectinformatie	108
13.2	2.2 Acceptatie rol	108
14	3 Bijlage	117
14.1	3.1 OTAP	117
14.2	3.2 Aansluitvoorwaarden / Technology roadmap	117
14.3	3.3 DICTU beveiligingsstandaard	117

14.4	3.4 Configuratie Management gegevens registreren	117
14.5	3.5 Beheerbudget	117
14.6	3.6 Resultaat functionele en technische acceptatie testen	117
14.7	3.7 Live gang // In-beheer-name	118
14.8	3.8 Benodigde CI's	119
14.9	3.9 Nazorgfase	119
14.10	3.10 Overdracht documentatie	119
14.11	3.11 Opleidingen	121
14.12	3.12 Opschonen server omgevingen	121
14.13	3.13 Kwaliteitscontroles	121
Colofon		123
15	Bijlage Implementatieplan	127
15.1	Inleiding	127
15.2	Organisatorische aspecten en aanbevelingen	128
15.3	Opstellen implementatieaanpak	130
Doel		130
15.4	Verandering implementeren	131
	Implementatiestap 1: Stel een strategisch kader op	131
	Implementatiestap 2: Op stellen veranderaanpak	131
15.5	Fasering	132

Inleiding

Dit afstudeerverslag is geschreven om mijn afstudeeropdracht bij DICTU te kunnen beoordelen. Het beschrijft het proces en de keuzen die gemaakt zijn tijdens de afstudeerperiode. Het doel van dit document is om de begeleidende examiner, de expert examiner en de gecommitteerde inzicht te geven om tot een beoordeling te komen van mijn afstudeertraject.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 beschrijft het bedrijf DICTU en de plaats van de afstudeerder.

Hoofdstuk 2 beschrijft de opdracht en de hoofd- en deelvragen.

Hoofdstuk 3 beschrijft de gebruikte methode en technieken en de aanpak van de afstudeerder.

Hoofdstuk 4 beschrijft Fase 1 Diagnosticeren.

Hoofdstuk 5 beschrijft Fase 2 Ontwerpen.

Hoofdstuk 6 beschrijft Fase 3 Veranderen.

Hoofdstuk 7 bevinden zich de produc- en procesevaluaties

Hoofdstuk 8 bevinden zich verantwoording van de beroepstaken.

1 DICTU

1.1 Inleiding

In dit hoofdstuk laat ik de lezer kennis maken met het bedrijf DICTU en mijn plaats als afstudeerder binnen DICTU.

1.2 Bedrijfsachtergrond

DICTU is een van de grootste ICT dienstverleners binnen de Rijksoverheid. Op 1 januari 2005 is DICTU van start gegaan als centrale ICT-dienst van het toenmalige ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV). Vóór die tijd zorgde iedere directie en dienst zelf voor zijn ICT. Sinds 1 januari 2008 heeft DICTU de status van baten- en lastendienst. Een belangrijke reden om over te gaan tot een baten- en lastenstelsel is om doelmatiger en resultaatgerichter werken te bevorderen en om meer stuurbaar zorg te dragen voor de ICT-uitvoering binnen het (toenmalige) ministerie van LNV. Dit past goed bij het NPM beginsel. In 2010 fuseerden het ministerie van Economische Zaken (EZ) en het ministerie van LNV. Bij LNV waren alle ICT activiteiten gebundeld bij DICTU, bij oud EZ zorgde ieder onderdeel nog zelf voor zijn ICT. Besloten werd bij de fusie alle ICT-activiteiten van het ministerie te bundelen bij DICTU. Daarnaast is DICTU inmiddels rijksbreed aangewezen als Shared Service Organisatie voor specifieke bedrijfsprocessen zoals inspecties, subsidies en registers. In toenemende mate voert DICTU opdrachten uit voor andere opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid (DICTU 3.1, 2015). "De fusie van de twee ministeries was een politiek besluit en vervolgens is intern (d.w.z. binnen het nieuw gevormde ministerie) afgesproken om de ontwikkeling en het beheer van ICT applicaties te bundelen zodat er één ICT leverancier voor het departement zou zijn" (Wiersema, 2016).

Door de eerder samenvoeging van de ICT bij DICTU gedurende de fusie van LNV en EL&I en met de invoeging van de ICT van de bijbehorende diensten en agentschappen, heeft DICTU veel activa overgenomen. De overname van deze activa heeft een negatief effect gehad op de doelmatigheid van DICTU in het primaire proces, doordat er een complex ICT-landschap ontstond waarin verschillende systemen niet met elkaar communiceerden en verouderde systemen en applicaties aanwezig waren. Daarnaast verkeerde de activa niet altijd in goede staat, licenties bleken niet goed onderhouden, dit leidde in sommige gevallen tot incompliance-issues voor EZ. Bovenstaande heeft het ertoe geleid dat DICTU niet een volledig beeld had van alle activa die zij in beheer had. DICTU heeft hierop beheersmaatregelen getroffen o.a. voert DICTU periodiek inventarisaties uit van hardware en software.

Ook werd de toerekening van kosten aan producten door DICTU door de opdrachtgevers als verwarrend ervaren. Hierdoor ontbrak vaak een helder zicht op de onderbouwing van de prijs. Om DICTU te ondersteunen bij het op orde brengen van de kostensystematiek en tariefstelling is in 2014 KPMG ingeschakeld door de PI. SG.

Sinds het bestaan van DICTU heeft DICTU verschillende strategieën gehad. Het betekent dat DICTU in de loop van die jaren is geëvolueerd. Ontwikkelingen in de omgeving vragen om aanpassingen van DICTU (DICTU 3.1). De ontwikkeling van DICTU op hoofdlijnen van regie-organisatie naar beheer- en service organisatie luidt als volgt: Eerste strategieën was dat DICTU een regie organisatie moest worden. Meer richting aansturen van ICT organisaties die feitelijk de projecten en het beheer doen. Dat was een heersende gedachte, dus het idee was dat DICTU kleiner zou worden. DICTU begon daarna te krimpen omdat DICTU een regie organisatie zou

zijn. Dat was met DICTU 2.0 en bij DICTU 3.0 is dit idee los gelaten. Toen was de strategie dat DICTU niet afhankelijk zou zijn van de markt, maar wel zorgen dat DICTU zelf kennis over zijn eigen systemen in huis heeft. Deze strategie werd bepaald, uiteindelijk door de eigenaar van DICTU. Dit was een gezamenlijk idee van DICTU en de eigenaar (FEZ namens de eigenaar), binnen EZ dus. Met de laatste reorganisatie (DICTU 3.1) is er besloten om toch zelf dingen te blijven doen en kennis in huis houden en DICTU weer gegroeid (intranet Wiersema, 2016).

1.2.1 *Missie en visie*

DICTU: partner in beleid, uitvoering en toezicht in een digitaliserende samenleving

DICTU faciliteert, ondersteunt en ontwikkelt het digitale verkeer tussen zijn opdrachtgevers en de ondernemende samenleving (burgers, bedrijfsleven en ondernemers).

Daarbij spelen we nadrukkelijk in op de nieuwste technologische ontwikkelingen, zoals cloud computing, big data, blockchain en mobility.

Ook garanderen we een hoogwaardige beveiliging van de systemen, netwerken en gegevens systemen die we onder onze hoede hebben.

1.2.2 *Historie*

DICTU is ontstaan in 2005 na het samenvoegen van alle ICT diensten van het voormalig Min. Landbouw tot een centrale ICT dienst. Sindsdien is DICTU aanzienlijk gegroeid. Hieronder volgt een korte historie van DICTU.

- 2005 (DICTU 1.0)
Oprichting DICTU. ICT-dienstverlener voor héél LNV.
- 2007 (DICTU 2.0)
Taakstelling Balkenende IV. Outsourcing taken; forse daling personeelsbestand.
- 2010 (DICTU 2.1)
Fusie LNV-EZ. ICT-voorzieningen EZ óók gecentraliseerd. Flinke groei DICTU.
- 2013 (DICTU 3.0)
Rutte I. Compacte Rijksdienst. Start ontwikkeling DICTU als rijksbreed Shared Service Center ICT voor inspecties, subsidies, digitale toegang & registers, bedrijfsvoerings- systemen en hoog beveiligde omgevingen.
- 2014/2016 (DICTU 3.1)
Aantal opdrachtgevers van buiten EZ (zoals de Rijksdienst voor Identiteitsgegevens) neemt gestaag toe.

1.2.3 *Feiten en cijfers*

DICTU heeft een jaarlijkse omzet van ongeveer 250 miljoen euro. Bij DICTU werken ongeveer 1.250 medewerkers, waarvan ongeveer de helft extern is.

DICTU beheert:

- 1400 applicaties
- dataverbindingen in Nederland naar ongeveer 210 locaties;
- diverse rekencentra;
- 3300 servers;

- 13.000 werkplekken;
- 12.000 mobiele devices.

1.3 **Agentschap regeling**

De Regeling agentschappen (Rijksoverheid, 2018) is leidend voor het te hanteren sturingsmodel en daarmee voor de governance van DICTU als baten-lasten-agentschap. Het resultaatgerichte sturingsmodel zoals opgenomen in de regeling onderscheidt drie rollen, namelijk die van eigenaar, (beleids)opdrachtgever en opdrachtnemer.

1.3.1 *Eigenaar DICTU*

De eigenaar is verantwoordelijk voor het toezicht op het beleid van de opdrachtnemer. Hij zorgt voor kwalitatief goede systemen voor het toezicht op de budgettaire kaders, de continuïteit van het agentschap en de kwaliteit van de producten. De secretaris-generaal (SG) van EZ is eigenaar van DICTU.

1.3.2 *Opdrachtgevers van DICTU*

De opdrachtgever is verantwoordelijk voor een goede opdrachtformulering, met een zo concreet mogelijke omschrijving van het gewenste resultaat, de financiering van de productie, het tijdig informeren van de opdrachtnemer over relevante ontwikkelingen en het in afstemming met de opdrachtnemer opstellen van prestatie-indicatoren en rapportageafspraken.

DICTU is een full-service provider van ICT diensten voor het ministerie van Economische Zaken. Dit zijn alle beleidsdirecties, stafdirecties en divisies. De agentschappen en expertisecentra:

- Nederlandse Voedsel- en Warenautoriteit (NVWA)
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl)
- Agentschap Telecom (AT)
- Staatstoezicht op de Mijnen (SodM)
- Centraal Planbureau (CPB)
- Autoriteit Consument & Markt (ACM)
- Dienst ICT Uitvoering (DICTU)
- PIANOo

Naast Min. EZ levert DICTU ook aan andere ministeries:

- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

En aan Rijksoverheidsinstellingen:

- Kiesraad
- College voor de toelating van gewasbeschermingsmiddelen en biociden (Ctgb)
- Staatsbosbeheer

1.3.3 *Opdrachtnemer DICTU*

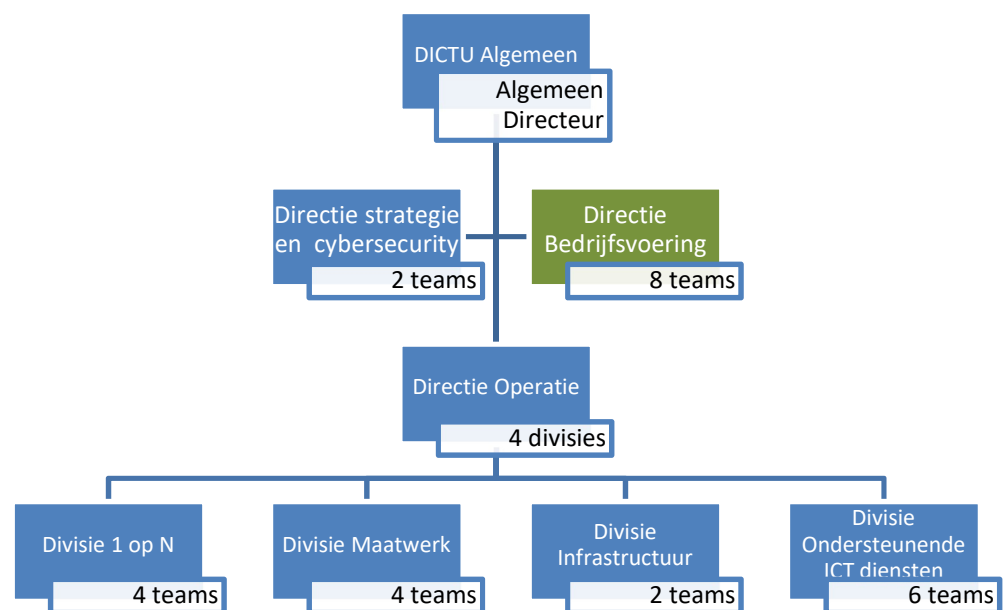
De opdrachtnemer is verantwoordelijk voor een doelmatige en effectieve uitvoering van de afspraken met de opdrachtgever(s) en de eigenaar, een bestendige interne organisatie, het tijdig betrekken van de opdrachtgever(s) bij onvoorziene ontwikkelingen en voor het financieel en materieel beheer.

1.4

Plaats van de afstudeerder

Ik ben sinds 2007 in dienst bij DICTU als ambtenaar. In deze 11 jaar heb ik verschillende functies gehad, zowel technische als niet technische functies. Ik ken het bedrijf DICTU hierdoor goed. Mijn huidige functie is Functioneel Beheerder in het team Informatiemanagement van Directie bedrijfsvoering.

De opdrachtgever van mijn afstudeeropdracht is Ton van Nieuwenhoven. Deze is tevens mijn bedrijfsmentor. Voor deze afstudeeropdracht heb ik contacten met DICTU medewerkers uit de vier divisies van Directie operatie. Dit zijn Service Managers en Relatie Managers uit Divisie 1 op N en Maatwerk. Beheerders en ontwikkelaars uit vier divisies.



Figuur 1 Organigram DICTU

Uitgelicht: Directie Bedrijfsvoering

De Directie Bedrijfsvoering staat onder leiding van de directeur bedrijfsvoering en lid van het Directieteam. Deze is tevens CFO en CIO. De teams binnen de directie worden geleid door een teamleider

Binnen de Directie bedrijfsvoering worden acht teams onderscheiden:

1. Planning & Control (P&C)
2. Informatiemanagement (IM)
3. Inkoop
4. Bedrijfsadministratie (BA)
5. Interne Audit (IA)
6. Personeel en Organisatie (P&O)
7. Concernstaf
8. Kwaliteitsborging (KB)

Het organigram van de Directie Bedrijfsvoering ziet er als volgt uit:



Figuur 2 Organigram Directie bedrijfsvoering

Uitgelicht: Informatiemanagement

Functie van afstudeerder: Functioneel beheer Informatiemanagement. Het team waarvan de afstudeerder deel van uitmaakt is groen ingekleurd.

Informatiemanagement (IM) zorgt voor de vertaling van de informatiebehoefte vanuit bedrijfsprocessen naar informatievoorziening ten behoeve van interne sturing. IM bij DICTU professionaliseert de vraagkant van ICT (klantrol DICTU) en valt daarmee onder de gebruikersorganisatie en ondersteunt deze. IM functioneert binnen DICTU als opdrachtgever voor de ICT-leverancier DICTU en vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening. Daarmee omvat IM bij DICTU zowel strategische en sturende activiteiten (Informatiemanagement) als operationele activiteiten (functioneel beheer).

2 Opdracht

2.1 Opdracht

De opdrachtgever (teamleider van IM) wil weten hoe de overdracht van informatiesysteem-eigenaar in de praktijk bij DICTU kan worden uitgevoerd. Vanuit verschillende invalshoeken zal worden bekeken welke aspecten van belang zijn. Een pilot wordt gestart met 5 informatiesystemen om deze aspecten in kaart te brengen. Een adviesrapport wordt opgeleverd met:

- een verbeterde aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen.
- aanbevelingen worden gedaan om de aanpak te implementeren.

2.2 Aanleiding

De teamleider van Informatiemanagement (IM) is in het 2e kwartaal van 2018 Eigenaar geworden van 226 DICTU informatiesystemen die de primaire bedrijfsprocesketens van DICTU ondersteunen. DICTU heeft twee primaire procesketens: de Leveringsketen en de Beheerketen. Voorbeelden zijn respectievelijk: 'Ontwikkelen' en 'Incident Management'. In deze rol is hij met zijn team verantwoordelijk voor de juiste informatievoorziening voor de primaire bedrijfsprocessen met de inzet van de juiste informatiesystemen. In de vorige situatie was IM eigenaar van een 20-tal informatiesystemen gericht op de PIOFACH activiteiten van de stafdirectie Financiën en Inkoop, waar ook IM zelf deel van uit maakt. (PIOFACH: afkorting voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting, een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn.)

De overdracht is geadministreerd in de registratiesystemen van DICTU, verdere vervolgstappen zijn nog niet ondernomen. Op 'papier' de teamleider van IM nu eigenaar, maar in de praktijk is er nog niets veranderd. Een duidelijke aanpak hiervoor is niet aanwezig binnen DICTU.

2.3 Doelstelling

Doelstelling van de afstudeeropdracht is om een adviesrapport te schrijven waarin de huidige situatie in kaart is gebracht, toekomstige aanpak te ontwikkelen en aanbevelingen te doen de aanpak te implementeren

5 informatiesystemen worden geselecteerd voor een pilot om de aspecten in kaart te brengen die van belang zijn voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU

Op basis van de uitkomsten van de pilot kunnen een aanpak worden ontwikkeld en worden aanbevelingen gedaan om tot deze nieuwe situatie te komen.

2.4 Resultaat

Een nieuwe aanpak is ontwikkeld voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU en aanbevelingen om deze aanpak te implementeren.

2.5 Hoofdvraag en deelvragen

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de hoofdvraag en de deelvragen tot stand zijn gekomen. Hierop zal in het document antwoord worden gegeven.

De hoofdvraag is als volgt : *Hoe kan voor Informatiemanagement een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de applicaties bij DICTU in beheer te nemen en welke organisatorische aspecten hebben hier invloed op?*

De hoofdvraag dient als rode draad voor het onderzoek.

Bij het opstellen van de hoofdvraag en het inrichten van de aanpak heb ik gebruik gemaakt van de methode voor praktijk onderzoek van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2014). Deze methode schrijft voor om te beginnen met concreet maken van de aanleiding en doelstelling van de opdracht. Daarna kan de hoofdvraag worden gesteld en vervolgens weer worden opgedeeld in deelvragen. Deze deelvragen mogen elkaar niet overlappen en samen volledig zijn en relevant. Om hiervan zeker te zijn heb ik de opdracht nogmaals doorgenomen met de opdrachtgever. Nadat dit is vastgesteld kan ik de hoofdvraag opstellen en kom ik tot de volgende deelvragen.

Hoofdvraag:

Hoe kan voor Informatiemanagement een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de applicaties bij DICTU in beheer te nemen en welke organisatorische aspecten hebben hier invloed op

Deelvraag 1: Welke definitie kan worden gehanteerd voor het 'in beheer nemen' van de applicatie?

Het doel van deze deelvraag is om vast te stellen wat er wordt bedoeld met het 'in beheer nemen' van een applicatie. Welke definities zijn er te vinden in de literatuur en welke definities is passend bij DICTU voor deze opdracht.

Deelvraag 2: Welke organisatorische aspecten zijn van invloed bij het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor IM.

Het doel van deze deelvraag is om alle organisatorische aspecten in beeld te krijgen die van invloed zijn bij het in beheer nemen van de informatiesystemen. Dit zijn de zogenaamde eisen en wensen. Tijdens de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze voor het in beheer nemen van de informatiesystemen dient hiermee rekening te worden gehouden.

Deelvraag 3: Welke werkwijze hanteert DICTU momenteel voor het in beheer nemen van applicaties?

Het doel van deze deelvraag is om vast te stellen wat de huidige werkwijze is. Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de huidige werkwijze en dient tevens als basis om de toekomstige werkwijze te ontwikkelen.

Deelvraag 4: Welke 5 informatiesystemen kunnen worden gekozen als pilot voor de rest van de 226 informatiesystemen?

Het doel van deze deelvraag is het kiezen van 5 informatiesystemen die als pilotinformatiesystemen dienen om tot een nieuwe werkwijze te komen. Wanneer met de 5 informatiesystemen een aanpak is ontwikkeld kan deze werkwijze worden gebruikt voor de andere 226 informatiesystemen.

Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie en hoe komt DICTU tot deze situatie.

Het doel van deze deelvraag is om de nieuwe werkwijze geïmplementeerd te krijgen binnen DICTU. Een gewenste situatie dient te worden ontworpen. Welke impact heeft de nieuwe werkwijze voor DICTU. Op basis hiervan kan aanbevelingen worden gedaan om te komen tot de nieuwe situatie waarin DICTU de nieuwewerkwijze hanteert.

Deze 5 deelvragen zullen samen antwoord geven op de hoofdvraag en zullen centraal staan bij de fasen in mijn aanpak. Bij het formuleren van de deelvragen heb ik rekening gehouden met de te demonstreren competenties en de doorlooptijd van het afstudeertraject.

3 Gebruikte methoden en technieken

In dit hoofdstuk beschrijf ik de verschillende methoden en technieken en de gekozen aanpak motiveren die tijdens het afstudeertraject is gehanteerd.

3.1 **Keuze methode en technieken**

Om te bepalen of een methode of techniek geschikt is heb ik eerst gekeken naar de opdracht. Ook heb ik gekeken naar welke methode en technieken binnen DICTU worden gebruikt en of deze toepasbaar zijn bij mijn afstudeertraject. Om de een goed eindproduct aan DICTU te kunnen op leveren en voor de BIM opleiding te kunnen slagen zal ik een project/faseringsmethode moeten gebruiken. Dit is vooral in het handig bij het krijgen van een structuur en inzicht in de planning.

In eerste instantie heb ik gekeken naar de vorm van het afstudeertraject om een aantal eisen aan een projectmethode te kunnen stellen en kom ik tot de volgende eisen:

- De methode is geschikt voor een project met een doorlooptijd van 20 weken.
- De methode is geschikt voor een project bestaande uit 1 uitvoerend persoon.
- De methode mag geen overbodige administratie opleveren. Nadruk ligt op het ontwerpen van een aanpak en niet de beheersing van een project.
- Er moet een duidelijke projectfasering zijn in de methode.

Projectmethode bij DICTU

Voor projecten bij DICTU is het gebruikelijk om de projectmethode Prince2 te gebruiken om de projecten te beheersen. Dit is de traditionele waterval-methode waarbij een projectmanager het project initieert (projectbrief en PID), de risico's managet in de fasen en zo nodig het project op deelt in meerdere fasen. En tot slot een decharge verkrijgt van de opdrachtgever. Naast Prince2 is ook Scrum steeds meer een projectmethode toe te passen. Dit zijn binnen DICTU de zogenaamde proeftuin-teams, DevOps genoemd, die een nieuwe werkwijze binnen DICTU beproeft. Een DevOps team is een multidisciplinair team dat bestaat uit medewerkers van verschillende expertise die samen met de opdrachtgever (Product Owner) verantwoordelijk zijn voor de oplevering van de functionaliteiten binnen het budget. Dit zijn de twee voornaamste projectmethode die bij DICTU worden gebruikt en verschillen enorm in de benadering en filosofie van wat een projectmethode zou moeten zijn. Maar deze voldoen op het oog niet aan de eisen die ik heb gesteld aan een projectmethode voor een klein project als dit afstudeertraject. Ik verwacht van dit afstudeertraject geen bijstelling van de business case die wordt voorgelegd aan een stuurgroep in de Prince2 aanpak. Hetzelfde geldt voor de SCRUM aanpak is het niet zinvol om te denken aan een multidisciplinair team waarbij de Product Owner nauw betrokken is. Dit vraagt veel tijd van andere medewerkers en schiet hier het doel voorbij.

Aanpak uit de literatuur.

Voor het afstudeertraject heb ik behoefte aan een algemene benadering van een probleem. Tijdens eerdere colleges en praktijkopdrachten van de BIM opleiding is de DOV-aanpak belicht van De Leeuw. DOV staat voor de 3 fasen die kenmerkend zijn voor deze aanpak: Diagnostiseren; Ontwerpen en Veranderen. Activiteiten van een de aanpak van een probleem zouden in deze drie fasen kunnen worden

onderverdeeld. Om overzicht en structuur te krijgen in de activiteiten zou de DOV-aanpak goed te passen en fungeren als kapstokmodel om de activiteiten eraan te hangen. Ik besluit om een klein literatuuronderzoek uit te voeren naar de DOV-aanpak en de kenmerken ervan. Deze methode is meegenomen in de overweging.

Beschrijving projectmethode

Nu ik drie projectmethode heb genomineerd zal ik deze hier beschrijven en later naast elkaar leggen om de verschillende kenmerken te kunnen vergelijken. Ik probeer hierbij de methoden beknopt te beschrijven zodat deze op kenmerken te vergelijken zijn. Voornamelijk Prince2 is vrij uitgebreid te beschrijven en ik zal niet alle kunnen rollen beschrijven.

Prince2

Zoals eerder is gezegd is Prince2 een van de meest gebruikte projectmethode aanpak bij DICTU. Grote projecten voornamelijk van Divisie Infrastructuur werken nog met deze projectmethode. Prince2 is een algemene methode om een project in te richten. Het geeft kaders aan voor wat je moet doen en waarom. Prince2 hanteert management by exception en stuurt bij wanneer deze buiten de vastgestelde tolerantiegebieden treden. Prince2 kent de volgende gebieden: risicomanagement, kwaliteitsmanagement, budgetbewaking, planning, rapportage, projectorganisatie en communicatie. Prince2 geeft niet aan hoe je iets moet doen. Prince2 maakt onderscheidt tussen twee productcategorieën: management- en kwaliteitsproducten en specialistische producten. De eerste categorie is om het project te managen en de laatste is wat het project als resultaat oplevert. Prince2 geeft kaders en richtlijnen om het project te managen, maar zegt niets over de specialistische producten. Een voorwaarde voor Prince2 is dat deze 'business driven' is. De businesscase wordt voortdurend bijgesteld. De projectorganisatie kan groot zijn wanneer alle rollen worden ingezet. De stuurgroep heeft traditioneel de volgende rollen: opdrachtgever, gebruikersvertegenwoordiger en leveranciersvertegenwoordiger. De projectmanager heeft de dagelijkse leiding en de expertise worden geleverd vanuit de verschillende expertiseteams. Ondersteunende rollen zijn de rollen o.a. : Project Assurance, verantwoordelijk voor de kwaliteit van de producten en voert kwaliteitscontroles uit. Change Authority, geautoriseerd om wijzigingen goed te keuren van de vooraf vastgestelde specificaties. Binnen DICTU is er een Architecten Board die deze wijzigingen autoriseert voor projecten van divisie Infrastructuur.

Scrum

Scrum is een agile ontwikkelmethodiek die in Nederland in opkomst is. Deze worden voornamelijk ingezet bij softwareontwikkelprojecten. Scrum is gebaseerd op het agile Manifesto. Hierin wordt vanuit gegaan van de van de mensen en hun interacties in plaats van de formele processen en op te leveren producten. Documentatie zoals functioneel en technisch ontwerpen zijn ondergeschikt aan een werkende software en het project zal alleen het nodige produceren. In tegenstelling tot de watervalmethode wordt rekening gehouden dat de omgeving aan verandering onderhevig is. Dit levert gewijzigde inzichten die nieuwe eisen stellen aan de producten. De klant is direct betrokken in het team en er is voortdurend afstemming met de klant. Klanttevredenheid door snelle en regelmatige oplevering van werkende functionaliteiten is een grondprincipe. Alle disciplines zijn aanwezig in het team om deze kort cyclische opleveringen te kunne faciliteren. De Scrum master bewaakt het proces. Alle gewenste producten worden vastgesteld in de productbacklog en de gebruikersvertegenwoordiger treedt op als Product Owner en prioriteert deze producten waarna deze worden geplaatst in een sprintbacklog. Deze kunnen vervolgens worden gebouwd in een sprint. Dagelijks vindt er een bespreking plaats en de werkzaamheden worden bepaald. De feedback worden verwerkt in de

productbacklog en een nieuwe cyclus kan beginnen. Het verschil met de waterval methode is dat de specificaties niet in detail hoeven te worden uitgewerkt. Het hoeft alleen voldoende te zijn om te beginnen met ontwikkelen. Het team overleg met gebruikers om tot gedetailleerde specificaties te komen. Een ander verschil is dat de nadruk ligt op het ontwikkelen en minder op de initiatiefase en nazorg.

DOV-methode

De DOV-methode is gebaseerd op het conceptuele onderscheid tussen diagnosticeren, ontwerpen en veranderen. Deze methode is ontwikkeld door De Leeuw, hoogleraar in de bedrijfskunde en verbonden aan de universiteit van Groningen. Deze aanpak gaat ervan het unieke versus het generieke. Algemene bedrijfskundige kennis betreft het generieke en in elke concrete situatie gaat het om het unieke. Bedrijfskundige vraagstukken zullen altijd in meerdere invalshoeken moeten worden beschouwd. Een meervoudige werkelijkheid kan derhalve niet met een universele theorie worden begrepen. Een goede bedrijfskundige benadering is een integratie van kennis. Een ideale benadering is vanuit niet één fraaie theorie, maar vanuit verschillende theorieën die onderling eventueel inconsistent zijn. De werkelijkheid hoeft geen gehoor te geven aan de eis van consistentie aan een theorie. Vanuit een toepassingsoogpunt is het vreemd dat je met twee theorieën werkt die niet aansluiten of onderling wrijven. Als je de ene goed toepast zal je afbreuk doen aan de andere. Toch is dit een goede bedrijfskundige aanpak. De Leeuw stelt het respect voor de unieke werkelijkheid vóór respect voor algemene kennis gaat (Leeuw, Kennis voor besturen. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, 2006). De conceptuele kern van een theorie is bruikbaar omdat het de gedachten ordent. Volgens De Leeuw kan een bedrijfskundige zijn gereedschapskist vullen met algemene kennis, de verschillende theorieën. Ook ziet hij de beste praktijken (best practices) als vorm van algemene kennis. In zijn betoog schets hij een situatie waarin een manager profiteert van de ervaringen van anderen (Leeuw, Kennis voor besturen. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis, 2006). Dit zijn allemaal hulpmiddelen, gereedschappen, die een bedrijfskundige kan gebruiken. Hij noemt deze hulpmiddelen ook systemen van perspectieven, kijkinstrumenten en noemt hierbij een aantal bekende zoals: het 7-S model, het EFQM model, de Nederlandse variant het INK-model, het ESH model van Weggeman en Kor, de gebalanceerde scorekaart van Kaplan en Norton. Zulke modellen zijn goed gereedschap om vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken, maar je moet altijd ten eerste afvragen wat de blinde vlek is van het model dat je hebt gekozen. En welke andere modellen zijn er nog meer? Dit gezegd te hebben betekent het nog niet dat het DOV-methode het probleem breed moet benaderen. De keuze van een diagnosemethode begint bij de vraag van de organisatie, die kan specifiek of algemeen zijn. De Leeuw stelt ook dat de keuze zinvol moet zijn, hierbij haalt hij een voorbeeld aan van een ICT probleem waarbij onderzoek wordt gedaan naar de kwaliteiten van de ICT-infrastructuur (Leeuw, Bedrijfskundig management, 2000). Hierbij ligt het voor de hand dat er gekozen voor een specifieke diagnose met referentiemodel.

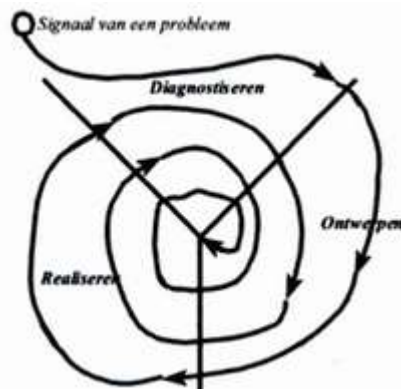
Vóór deskresearch

Nu ik de drie methode eerder heb onderzocht zal ik een keuze moeten maken voor een aanpak die past bij de afstudeeropdracht. Prince2 en Scrum zijn methoden die bij DICTU bekend zijn. Met de DOV-methode heb ik kunnen kennis maken tijdens eerdere modules van de BIM opleiding, maar ik heb nog niet de kans gehad om mij verder daarin te verdiepen. Voordat ik begin met mijn deskresearch naar een geschikte methode had ik een voorkeur voor de Prince2 aanpak. Ik denk dat Prince2 zo kan worden aangepast dat het past bij mijn afstudeertraject. Scrum wordt nog niet breed gebruikt binnen DICTU en ik heb nog niet de kans gehad om in een multidisciplinair team te werken aan een oplevering van een applicatie. Scrum is bij

DICTU voornamelijk in opkomst bij de ontwikkelteams die samen met de klanten aan applicatieopleveringen werken. Toch had ik het gevoel dat deze twee niet voldoende waren, gezien ook mijn eisen aan een aanpak. Ik wilde een derde aanpak onderzoeken en deze meenemen in de overweging. Van de DOV-methode weet ik dat deze vaak kan worden gebruikt. De zogenaamde gereedschappen om te gebruiken in deze DOV-methode staan tijdens de opleiding centraal en niet de DOV-methode. Ik heb in de vorige paragraaf de theorieën genoemd die De Leeuw als voorbeeld geeft, maar vanuit de opleiding zijn er meer theorieën belicht, zoals: Mintzberg organisatiestructuren, Galbraith contingentie theorie, waard strategieën van Tracey en Wiersema etc. De DOV-methode heeft in vergelijking met de andere twee een vrij neutrale positie.

Na deskresearch

Na een korte deskresearch van de drie methoden kom ik er achter dat de DOV-methode een benadering is van een bedrijfskundig probleem. De fasering lijkt op het eerste oog een statisch, maar zoals het DOV gedachten er achter is de flexibele instelling van DOV. Indien van toepassing is het iteratief karakter van de fasen Diagnostiseren, Ontwerpen en Veranderen zeker terug te zien. Na elke iteratie is het probleemgebied kleiner dan de vorige iteratie.



Figuur 3 cyclus probleemoplossing DOV, De Leeuw 2000

De DOV-methode is wel een algemene aanpak die met als grondprincipe dat elk praktijksituatie uniek is. Hier kunnen verschillende gereedschappen aan te pas komen die benodigd zijn om tot een oplossing te komen. Dit is wat ik nodig heb voor mijn afstudeertraject, een methode om de fasering aan te brengen. En verder als kapstokmethode dient zodat verschillende andere 'gereedschappen' hieraan gehangen kunnen worden. Door deze flexibiliteit kan per fase specifieke gereedschappen worden uitgekozen. De gedachte achter de DOV-methode is dat er geen ideale theorie is om de werkelijkheid te benaderen. En er een combinatie van theorieën dan wel niet concurrerend met elkaar kan worden gebruikt. Ik ben van plan om methoden die binnen DICTU worden gebruikt toe te passen tijdens mijn afstudeeropdracht. Als aanvulling op deze DICTU gereedschappen, kunnen andere theorieën uit de literatuur worden toegepast indien de praktijk situatie hierom vraagt.

De Prince2 projectmethode heeft veel projectbeheersingsaspecten die niet noodzakelijk zijn voor mijn afstudeertraject. Als ik een projectbeheersing competentie had gekozen als een van de te demonstreren competenties dan heb ik deze wellicht gekozen. 'Management by exception' en 'business driven' aspecten zorgen dat er veel extra administratief werk. Verder is de projectorganisatie lastig te

bemensen met 1 projectlid. De essentie van Prince2 komt niet goed uit de verf als ik deze als methode kies, het wordt dan aangepast tot een afgeslankte vorm.

Met Scrum heb ik nog geen ervaring, maar na een korte research is mij duidelijk wat in de kern kenmerkend is voor Scrum en waarom Scrum in opkomst is. Toch is Scrum niet de juiste methode voor mijn afstudeertraject. Er is namelijk geen sprake van een multidisciplinair team en van snelle ontwikkeling van software. Klantbetrokkenheid en klanttevredenheid zijn niet de speerpunten van mijn afstudeertraject.

Kenmerken	Prince2	SCRUM	DOV
☐	☐	☐	☐
☐ Algemeen	☐ Projectbeheersing	☐ Klant focus	☐ Algemene benadering
☐ Projectmanagement	☐ Waterval	☐ Kort cyclisch	☐ Waterval
☐ Kern	☐ Business driven	☐ Klanttevredenheid	☐ Flexibele gereedschappen
☐ Projectsturing	☐ Managed by exception	☐ Binnen budget	☐ Geen projectsturing
☐ Doorlooptijd 20 weken	☐ Geschikt	☐ Geschikt	☐ geschikt
☐ 1 project lid	☐ Meerdere rollen	☐ Multidisciplinair	☐ Flexibel
☐ Administratielast	☐ Veel administratie	☐ Weinig administratie	☐ Flexibel
☐ Projectfasering	☐ Duidelijke fasering	☐ Sprints	☐ Duidelijke fasering

Tabel 1 Overzicht kenmerken van methoden

Vergelijking van methode van aanpak

Ik zal hier de 3 methoden vergelijken en een keuze maken welke methode ik Het beste past bij mijn afstudeertraject. Ik kom hier dan terug op de gesteld eisen die ik eerder heb opgesteld:

- De methode is geschikt voor een project met een doorlooptijd van 20 weken.
- De methode is geschikt voor een project bestaande uit 1 uitvoerend persoon.
- De methode mag geen overbodige administratie opleveren. Nadruk ligt op het ontwerpen van een aanpak en niet de beheersing van een project.
- Er moet een duidelijke projectfasering zijn in de methode.

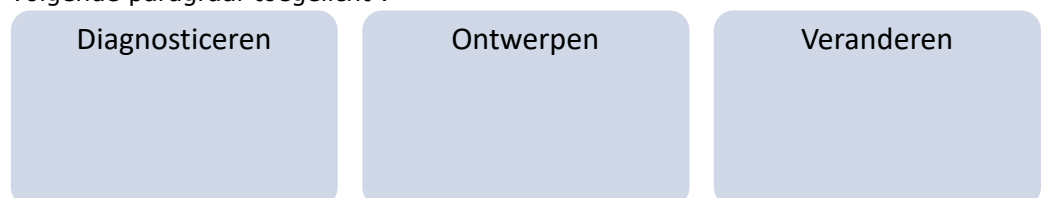
Ik heb de methoden naast elkaar gezet om tegen de eisen te kunnen aanhouden. Ik een tabel geeft ik per eis aan of deze geschikt is voor dit afstudeertraject. Het is om mijn gedachtegang schematisch te vatten en voldoende om een keuze te maken. Het betreft hier niet een uitgebreide selectieprocedure en weging. Ik hoop hiermee te kunnen voldoende te kunnen aan tonen met de terugkoppeling op de voorgestelde eisen aan een methode. Tijdens dit proces heb ik de aantekeningen bij gepakt en op papier de kenmerken en de geschiktheid in één tabel geschetst, maar voor de leesbaarheid heb ik deze hier in twee tabellen uiteengezet. De verschillen tussen de drie methoden zijn zeer groot, ik heb ook niet de intentie om alle kenmerken te beschrijven en deze te beoordelen. Een overzicht van kenmerken is hierboven te vinden. Nu volgt een tabel van geschiktheid ten aan zien van de eisen.

Eis	Prince2	SCRUM	DOV
☐	☐	☐	☐
☐ Doorlooptijd 20 weken	☐ Geschikt	☐ Geschikt	☐ Geschikt
☐ 1 project lid	☐ Niet geschikt	☐ Niet geschikt	☐ Geschikt
☐ Administratielast	☐ Niet geschikt	☐ Geschikt	☐ Geschikt
☐ Projectfasering	☐ Geschikt	☐ Geschikt	☐ Geschikt

Tabel 2 Geschiktheid methoden

Nu ik alle methoden heb onderzocht en hierboven heb beschreven en vergeleken zal ik hier mijn keuze toelichten. Ik heb gekozen voor de DOV methode als methode van aanpak. Het is strikt gezien geen projectmanagement methode, maar voldoet wel aan de hierboven beschreven eisen. Er is een duidelijke fasering, de 3 DOV fasen diagnosticeren, ontwerpen en veranderen. Deze fasering wil toepassen als kaptopmodel om andere theorieën hieraan op te hangen. Omdat de DOV-methode een algemene benadering heeft en elke praktijksituatie ziet als een unieke situatie waarbij indien van toepassing meerdere theorieën kunnen worden gebruikt loopt het niet snel tegen beperkingen aan. Ik heb minimale eisen aan projectbeheersing en Prince2 benadrukt juist het aspect projectbeheersing. Dit zal zorgen voor veel administratieve werkzaamheden bij interacties tussen de verschillende projectrollen: projectbrief, businesscase en bijstelling bij faseovergangen, 'waivers en exceptions', quality assurance. Uiteraard is Prince2 aan te passen voor elk project en niet alle rollen zijn noodzakelijk, maar ik verwacht niet dat Prince2 goed tot zijn recht zal komen bij een relatief klein en kort afstudeertraject. Scrum is wel geschikt voor kleine projecten. Maar is voornamelijk gericht op het kort cyclisch op leveren van applicaties in sprints. Een multidisciplinair team die samenwerkt met de klant c.q. opdrachtgever om binnen het budget de producten in een sprintbacklog te ontwikkelen sluit niet aan op het afstudeertraject. Ik heb nu de vergelijking uitgevoerd en hoop hiermee de keuze voor DOV voldoende te hebben onderbouwd. Ik wil nog wel het volgende belichten. Bij deze vergelijking lijkt alsof de DOV-methode volledig aansluit op de gestelde eisen, maar dat is meer te schrijven aan de flexibele benadering van DOV om het geschikt te maken aan de gestelde eisen.

Als kapstok ziet het als volgt uit en de methoden en technieken per fase wordt in de volgende paragraaf toegelicht :

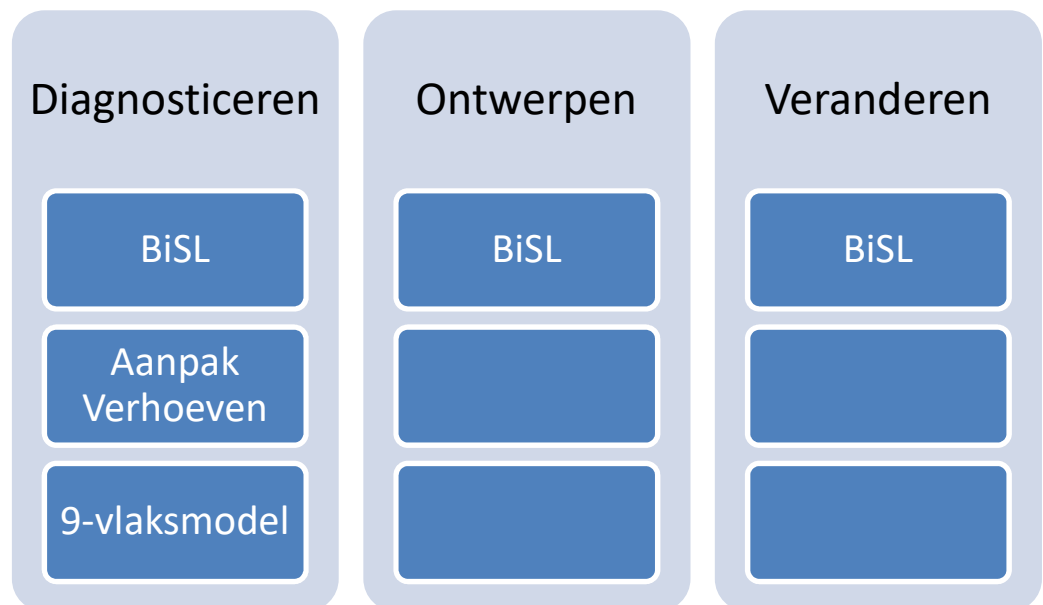


Figuur 4 schematische weergave DOV als kapstok

Andere methoden en technieken

Nu de methode voor aanpak is gekozen wil ik deze invullen met andere methoden en technieken die passen bij de fasering van DOV. DOV zou je hierbij kunnen zien als benadering van het probleem en fungeert als kapstokmodel. De andere methoden en technieken die ik hieraan ophang kan vanuit de DOV benadering

gezien worden als gereedschappen die nodig zijn om het probleem aan te pakken. Ook hier zal ik meenemen in de overweging wat er bij DICTU al wordt gebruikt. Ik begin met een ingevuld DOV kapstok en licht de gekozen 'gereedschappen' vervolgens toe. U heeft als lezer alvast een schematisch overzicht wanneer u de toelichting leest. Ik zal niet alles gedetailleerd toelichten, want het zijn er te veel. Voornamelijk de eerste fase Diagnosticeren bepaalt met welk vergrootglas naar dit probleem wordt gekeken. Zoals De Leeuw het noemt de systemen van perspectieven, kijkinstrumenten. Ik zal hier een methoden die is gevonden bij DICTU uitgebreid toelichten en vergelijken met concurrerende methoden. De gedachten hierachter is in twee vragen die gesteld kan worden: wat is de blinde vlek van het model; en welke andere modellen zijn er. Andere methoden en technieken die een mindere centrale rol innemen zal ik alleen kort toelichten. In principe volgen deze zelfde gedachten.



Figuur 5 DOV ingevuld methoden en technieken

3.2 Verdere beschrijving van de methoden van BiSL, ITIL en ASL.

Indien u verder wilt lezen over deze methoden en raamwerken is deze terug te vinden in de bijlage 10.1 *Verder beschrijving van de methoden en raamwerken*

Opstellen IV-organisatiestrategie	OCM	
Relatiemanagement	Account & market definition	Business relationship management
gebruikersorganisatie		
Ketenpartners-management	Technology definition	
	Capability definition	
Leveranciersmanagement	Supplier definition	Suppliermanagement
Strategie inrichting IV-functie	Service delivery definition	Strategy management for IT services
		Service portfolio management
Informatiecoördinatie		
Opstellen informatie strategie	ACM	

Bepalen bedrijfsprocessenontwikkelingen	Customer organizations strategy	
Bepalen ketenontwikkelingen	Customer environments strategy	
Bepalen Technologie ontwikkelingen	ICT development strategy	
Informatie lifecycle management	Application lifecycle management	Business relationship management
Informatie portfolio management	Application life cycle management	
Sturende processen	Sturende processen	
Contractmanagement	Contractmanagement	Service level management Service catalogue management
Behoeftemanagement	Kwaliteitsmanagement	Problem management knowledge management 7-step improvement process Change evaluation
Planning & Control	Planning & control	
Financieel management	Financieel management	Finance management for IT services
	Leveranciersmanagement	Suppliermanagement
Uitvoerende processen	Uitvoerende processen	
Gebruikersondersteuning	Gebruikersondersteuning	Incident management request fulfillment event management
Operationele ICT-aansturing	Operationele ICT aansturing	Availability management capacity management Demand management event management
	Continuïteitsbeheer	IT service continuity management Information security management Access management
Beheer bedrijfsinformatie	Configuratiebeheer	Service asset and configuration management
Wijzigingenbeheer	Wijzigingenbeheer	Changemanagement
Specificeren	Impactanalyse	
	Ontwerp	Design Coordination
Vormgeven niet-geautomatiseerde IV	Realisatie	
Toetsen en Testen	Testen	
Vorbereiden transitie	Implementatie	Service validation and testing Transition Planning and support
Transitie	Programmabeheer distributie	Release and deploy management Transition planning and support

		Service asset and configuration management
--	--	--

Tabel 2 Overzicht BiSL ASL ITIL

3.3

Gekozen raamwerk BiSL

Nu ik de 3 raamwerken heb beschreven zal ik hier mijn keuze toelichten. De drie raamwerken hebben duidelijke verschillen maar ook veel overlappingsen. Als ik de beheerdomeinen van Looijen erbij haal is er duidelijk een scheiding tussen vraag en aanbod en de positionering van de drie raamwerken. BiSL heeft een invalshoek vanuit de vraag-kant en ITIL en ASL vanuit de leveringskant als we dit bekijken vanuit een demand-supply keten. Daarom kies ik voor BiSL als methode raamwerk om de opdracht te benaderen. Aandacht voor BiSL is bij DICTU pas sinds de oprichting van het team informatiemanagement in 2015. Maar er zijn genoeg ontwikkelingen om voor de keuze voor BiSL te sterken.

Ontwikkelingen oorzaak aandacht Functioneel beheer

Het beheerdomein functioneel beheer is betrekkelijk jong, maar een aantal recente ontwikkelingen heeft gezorgd dat meer organisaties belang hechten aan functioneel beheer en de professionalisering ervan.

- Toenemende ontwikkelingen op het terrein van outsourcing. En daarmee de eis voor een professioneel functioneel beheer en informatiemanagement om namens de opdrachtgever de ICT-vraag te kunnen blijven leveren.
- Toenemende kosten van ICT. Echter is er weinig gebruik gemaakt van innovatieve mogelijkheden met behulp van ICT.
- Grote organisaties willen een uniforme informatievoorziening. Zonder uniforme vraag zal het ICT-aanbod ook niet uniform zijn.
- Behoeftte aan regie op eigen informatievoorziening. Informatiebeleid landt in de praktijk niet op de werkvloer en problemen die voortkomen uit de dagelijkse ervaringen worden niet opgelost door beleid.

Ontwikkelingen over invulling van functioneel beheer

Ook de ontwikkelingen op het domein van functioneel beheer en informatiemanagement staan niet stil. Dit domein wordt ook wel businessinformatiemanagement (BIM) genoemd (Machteld Meijers, 2012) om aan te geven dat functioneel beheer meer is dan het operationeel aansturen van de ICT-vraag en het aanbod van de ICT. De vier belangrijkste ontwikkelingen zijn:

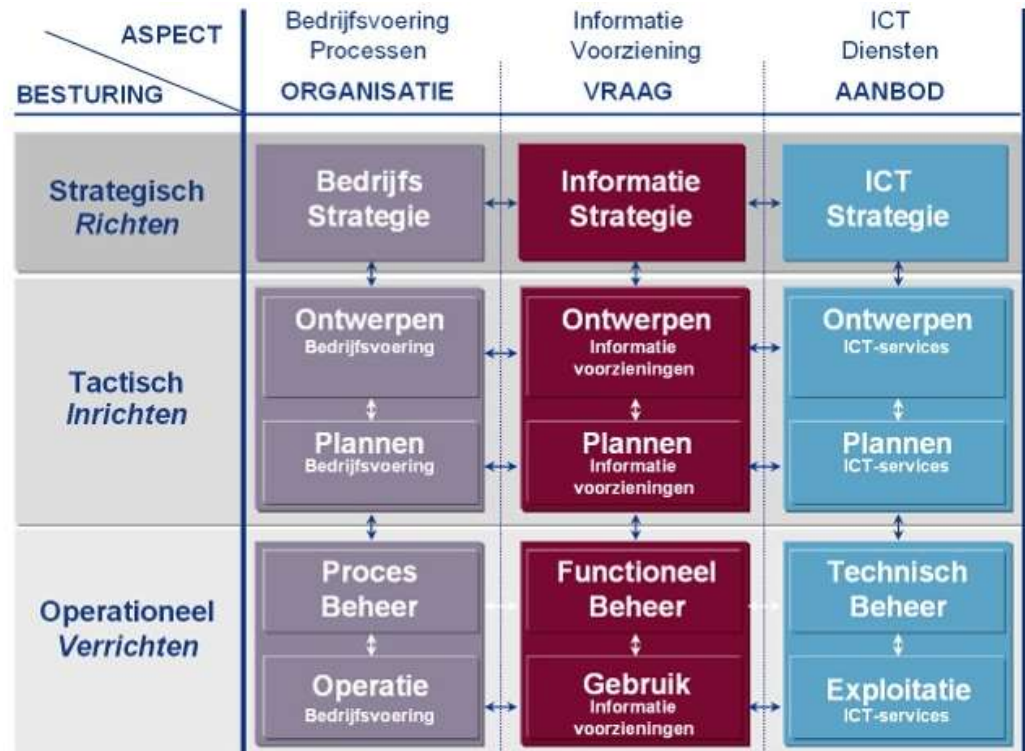
- Functioneel beheer als sleutel tussen bedrijfsproces en informatievoorziening.
- Vanuit bedrijfsprocessen denken (en niet vanuit informatiesystemen).
- Functioneel beheer als portefeuillehouder.
- De essentie van de samenhang van de domeinen.

Toepassing BiSL

BiSL heeft een zelfevaluatie ontwikkeld, waarmee inzicht verkregen kan worden in de manier waarop en de mate waarin de processen van functioneel beheer in een organisatie zijn ingericht. Belangrijk doel bij deze zelfevaluatie was niet alleen het verschaffen van inzicht in de mate waarin bepaalde processen zijn ingericht, maar vooral ook het inzichtelijk maken van de beperkingen van de organisatie. Deze zelfevaluatie is gebruikt om de huidige situatie te analyseren. Vanuit informatiemanagement gezien is het BiSL nog vrij nieuw als raamwerk en van de 23 BiSL processen zijn maar een aantal ingericht. Wel kan gesteld worden dat de sturende laag meer aandacht krijgt. Vooral het inrichten van stuurinformatie krijgt een duidelijke rol binnen informatiemanagement. Ik kies hier dan ook de BiSL sturende laag als vertrekpunt om deze afstudeeropdracht aan te pakken.

Nu volgen een aantal beschrijvingen van modellen en technieken die ik heb gebruikt, maar niet als de eerdere modellen heb vergeleken.

9-vlaksmodel van Maes



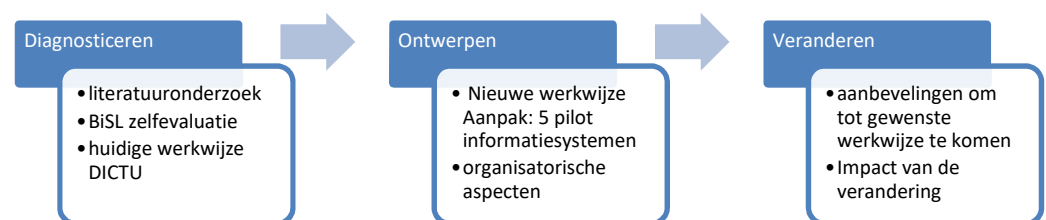
Dit model van Rik Maes heb ik gebruikt om inzicht te krijgen in de demand-supply keten.

Methode Verhoeven

Ik zal gebruik maken van de aanpak van Verhoeven bij het opzetten van mijn praktijkonderzoek. Verhoeven beschrijft in haar boek een manier voor het verrichten van praktijkonderzoek (Verhoeven, 2014). Daarin beschrijft zij de methoden en technieken die kan worden gebruikt voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek.

3.4 Mijn aanpak

Mijn aanpak voor deze afstudeeropdracht is als volgt schematisch weer te geven.

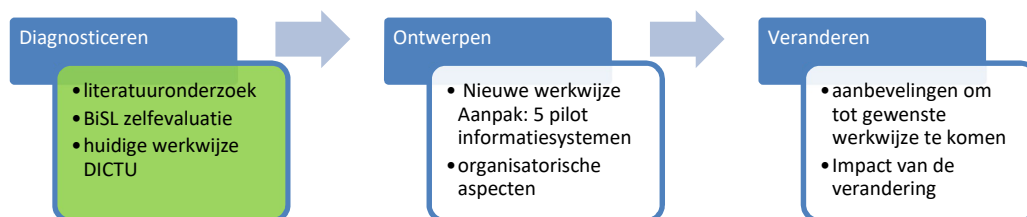


Mijn aanpak volgt de DOV aanpak van De Leeuw. Ik begin eerst met een literatuuronderzoek om de theoretische kaders te bepalen en een aanpak te kunnen

kiezen. Aan de hand van de BiSL zelfevaluatie zal ik de huidige informatiemanagement van DICTU evalueren. Om de huidige werkwijze van DICTU in kaart te brengen worden DICTU documentatie bestudeerd en een workshop gehouden. Aan de hand van de BiSL processen zal een nieuwe aanpak worden ontworpen en zal 5 informatiesystemen van de 226 informatiesystemen worden getoetst aan de nieuwe werkwijze. Dit leidt tot aanbevelingen om tot de nieuwe werkwijze te komen en zal de impact van de verandering in beeld worden gebracht.

4 Fase 1. Diagnosticeren

4.1 Inleiding



Het doel van deze fase (groen aangegeven) is het in kaart brengen van de huidige situatie. Aan het einde van deze fase is er inzicht in de knelpunten, de wensen en eisen. De deelvragen 1 t/m 3 zijn beantwoord en geven een goed beeld van de huidige situatie en fungeren als input voor Fase 2.

Deelvraag 1: Welke definitie kan worden gehanteerd voor het 'in beheer nemen' van de applicatie?

Deelvraag 2: Welke organisatorische aspecten zijn van invloed bij het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor IM.

Deelvraag 3: Welke werkwijze hanteert DICTU momenteel voor het in beheer nemen van applicaties?

4.2 Onderzoeksmethodiek

Bureauonderzoek

Vooraf is een bureauonderzoek uitgevoerd om een theoretisch kader te vormen die als basis dient voor de verdere stappen. Het bureauonderzoek moet antwoord geven op de deelvraag 1 en 2.

Verhoeven beschrijft de BIG6 methode van Eisenberg en Berkowitz (Eisenberg, 1990) om het bureau onderzoek uit te voeren. De te nemen stappen zijn:

- Definieer de zoekvraag;
- Bepaal waar je gaat zoeken;
- Kies de juiste zoekstrategie;
- Bestudeer de informatie en selecteer wat je nodig hebt.
- Organiseer de informatie zodat deze antwoord geeft op je vraag;
- Evalueer het resultaat.

Naast de theorie zal naar DICTU worden gekeken om deelvraag 3 te kunnen beantwoorden. Hiervoor is de volgende opzet gekozen.

Workshops

Er is een workshop gehouden binnen DICTU. Waarbij betrokkenen van de 5 pilot informatiesystemen zijn uitgenodigd. Dit zijn de personen die geregistreerd zijn in het Applicatieregister (APM) als Servicemanager; Projectleider en beheerders. In de

workshop wordt de huidige werkwijze van overdracht achterhaald en het BiSL raamwerk uitgelegd aan de aanwezigen de beheerdomeinen van Looijen en demand and Supply keten.

BiSL zelfevaluatie

BiSL heeft een zelfevaluatie ontwikkeld, waarmee inzicht verkregen kan worden in de manier waarop en de mate waarin de processen van functioneel beheer in een organisatie zijn ingericht. Als uitgangspunt voor de evaluatie van de informatiemanagement processen heb ik gebruik gemaakt van deze zelfevaluatie. Het BiSL framework is een algemeen erkende standaard voor informatiemanagement. Het BiSL model zoomt dieper in op het demand supply model dat in de vorige hoofdstuk is besproken. Het idee om de 23 BiSL processen te beoordelen binnen DICTU is los gelaten omdat veel DICTU afdelingen niet op de hoogte zijn van het BiSL raamwerk. De beoordeling zal veelal leiden tot een niet hoog volwassenheidsniveau. Vanuit het team Informatiemanagement zal een de evaluatie op processen die zich bevinden op sturend niveau meer in lijn zijn met de ambitie van Informatiemanagement. De andere niveaus zal ik op een globaal niveau de revue laten passeren waarbij ook de demand-supply keten wordt belicht.

Observatie en participatie.

Aan de hand van het theoretische kader heb ik geobserveerd en meegekeken met de beheerders en servicemanagers welke werkwijze zij hanteren en hoe de invulling van een checklist gaat.

Bestuderen van bestaande documentatie

Naast de workshops, BiSL zelfevaluatie en observatie en participatie zijn er ook DICTU documenten geraadpleegd. Voornamelijk zijn dit beheerdocumentatie en procesdocumentatie die te vinden zijn op het intranet. Verder zijn de gegevens van de informatiesystemen bestudeerd. Dit zijn gegevens uit de call registratie informatiesysteem Topdesk; het financieel informatiesysteem Oracle eBS, het Applicatie Register, de technische informatiesystemen van de beheer en ontwikkelwerkplekken: Citrix beheersystemen en Microsoft Active Directory.

4.3 Uitvoering

Literatuuronderzoek

Het doel van het literatuuronderzoek is het theoretische kader te vormen voor deze opdracht en de kennis op de gezochte domeinen te vergroten. De te nemen stappen zijn (iteratief):

- Definieer de zoekvraag;
- Bepaal waar je gaat zoeken;
- Kies de juiste zoekstrategie;
- Bestudeer de informatie en selecteer wat je nodig hebt;
- Organiseer de informatie zodat deze antwoord geeft op je vraag;
- Evalueer het resultaat.

Definieer de zoekvraag

Aan het begin is de literatuuronderzoek gedaan om de workshop voor te bereiden, maar ook daarna is er een klein literatuuronderzoek uitgevoerd om de kennis te vergroten. Dit heeft geleid tot het verkrijgen van meer kennis op dit domein om de afstudeeropdracht uit te voeren.

Zoekopdrachten hebben in het begin de volgende zoektermen:

- BiSL
- ITIL
- ASL
- Informatiemanagement
- Beheerdomein
- DOV-aanpak
- Beheer / in beheer nemen

Latere zoekopdrachten hebben de volgende zoektermen:

- Negenvlakmodel
- Supply demand ICT
- Besturingsparadigma

Bepaal waar je gaat zoeken en Zoekstrategie

Een aantal bronnen zijn beschikbaar om naar relevante literatuur te zoeken. Tegenwoordig is zijn veel de publicaties digitaal en op het internet te vinden. De zoekmachine van de Haagse Hogeschool Bibliotheek kan hiervoor worden gebruikt en de zoekmachine van Google: Google Scholar zoekt specifiek naar wetenschappelijke publicaties. Er zijn andere zoekmachines en literatuurportalen overwogen, maar ze zijn of te beperkt in hun zoekresultaten of het betreft een betaalde dienst. Voor dit onderzoek zijn deze zoekmachines gebruikt.

- Haagse Hogeschool Bibliotheek:

<https://www.dehaagsehogeschool.nl/studievoorzieningen/bibliotheek>

- Google Scholar:

<https://scholar.google.nl/>

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag worden per deelvraag gezocht met algemene zoektermen binnen deze deelvraag en gewerkt naar specifieke zoektermen om gericht resultaten te krijgen. Via Google Scholar is het mogelijk om te selecteren op referenties (geciteerd door andere publicaties). Publicaties met veel referenties hebben de voorkeur. Van de gevonden publicaties worden de samenvatting gelezen en beoordeeld of deze relevant is voor de beantwoording van de vragen. Indien dit het geval is wordt de publicatie opgeslagen in een folder om later de hele publicatie te lezen. Verder wordt er in de literatuurlijst van de publicaties gescand op andere relevante publicaties. Deze aanpak levert in een korte tijd veel relevante publicaties op. Wel moet worden bewaakt dat er niet te ver in het verleden wordt gezocht. Initieel was er gezocht naar publicaties vanaf 2000. Maar na bestudering van referenties zijn er ook een aantal publicaties gevonden voor 2000. Nederlandstalige literatuur heeft de voorkeur boven Engelstalig. Echter leveren Engelstalige zoektermen de meeste relevante literatuur op.

Bestudeer de informatie

Nadat de publicaties zijn verzameld kunnen deze er nader worden bestudeerd of deze relevant zijn voor deze opdracht. Relevante passages en publicaties zijn opgeslagen in een nieuwe map en de rest zijn verwijderd.

Organiseer de informatie

De opgeslagen literatuur zijn georganiseerd om de deelvragen 1 en 2 te beantwoorden. Verder is ook kennis opgedaan op van verschillende best practices en aanpak methoden, voornamelijk BiSL en DOV-aanpak. De definitie in beheer nemen kan worden vastgesteld.

Evalueer het resultaat

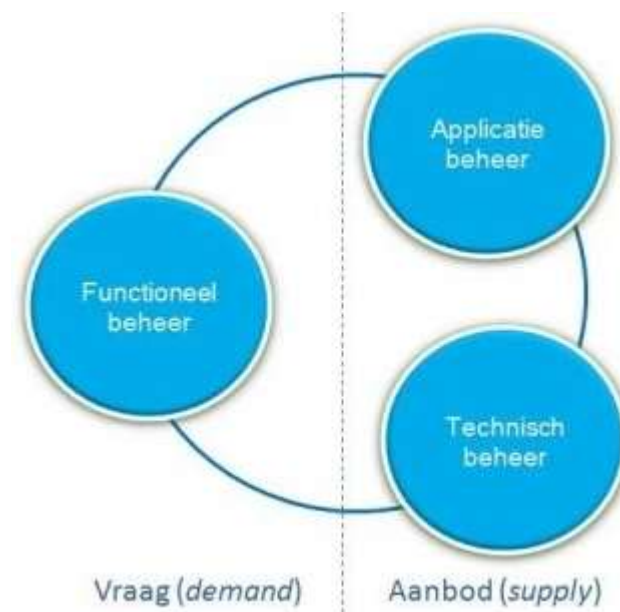
In deze stap is geëvalueerd of het resultaat voldoende is en of ik kan het bureauonderzoek kan afronden of dat er verder gezocht dient te worden. Om mij toch goed in het onderwerp te verdiepen ben ik vooral verder gaan zoeken op BiSL en DOV-aanpak totdat er voldoende basis is vanuit de theorie. Voornamelijk de publicaties van Van der Pols (tot 2012) en De Leeuw (2006) waren goed bruikbaar.

Om te kunnen vaststellen wat kan worden verstaan onder het 'in beheer nemen' van applicaties is in de literatuur gezocht naar een bruikbare definitie hiervoor. De definitie uit literatuur is niet eenduidig, maar van de resultaten is een definitie die door ASL wordt gehanteerd voldoende om binnen DICTU te kunnen vaststellen wat in beheer nemen betekent.

4.4

Conclusie literatuuronderzoek

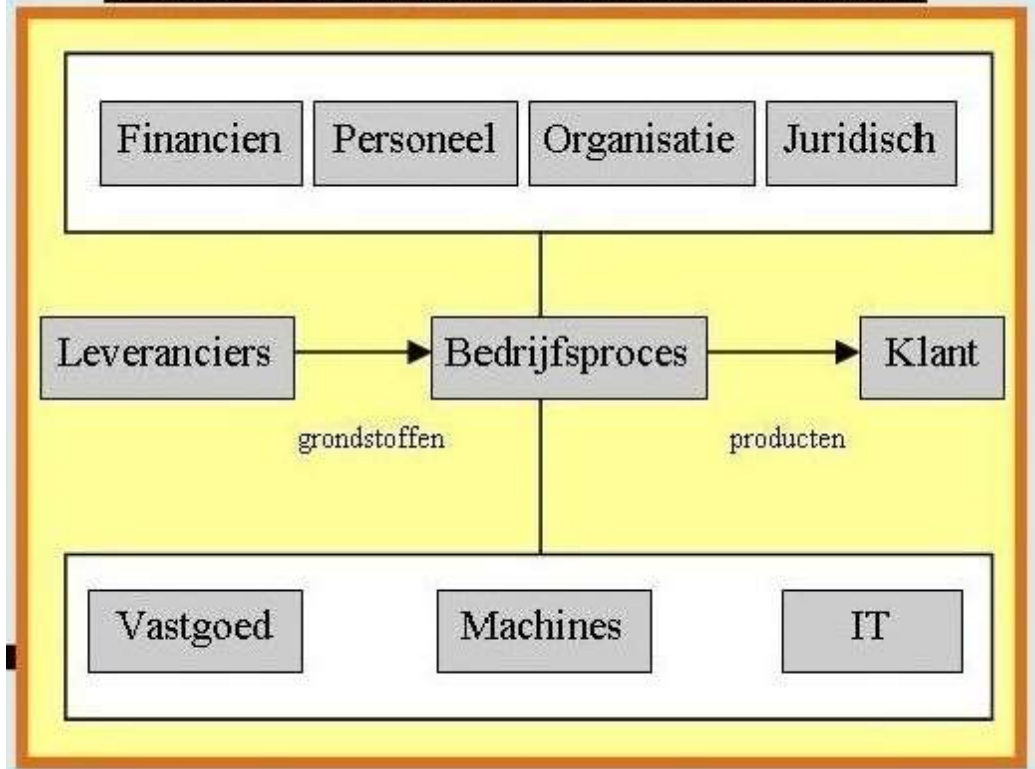
Het IT beheermodel van professor Maarten Looijen beschrijft de drie beheermodellen: Functioneel beheer; Applicatiebeheer en Technisch beheer. Met o.a. de bijdrage van Van der Pols en Meijers zijn de raamwerken voor Functioneel beheer en Applicatiebeheer ontstaan. BiSL en ASL worden door de ASL BISL Foundation onderhouden op basis van best practices. Een veel gebruikt raamwerk voor Technisch beheer is ITIL die is ontwikkeld in opdracht van de Britse overheid. De drie raamwerken kijken met een eigen invalshoek naar het IT beheermodel. Het een sluit het andere niet uit en kunnen naast elkaar bestaan. Samen kunnen ze ook worden gezien als de demand-supply-keten.



Deelvraag 2: Welke organisatorische aspecten zijn van invloed bij het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor IM.

Om de deelvraag 2 te kunnen beantwoorden kan in het BiSL raamwerk naar het proces worden ingezoomd die het businessproces bepaalt: Bepalen Business proces van het BiSL cluster Opstellen informatiestrategie. Dit proces in het BiSL raamwerk houdt rekening met de organisatorische aspecten van een bedrijfsproces.

Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen



Figuur 6 De organisatorische aspecten die zijn te onderkennen: Financien; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT. (Remko van der Pols, 2005)

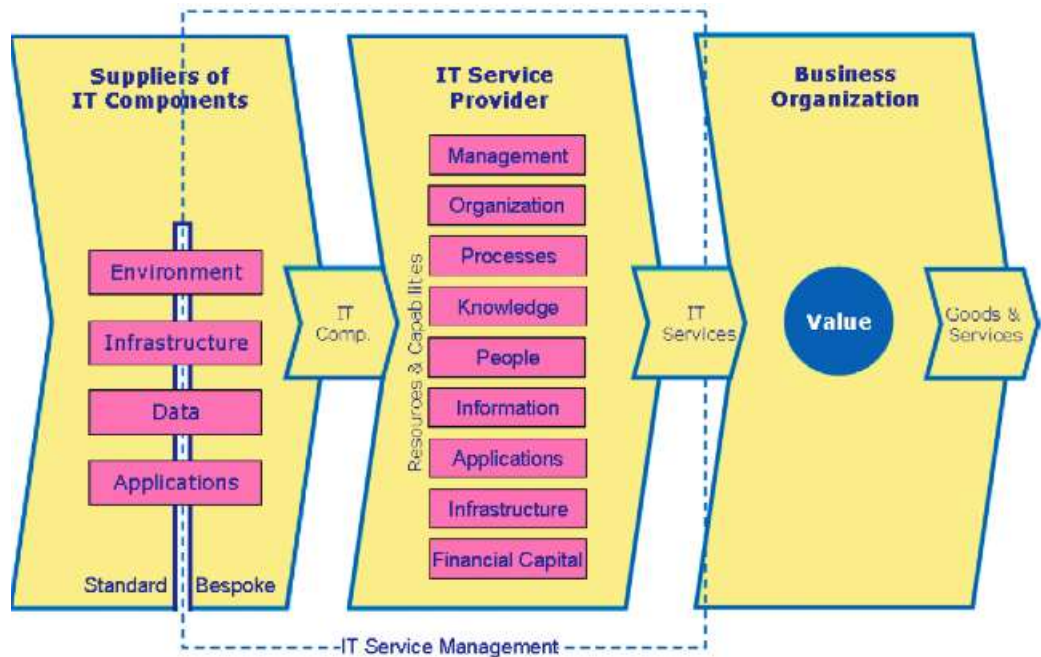
De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn: Financien; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT. Dit zijn de organisatorische aspecten die uit de literatuur en best praktijken zijn gevonden en verwerkt in het raamwerk BiSL. Hiermee is antwoord gegeven op deelvraag 2.

Volgens van de Leeuw zijn zulke modellen goed gereedschap om vraagstukken vanuit meerdere perspectieven te bekijken, maar je moet altijd ten eerste afvragen wat de blinde vlek is van het model dat je hebt gekozen. En welke andere modellen zijn er nog meer?

Ook ASL en ITIL hebben een eigen kijk op de organisatorische aspecten. Het ASL raamwerk lijkt op dat van BiSL, beide onder het beheer van het ASL BiSL Foundation. ITIL houdt in de serviceketen rekening met de organisatorische aspecten. Niet vanuit de business organisatie, maar vanuit de kolom IT diensten leverancier.

De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn: Management; Organisatie; Processen; Kennis; Mensen; Informatie; Applicaties;

Infrastructuur en Financiën. Dit zijn de organisatorische aspecten die uit de literatuur en best praktijken zijn gevonden en verwerkt in het raamwerk ITIL.



Nu ik de organisatorische aspecten vanuit twee raamwerken heb gevonden is het literatuuronderzoek voldoende uitgevoerd om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

4.5 Beantwoording Deelvraag 1:

Welke definitie kan worden gehanteerd voor het 'in beheer nemen' van de applicatie?

Definitie In-beheer-name.

Het moment waarop de aansprakelijkheid voor de levering van een nieuwe of gewijzigde dienst volgens eisen en wensen van de klant (Service level Agreement, Document, Afspraken en Procedures en Document Financiële Afspraken) wordt overgenomen door de beheerorganisatie van de projectorganisatie.
(www.aslislfoundation.org, 2011)

4.6 Beantwoording Deelvraag 2:

Welke organisatorische aspecten zijn van invloed bij het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor IM.

De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn:

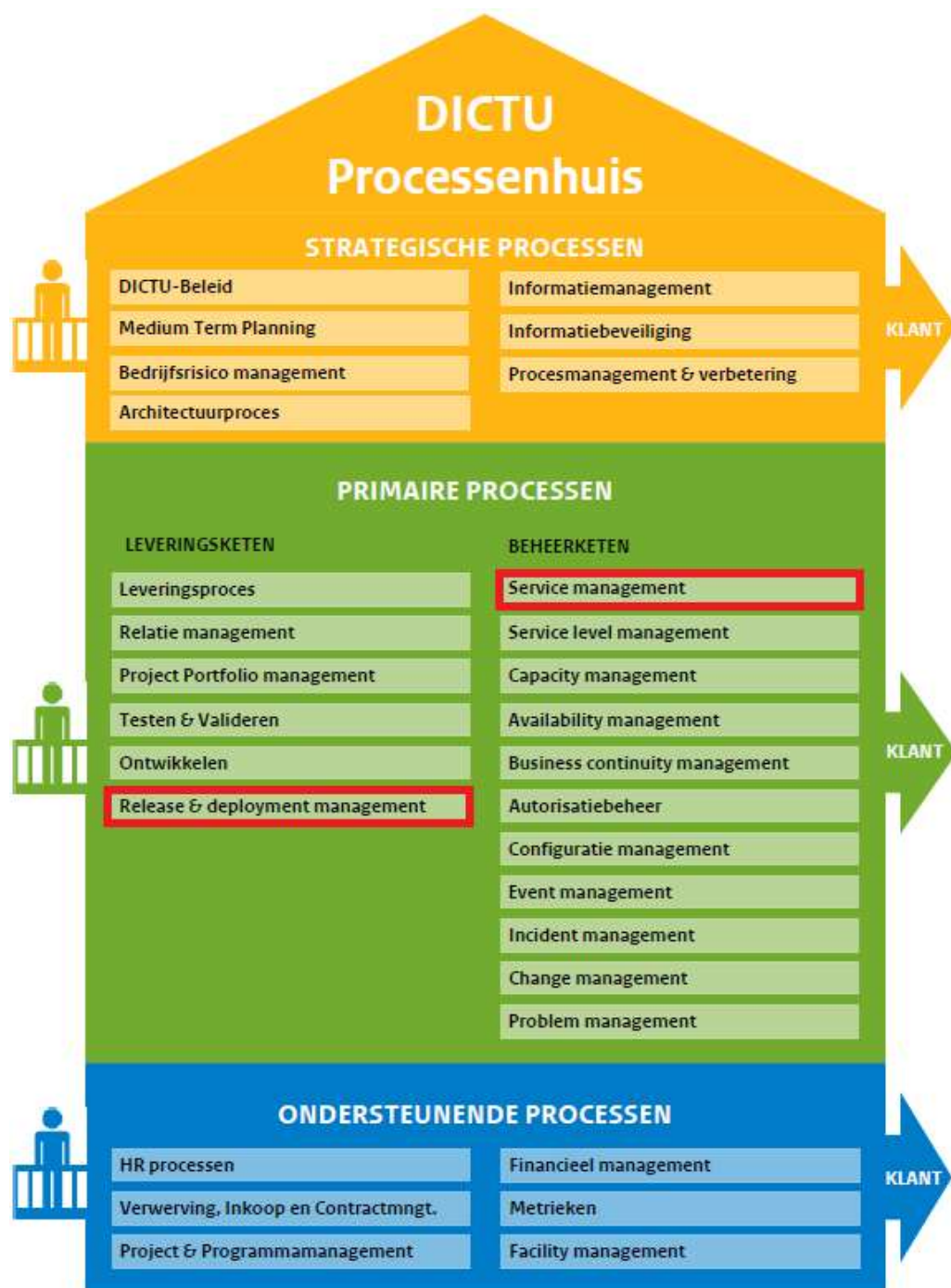
- Financiën
- Personeel
- Organisatie
- Juridisch
- Vastgoed
- Machines

- IT

Beschrijving Workshops

Er is een workshop gehouden waarbij iedereen binnen DICTU betrokken was die binnen zijn of haar functie te maken heeft met het beheren van een 5 informatiesystemen die gekozen zijn als pilot. Er is een lage respons op de uitnodigingen wat niet opmerkelijk is. In de administratie zijn deze informatiesystemen in beheer bij de aangeschreven servicemanagers en beheerders, maar in de respons geven zij aan deze niet te herkennen in de rol. Dit geldt niet alleen voor de 5 pilot informatiesystemen, maar ook voor de andere informatiesystemen die recentelijk Informatiemanagement als Eigenaar hebben. Sommigen geven aan al een andere rol binnen DICTU te hebben en vallen hierdoor af. Het beeld dat ontstaat is dat niemand van de aangeschreven personen zich betrokken voelt bij het beheer van de informatiesystemen. Om de workshop toch te kunnen laten door gaan en de huidige werkwijze te achterhalen hoe de informatiesystemen in beheer worden genomen bij DICTU heb ik een servicemanager projectleider en een beheerder die nog in functie zijn gevraagd om de workshop bij te wonen en een bijdrage te leveren hoe de overdracht bij informatiesystemen die wel in beheer zijn wordt gedaan.

Tijdens de workshop is kort ingegaan op het theoretisch kader van BiSL, de leveringsketen en beheerketen zoals die zijn beschreven in het processenhuis DICTU.



Figuur 7 DICTU proceshuis. Rood aangeduid: snijvlak Leveringsketen en Beheerketen. DICTU 2018

Zoals eerder is beschreven is de leveringsketen vrij summier beschreven. Het is aan de infrastructuur beheerteams en aan de applicatie beheerteams om te beoordelen of deze nieuwe informatiesystemen in beheer kunnen worden genomen. Er wordt aangegeven dat zij hiervoor checklisten hebben. Deze heb ik van de aanwezigen na de workshop ontvangen.

De huidige werkwijze van het in beheernemen van de applicatie ziet er als volgt uit met de leveringsketen als procesoverview en de processtappen in beheername en in productienamen als focus waar de checklisten worden gecontroleerd of deze voldoet

aan de eisen voor beheer. De beheerketen bestaat uit ITIL processen die globaal zijn beschreven in de DICTU-processenhuis.



Figuur 8 Procesoverview Leveringsproces. DICTU processenhuis 2018

Ook hier zijn de processtappen niet beschrijven, maar in tegenstelling tot Release & Deployment Management zijn de procedureactiviteiten met genoemd of beschreven.

Processtap	Procedureactiviteit	Uitwerking: zie procedure
1. Relatiemanagement	Opstellen lead Aanvraag offerte Intake aanvraag Analyse aanvraag Opstellen offerte Uitbrengen offerte Ondertekenen offerte	Leveringsprocedure
2. Project initiatie	Geven opdracht Opstellen PID / PvA	
3. Bouw	Opstellen ontwerp Uitvoeren ontwikkeling Uitvoeren test	
4. Acceptatie	Acceptatie technische oplossing	
5. In productie nemen	In productie nemen	
6. In beheer nemen	In beheer nemen	
7. Decharge	Decharge project	

Figuur 9 processtappen Leveringsproces, DICTU Processenhuis 2018

De checklisten die in de workshops zijn genoemd hebben betrekking op de processtappen 5 en 6. Ik heb hieronder een RACI bijgevoegd zodat het zelfde beeld heeft van deze stappen.

processtap	Programmamanager	Projectleider	Servicemanager
5. In productie nemen	A	R	R
6. In beheer nemen	A	R	R
7. Decharge	A	R	C

Tabel 3 RACI Leveringsproces, focus op overdracht.

Betekenis RACI (VERI in het Nederlands):

(V)R:(Verantwoordelijk) Responsible: Neemt de uitvoering voor het (deel)resultaat op zich (en is uit dien hoofde bevoegd om alle daarvoor benodigde middelen aan te wenden)

(E)A:(Eindverantwoordelijk) Accountable: Afrekenbaar op / eindverantwoordelijk voor resultaat (bevoegd om alle daarvoor benodigde middelen aan te wenden)

(R)C:(Raadplegen) Consulted: Levert voor het resultaat noodzakelijke kennis

(I)I:(Informer) Informed: Ontvangt resultaat / wordt geïnformeerd

Tijdens de workshop is naar voren gekomen dat niet vanuit een BiSL invalshoek wordt gekeken en geen afstemming de gebruikersorganisatie. Aan aanwezigen zien

een overdracht voornamelijk tussen DICTU projectteam en DICTU beheerteams. Dit gebeurt aan de hand van checklisten om te bepalen of de overgedragen diensten, de informatiesystemen en de onderliggende Infrastructuur, kunnen worden beheerd. Deze heb ik na de workshop opgevraagd en in een document gezet. In totaal zijn dit 4 clusters van beheer teams. De Cloud Operationeel Applicatiebeheer; Netwerk en Datacommunicatie; de Operating System Klassiek en de Middleware Klassiek. Zie bijlagen. Deze gezamenlijk vormen deze checklisten de eisen van een Servicemanager om de in de beheerfase het beheer van de applicatie te kunnen overnemen.

Informatiemanagement heeft als nieuwe Eigenaar nog geen rol in de overdracht. De Eigenaar in het algemeen heeft geen rol in deze overdracht. De invalshoek van de overdracht is voornamelijk vanuit een beheersinvalshoek. Hierbij zijn er weinig aspecten die vanuit de gebruikersorganisatie van belang zijn op genomen in de huidige werkwijze. Het zou ook niet passen om de huidige 4 checklisten de aspecten op te nemen die vanuit de gebruikersorganisatie van belang zijn. Het ontbreekt vanuit Informatiemanagement aan een werkwijze om deze informatiesystemen in beheer te nemen. Afspraken met de ICT-leverancier DICTU worden te laat gemaakt of worden niet gemaakt en lift Informatiemanagement mee met de afspraken die al voor externe klanten zijn opgesteld.

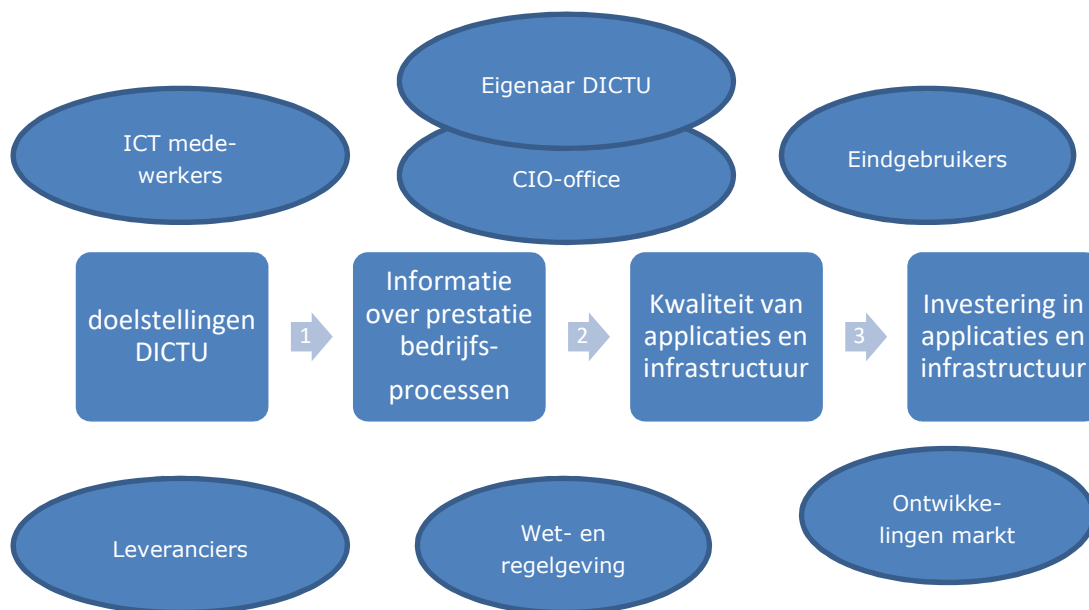
4.7 Uitvoering BiSL en zelfdiagnose

Nadat een bureauonderzoek is uitgevoerd kan ik een BiSL zelfevaluatie uitvoeren. BiSL blijkt niet erg bekend te zijn als raamwerk binnen DICTU.

Ik begin met het opstellen van de omgeving waarin informatiemanagement opereert en wat ik versta onder informatiemanagement.

Om het huidige informatiemanagement te kunnen evalueren en verbeteren moet eerst duidelijk zijn wat in dit onderzoek onder informatiemanagement wordt verstaan: het informatiemanagement voor DICTU richt zich op het aanleveren van tijdige, betrouwbare, juiste informatie t.b.v. de besturing van de organisatie DICTU:

- De directie en het management van DICTU moet kunnen beschikken over goede management informatie aan de hand waarvan zij kan beoordelen in hoeverre DICTU op weg is om de doelstellingen te realiseren.
- De directie van DICTU heeft goede management informatie nodig aan de hand waarvan zij verantwoording kan afleggen aan de eigenaar over de geleverde prestaties.
- De directie van DICTU heeft goede management informatie nodig aan de hand waarvan zij kan laten zien dat zij voldoet aan geldende wet-en regelgeving.
- Het management van DICTU heeft goede management informatie nodig aan de hand waarvan zij verantwoording kan afleggen aan de klanten over de geleverde prestaties.



Figuur 10 Omgeving Informatiemanagement met evaluatiestappen.

Bij de evaluatie van de efficiëntie en effectiviteit van de huidige informatievoorziening hanteer ik de doelstellingen en strategie van de organisatie als toetsingskader. Ik toets het volgende:

1. of de management informatie op verschillende niveaus in de organisatie aansluit op de eisen die de strategie stelt aan de informatie over de bedrijfsprocessen.
2. of de functionele en technische kwaliteit van de informatiesystemen de tijdige, betrouwbare en juiste management informatie mogelijk maakt
3. of de management informatie op een efficiënte wijze wordt voortgebracht en of de juiste investeringen worden gedaan.

De evaluatiestappen zijn met nummers weergegeven in het informatiemanagement model.

Conclusie stap 1

De strategie van DICTU is onvoldoende meegenomen en vertaald naar de eisen aan de bedrijfsprocessen en de bijdrage die ICT kan leveren.

In de gesprekken met de opdrachtgever en de medewerkers van DICTU kwamen verschillende informatiebehoeften naar voren. Deze belangrijkste punten zijn opgenomen in de lijst die hieronder is weergegeven:

Informatiebehoefte in het bedrijfsvoeringsdomein:

- De huidige informatie laat niet zien welke bijdrage verschillende afdelingen leveren aan de financiële realisatie. Dit maakt financiële sturing lastig.
- De Total Cost of Ownership van de door DICTU geleverde diensten is niet volledig inzichtelijk. Dit maakt sturing voor DICTU lastig.
- De kosten van de algemene infrastructuur worden via verdeelsleutels over klanten verdeeld.
- Informatie over aantal software licenties in gebruik is niet op orde voor de ontwikkel en beheerwerkplekken.
- De huidige bedrijfsvoeringssystemen Oracle EBS en SNOW ondersteunen resp. steeds beter de juiste uitvoering van het bedrijfsadministratieproces en het contractmanagementproces.

Informatiebehoeften in het domein van de DICTU processen:

- Er is geen informatie over contactpersonen; zoals eindgebruikers/keyusers/processeigenaren/etc.
- Er is geen informatie over onderhanden werk. Hierdoor is personele capaciteitsplanning en projectplanning lastig. Calls van DICTU applicaties worden vaak niet in Topdesk geregistreerd, maar zelf door DICTU medewerkers opgelost. Hierdoor kan niet op capaciteit worden gestuurd.
- Bij adaptief onderhoud zijn uren niet herleidbaar tot het budget. Hierdoor kan niet op uren worden gestuurd.
- Er is weinig zicht op de verbinding server en applicatie. Hierdoor kan het lang duren voor storingen zijn opgelost, worden onnodige risico's gelopen bij wijzigingen, etc. De huidige CMDB informatiesysteem wordt geleverd door leverancier BMC en implementatie hiervan loopt behoorlijk uit het budget en planning.

De informatiebehoeften en registraties van verschillende afdelingen niet op elkaar zijn afgestemd. Bovendien bleek dat de behoefte aan management informatie niet overal vanuit de bedrijfsdoelstellingen was gedefinieerd. De doelstellingen van DICTU zijn niet vertaald in eisen/doelstellingen aan alle bedrijfsprocessen op alle niveaus in de organisatie. De informatiebehoeften van managers, teamleiders en medewerkers in de organisatie zijn niet planmatig in kaart gebracht. Hierdoor zijn ze niet afgestemd op de doelstellingen en de eisen die hieruit voortvloeien.

Doordat de eisen en doelstellingen niet aanwezig is binnen DICTU was het voor mij niet mogelijk om de aanwezige management informatie en informatiesystemen en de informatiebehoeften te toetsen aan deze eisen. DICTU beschikt momenteel wel over een vrij nieuw rapportage omgeving (Oracle eBS DRO) met een koppeling naar Topdesk, eBS bedrijfsadministratie, APM (Applicatieregister) maar ik kon deze informatiebehoeften niet beoordelen op urgentie en noodzaak vanuit de strategie van DICTU. Welke prestaties van welke bedrijfsprocessen zijn cruciaal voor een goede uitvoering van de strategie? Bij welke van deze processen is goede en tijdige management informatie cruciaal?

Conclusie stap 2

Er is geen structurele analyse of de kwaliteit van de applicaties en de infrastructuur overeenkomt met de eisen die de DICTU bedrijfsprocessen stellen. DICTU beschikt over een registratie van de applicaties die in gebruik zijn (APM) en registreert hier ook de bedrijfsprocessen waarin deze applicaties worden gebruikt. In gesprekken met de DICTU medewerkers komen verschillende voorbeelden naar voren waar de functionele kwaliteit niet aansloot bij de eisen die de medewerkers stellen. DICTU heeft echter geen structurele analyse uitgevoerd van de functionele en technische kwaliteit van de applicaties die in gebruik zijn, noch van de kwaliteit van de infrastructuur. Dit betekent dat verbeter- en investeringsvoorstellen ad hoc tot stand komen. Het is onduidelijk hoe lifecyclemanagement wordt uitgevoerd over de huidige informatiesystemen van de beheer en ontwikkel werkplekken. Functioneel beheer wordt impliciet uitgevoerd door eindgebruikers.

Conclusie stap 3

Doordat de doelstellingen en strategie niet zijn vertaald naar de eisen ontbreekt hierdoor het strategisch kader. En is het voor mij lastig te beoordelen over de doelmatigheid van de investeringen. Doordat geen informatie beschikbaar is uit de voorgaande stappen is het niet mogelijk om deze te beoordelen of de investeringen passen binnen de strategie van DICTU.

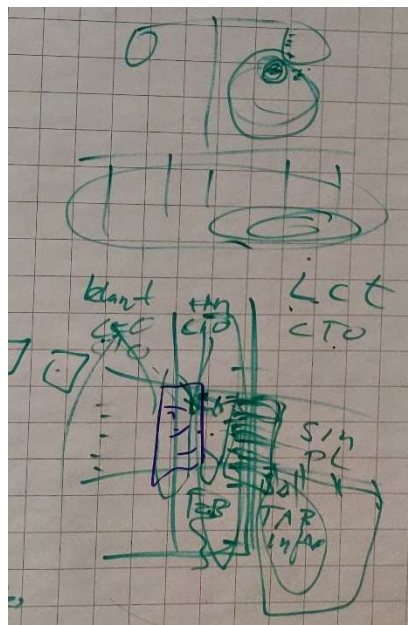
Het is voor mij in een korte tijd niet haalbaar om de investeringen te koppelen aan de strategie. Ook is het onduidelijk op welk managementniveau de besluitvorming plaatsvindt.

4.8 Demand-supplyketen

DICTU als ICT-leverancier is binnen DICTU bekend. Maar DICTU als klant van zichzelf is nog geen vanzelfsprekend beeld binnen DICTU. Voornamelijk contactpersonen zoals eindgebruikers; servicemanagers; Functioneel beheerders; etc. ontbreken en zijn nodig bij een eerste contact voor informatie over applicaties.

DICTU heeft een duidelijke demand supply keten ingericht met haar externe klanten. Deze demand supply keten is op dit moment nog niet ingericht voor de interne klanten. DICTU maakt onderdeel uit van de demand supply keten die loopt van haar externe klanten naar de interne en externe leveranciers die de diensten leveren. DICTU vormt het aanspreekpunt voor de klanten en neemt de verantwoordelijkheid op zich om de diensten te leveren. In werkelijkheid levert DICTU een deel van de diensten zelf en vervult zij de regierol naar commerciële leveranciers die de overige producten en diensten leveren.

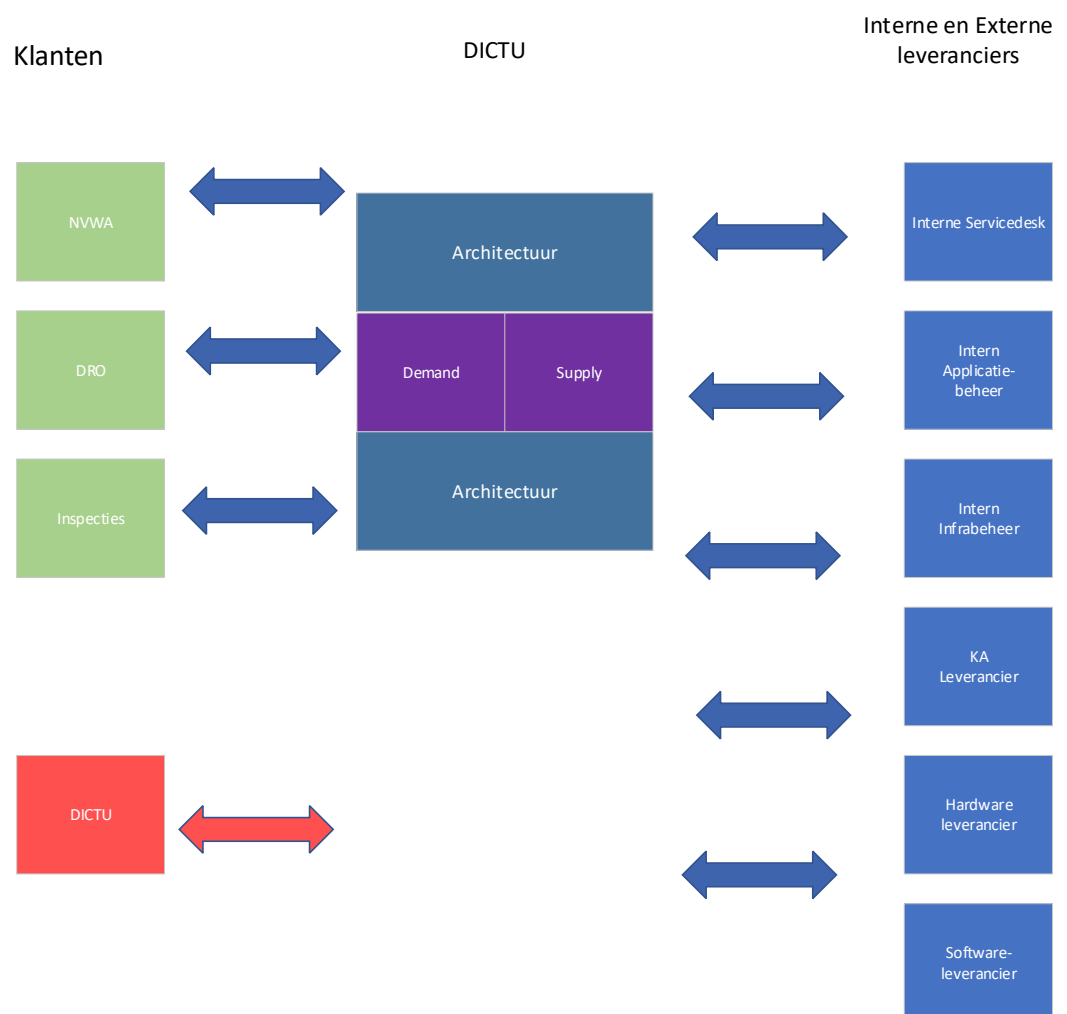
In de onderstaande figuur is de situatie weergegeven dat DICTU dus ook klant is van zichzelf, maar in werkelijkheid nog niet zo wordt beschouwd. Tijdens het bedrijfsbezoek van de begeleidende examiner aan DICTU is deze situatie besproken aan de hand van het 9-vlaksmodel van Maes heb ik deze op een flipover uitgetekend. Hij adviseert om deze bijzondere situatie nogmaals in het afstudeerverslag te benadrukken.



Figuur 11 schets supply demand keten 9-vlaksmodel Maes.

Deze schets kan ik schematisch als hieronder weergeven. DICTU ontbreekt als klant en is hier rood aangeduid en in de kolom klant geplaatst. Doordat DICTU ontbreekt in de supply-demand-keten als klant. Is het voor veel de informatiesystemen van de beheer en ontwikkelwerkplekken het is niet duidelijk:

- Wie opdracht mag geven binnen DICTU voor nieuwe functionaliteit of preventief onderhoud ten behoeve van de interne informatievoorziening? Mag iedere manager opdracht hiertoe geven?
- Wie bepaalt hoeveel geld jaarlijks wordt uitgegeven aan beheer, onderhoud en vernieuwing ten behoeve van de interne informatievoorziening.
- Wie betaalt voor de dienstverlening die intern geleverd wordt.
- Wie de kaders stelt aan de interne oplossingen die geleverd worden.
- Wie de rol van hoofdaannemer vervult bij de levering van de interne dienstverlening.
- Wie prioriteiten stelt tussen de ingediende investerings- en wijzigingsverzoeken t.b.v. de interne informatievoorziening.
- Wie de gebruikersrol moet behartigen



Figuur 12 Demand-supply. DICTU ontbreekt en aangeduid in rood.

4.9

BiSL zelfevaluatie

BiSL heeft een zelfevaluatie ontwikkeld, waarmee inzicht verkregen kan worden in de manier waarop en de mate waarin de processen van functioneel beheer in een organisatie zijn ingericht. Als uitgangspunt voor de evaluatie van de informatiemanagement processen heb ik gebruik gemaakt van deze zelfevaluatie.

Hieronder is de beschrijving van de volwassenheidsniveau. In een voorbeeld van BiSL zelfevaluatie die ik heb uitgevoerd, in dit geval de sturende processen. Samen met de eerdere analyse geeft die een goed beeld van de huidige informatievoorziening.

BiSL volwassenheidsniveau	Omschrijving
0 Afwezig	De organisatie is zich niet van bewust dat de informatiemanagement processen benodigd zijn.
1 Initieel	De organisatie heeft geen stabiele omgeving om de processen uit te voeren. Er worden wel activiteiten op het terrein van het proces uitgevoerd. Ook worden er aanzetten gedaan en worden soms activiteiten uitgevoerd om inzicht en kennis te krijgen. De resultaten en de uitkomsten van de activiteiten zijn veelal niet voorspelbaar.
2 Herhaald	De organisatie voert activiteiten uit op basis van herhaling. Bij de uitvoering wordt gebruikgemaakt van eerdere ervaringen en werkwijzen. Er begint zich een standaardwerkwijze af te tekenen. Deze biedt enige mogelijkheden voor tussentijdse sturing. Deze sturing vindt plaats op verwachtingen en uitkomsten.
3 Gedefinieerd en gemanaged	De activiteiten en processen zijn zichtbaar, gedocumenteerd en gedefinieerd. Er is nagedacht over de wijze waarop processen moeten verlopen. De processen zijn op een dusdanige wijze ingericht dat er kwantitatieve en kwalitatieve kengetallen zijn op basis waarvan de organisatie kan sturen en bijsturen.
4 Optimaliserend	De organisatie is op een dusdanige wijze ingericht dat er sprake is van continue procesverbetering. Er zijn mechanismen en processen ontwikkeld om voortdurend en gestuurd verbeteringen aan het proces mogelijk te maken. De vernieuwingen en verbeteringen zijn in de organisatie ingebouwd.
5 Ketengericht	De focus van de organisatie bij de inrichting, verbetering en afstemming van processen ligt op het verhogen van de toegevoegde waarde binnen de procesketen waarin zij opereert. De focus, het belang en het perspectief zijn dus niet sec gericht op de organisatie, maar op de context van de plaats in de omgeving. Er wordt gestreefd naar maximalisatie van toegevoegde waarde van alle partijen binnen de keten.

Tabel 4 BiSL volwassenheidsniveau

Sturend

Planning & Control	Financieel management	Behoeftemanagement	Contractmanagement
--------------------	-----------------------	--------------------	--------------------

Planning en control: initieel

Het doel van planning en control is het bewaken en bijsturen van activiteiten die betrekking hebben op het verzorgen van de informatievoorziening, zodat veranderingen op tijd worden geïmplementeerd.

Situatie:

Er is geen centraal punt waar overzicht wordt gehouden over de projectmatige realisatie van de informatievoorziening van de informatiesystemen. Projecten en wijzigingen worden ad hoc opgepakt. Ad hoc wordt een projectleider aangewezen die verantwoording aflegt aan decentrale opdrachtgevers. Er is geen proces ingericht waarin de samenhang van de verschillende projecten worden bewaakt.

Financieel management: afwezig

Financieel management moet zorgen voor een kosteneffectieve informatievoorziening en kosteneffectieve inzet van ICT middelen.

Situatie:

Binnen DICTU wordt niet gestuurd op de kosten voor onderhoud, beheer en projecten voor de DICTU informatievoorziening. Dit komt doordat er geen budgetten zijn opgesteld voor investeringen, onderhoud en beheer en er geen proces is ingericht om de kosten te bewaken. Daarnaast is er geen proces ingericht dat bepaalt wanneer en hoe business cases moeten worden opgesteld voor investeringen in de DICTU informatievoorziening. Er zijn geen afspraken wie moet betalen voor de kosten van de interne informatievoorziening. Er is geen kostenverdeelstaat waarin DICTU als klant (kostenplaats) is opgenomen.

Behoeftemanagement: afwezig

Het BiSL proces van behoeftemanagement zorgt dat bestaande en nieuwe behoeften worden onderkend en gebundeld en dat besluitvorming plaats kan vinden.

Situatie:

Er bestaat geen proces ten behoeve van de onderkenning van nieuwe functionaliteiten en behoeften. Er worden geen relatie gelegd tussen de behoeften en behoeften worden niet gebundeld. Behoeften worden decentraal en ad hoc geuit en gerealiseerd voor overgedragen informatiesystemen. Daarnaast bestaat er geen geformaliseerde besluitvorming.

Contractmanagement: afwezig

Het proces Contractmanagement zorgt dat er adequate afspraken worden gemaakt met ICT leverancier ten aanzien van de door hen te leveren dienstverlening ten behoeve van de DICTU informatievoorziening. Contract management bewaakt deze afspraken en verbetert deze indien dat nodig is.

Situatie:

Doordat DICTU nog niet wordt gezien als interne klant van zichzelf zijn er geen expliciet eisen geformuleerd voor de klant DICTU. Dit betekent dat de klant DICTU meelift op de afspraken die met (interne en externe) leveranciers zijn gemaakt ten behoeve van de andere (externe) klanten. Het risico van deze benadering is dat in de toekomst eventuele specifieke eisen van de DICTU klant over het hoofd worden gezien. Er zijn licenties ingekocht voor softwarepakketten die binnen DICTU worden gebruikt. Hierbij kan gedacht worden aan de financiële applicatie, helpdesk applicatie, CMDB en diverse beheertools. Het licentiemanagement vindt decentraal en ad hoc plaats.

4.10

Conclusie BiSL evaluatie

De kwaliteit van de informatievoorziening is op dit moment lastig te beoordelen doordat het strategische kader ontbreekt. De informatiesystemen die nu over zijn gegaan naar Informatiemanagement zijn altijd buiten beeld gebleven van alle processen. Er is geen besturing op deze informatiesystemen. Het centraal beleggen van de Eigenaar bij IM is een eerste stap. Vanuit de beheerorganisatie (supply) wordt IM nog niet gezien als een Eigenaar. Verder is de organisatorische kant van de informatiesystemen niet ingericht. Medewerkers die in de administratie rol toebedeeld krijgen voor het beheer van de informatiesystemen geven of geen gehoor of doen deze niet volgens de processen en procedures. Terwijl de twee

primaire processen van DICTU, de leveringsketen en de beheerketen van deze informatiesystemen afhankelijk zijn, zijn er voor deze informatiesystemen geen duidelijk verantwoordelijkheden belegd. Deze informatiesystemen zijn dus van strategisch en van kritisch belang voor het functioneren van DICTU. Maar het niet in beheer hebben van deze informatiesystemen betekent ook dat er niet gestuurd kan worden. De gehele sturende laag vanuit BiSL gezien ontbreekt: behoeftemanagement (kwaliteit van de IV), planning en control, financieel en contractmanagement.

- De strategie van DICTU is nog onvoldoende vertaald naar eisen aan de bedrijfsprocessen en de bijdrage die ICT kan leveren.
- Daardoor is het niet mogelijk om te analyseren of de kwaliteit van de management informatie en de kwaliteit van de applicaties en infrastructuur die nodig is om de informatie te genereren, past bij de eisen die de bedrijfsprocessen stellen.
- Ook het is niet mogelijk om goed te oordelen over de doelmatigheid van de investeringen in de informatievoorziening.

DICTU maakt onderdeel uit van de demand supply keten die loopt van haar externe klanten naar de interne en externe leveranciers die de diensten leveren. Binnen deze demand supply keten worden duidelijke rollen en processen onderscheiden. DICTU is echter ook klant van zich zelf als het gaat om de vraag naar interne informatievoorziening. Binnen deze keten worden nog geen duidelijke rollen en processen onderscheiden. Als gevolg hiervan is het onduidelijk wie opdracht mag geven voor nieuwe ontwikkelingen of wijzigingen, wie hiervoor betaalt, wie kaders stelt, wie bepaalt hoeveel geld en capaciteit jaarlijks ten behoeve van de interne informatievoorziening wordt ingezet. De volwassenheid van de informatiemanagement processen hebben we onderzocht aan de hand van het BiSL framework. Uit deze analyse blijkt dat de volwassenheid van strategische, tactische en operationele informatiemanagement processen laag is of niet aanwezig. Toch zien we ook dat de medewerkers van DICTU in staat zijn om diverse management rapportages op te leveren, de bedrijfsprocessen te besturen en de applicaties draaiende te houden. Dit komt doordat er veel kennis en ervaring aanwezig is in de organisatie en er op verschillende plekken initiatieven worden ontplooid om verbeteringen door te voeren. Deze manier van werken is echter te ad hoc om te waarborgen dat de informatievoorziening bijdraagt aan de strategische doelen van DICTU.

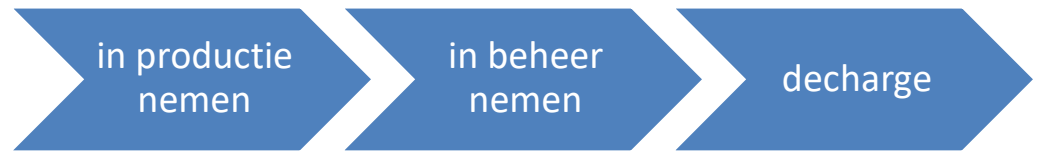
De huidige werkwijze

De werkwijze die nu worden gehanteerd zijn per beheerteam naar eigen inzicht ingericht en is vooral van technische aard. Dit is vanuit een beheersinvalshoek bekeken. De processen die beschreven zijn in de DICTU processenhuis zijn summier, dit geeft de verschillende teams ruimte om een eigen invulling te geven van de procedure activiteiten. Na de decharge van het project worden draag de projectleider de verantwoordelijkheid van de levering van de applicatie service over aan de servicemanager.

- Checklist Beheerteams:

 - Applicatie Beheer
 - Infrabeheer



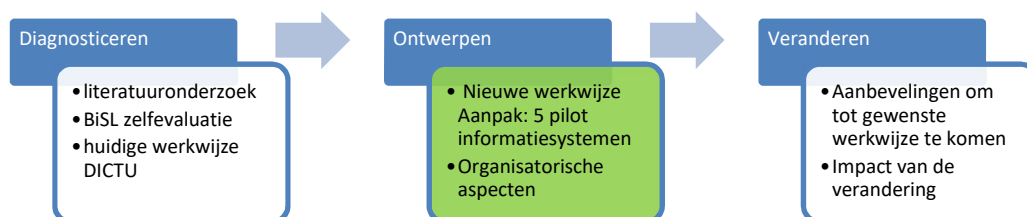


Figuur 13 Huidige werkwijze met beheerteamchecklists

5 Fase 2. Ontwerpen

5.1 Inleiding

Hier wordt beschreven wat de gewenste werkwijze dan is, en dat deze werkwijze rekening wordt gehouden met Informatiemanagement vanuit BiSL invalshoek bekeken. 5 informatiesystemen worden geselecteerd als pilot.



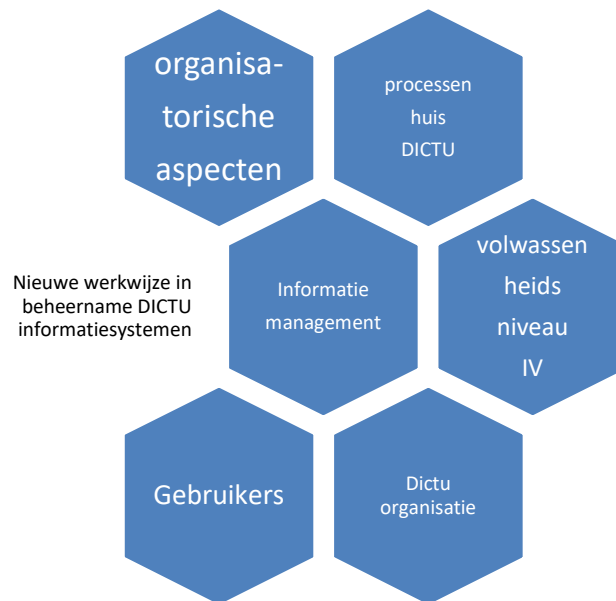
Deelvraag 4: Welke 5 informatiesystemen kunnen worden gekozen als pilot voor de rest van de 226 informatiesystemen?

5.2 Input voor nieuw werkwijze

De oude werkwijze bestaat uit een procesoverview van de leveringsproces uit de DICTU processenhuis uit gewerkt in de checklisten van de verschillende beheerteams. Deze is vrij technisch van aard en houdt geen rekening met de wensen van de gebruikersorganisatie. BiSL is een raamwerk voor het uitvoeren van functioneel beheer en informatiemanagement. BiSL richt zich niet op IT-beheer, maar juist op de gebruikersorganisatie. De gebruikersorganisatie is bij het ontwerpen van de nieuwe werkwijze rekening gehouden. De huidige informatiemanagementproces is voornamelijk gericht op strategische doelen en op het verkrijgen van de juiste randvoorwaarde om informatiemanagement uit te kunnen voeren bij DICTU. De nieuwe werkwijze voor het in beheer nemen van de informatiesystemen wordt in de uitvoerende laag van BiSL uitgevoerd met medewerkers van het team informatiemanagement. In de bestaande processen van het DICTU processenhuis zou de nieuwe werkwijze moeten passen. Het opnieuw inrichten van de processen is hierbij niet nodig. Het DICTU processenhuis beschrijft de processen op een globaal niveau opdat verschillende teams hun procedure uitwerkingen hierop aan te kunnen laten sluiten. Informatiemanagement zou de bestaande in productie en in beheersname procedure kunnen volgen en aanhaken met een eigen checklist gezien vanuit de beheerorganisatie. Gezien het lage volwassenheidsniveau dat uit de BiSL zelfevaluatie komt is een grotere ambitie niet reëel.

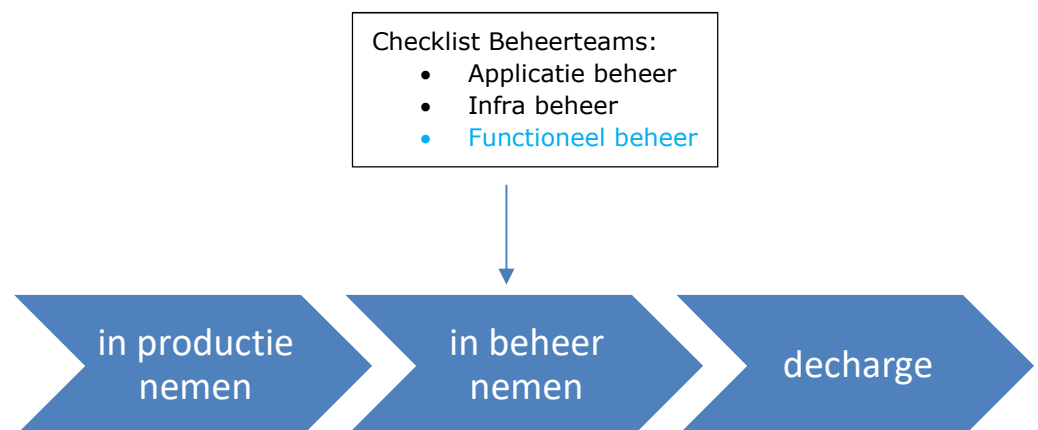
De volgende zaken zijn meegenomen bij het ontwerpen van de Informatiemanagement checklist bij het in beheer nemen van de informatiesystemen.

- Bouwen op de bestaande processtappen van het DICTU processenhuis.
- Passen bij de het volwassenheidsniveau van IV.
- Organisatorische aspecten zijn verwerkt in de nieuwe werkwijze.
- Logische opbouw, van de checklist. Gezien vanuit de gebruikersorganisatie. BiSL DNA moet wel aanwezig zijn, maar hoeft hiervan niet doordrenkt te zijn.



Nieuwe werkwijze

Dit levert de volgende werkwijze op waarbij wordt aangehaakt op de huidige procedures. Naast dat de beheerteams applicatiebeheer en infrabeheer dit al in de huidige werkwijze een checklist doorlopen zal in de nieuwe werkwijze ook voor informatiemanagement een checklist worden opgesteld en doorgelopen. Deze checklist van Informatiemanagement heeft niet de technische aspecten als focus, maar de organisatorische aspecten. De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn: Financiën; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT.



Figuur 14 Nieuwe werkwijze met inbeheername document van Informatiemanagement

5.3

Pilot aanpak

Er is gekozen voor een pilot aanpak. 5 informatiesystemen worden geselecteerd om in een pilot een nieuwe werkwijze te ontwikkelen voor de overige informatiesystemen. Om een beeld te krijgen welke informatiesystemen in aanmerking komen voor de pilot heb ik gezocht naar de gegevens over deze 236 informatiesystemen in de administratie- en registratiesystemen: Topdesk, Applicatieregister, eBS (uren- en financieel administratie systeem). Maar omdat de demand-supplyketen niet is ingericht voor deze applicaties zijn deze gegevens moeilijk boven water te krijgen. De beheerders zijn naast eindgebruikers ook zelf technische oplosgroepen bij incidenten. In de praktijk betekent dat zij bij incidenten en wijzigingen niet de Servicedesk bellen of een wijzigingsverzoek indienen, maar zelf aan de slag gaan. Het zelfde ontbreekt in de eBS. Kosten voor uren en licenties worden niet geboekt op de juiste kostencodes in de administratie. Dit is was te verwachten, maar wel teleurstellend vooral omdat er enige moeite toegang tot deze gegevens te krijgen en daarna deze trachten te ordenen. Na het ordenen van de gegevens blijken voornamelijk applicaties van klanten het meest compleet in de registraties. De figuur hieronder geeft een overzicht van gegevens uit verschillende systemen.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	APM Applicatie	Gerealiseerde Uren per jaar	fin. JAN	FP	Ongewogen A	U/FP	t.o.v. totale functionaliteit	jaren ervaring personeel	omloopsnelheid per jaar personeel	jaren
1	APM Applicatie									
2	AAN-Register	199,5	3068,02	57	41	3,5	2	1		1
3	ABA	78,29247059	1057,99	175	40	0,447385546	2	3		3
4	ABS	20		639	41	0,031298905	1	4		1
5	Achilles	1362,203529	12063,91	945	47	1,441485216	4	1		1
6	ACO (Rabbit)	1063,443059	30304,89	4423	46	0,240434786	2	1		1
7	AIF	111,6956471	676,79	223	37	0,500877341	1	4		1
8	AntwVrBedr	863,1277647	2626,12	109	37	7,918603346	3	1		1
9	AVD	1302,016	4071,17	264	42	4,931878788	4	5		1
10	BAS	6668,770706	53868,89	11847	53	0,562907969	2	1		1
11	BBS	2371,195294	16890,49	1234	40	1,921552102	1	1		2
12	BCB	2482,805412	14768,25	3050	53	0,814034561	5	1		4
13	BDB	6	325,62	99	37	0,060606061	1	1		1
14	BEBIS	8,707529412		4156	45	0,002095171	2	1		1
15	Berichtenbox	3046,694	36486,76	379	53	8,038770449	3	3		2
16	BMS	501,4616471	4496,04	333	57	1,505890832	5	4		4
17	BPO-V	1287,994588	1373,79	363	39	3,548194458	1	4		2
18	BRL	286,418	3047,45	1491	40	0,192097921	1	1		1
19	BRP	251	5286,77	1632	41	0,15379902	2	1		1
20	CDD	244,5234118	1495,9	90	37	2,716926797	2	2		1
21	CGO	378,2311765	2523,22	740	42	0,511123211	2	1		1
22	Client	8667,793176	14745,88	962	50	9,010180017	2	1		2
23	CompAAN	1	0	171	27	0,005847953	2	1		1
24	CROS	517,2954118	4166,88	481	51	1,075458237	3	5		2
25	CTE	8,928117647	0	314	41	0,028433496	1	1		1
26	CTS	676,9643529	4376,64	743	39	0,911122951	3	1		1
27	CVB	8,384705882	33,22	87	34	0,09637593	1	3		1
28	CWL NVWA	41,06941176	1047,34	187	44	0,219622523	1	1		2
29	DDR	765,6688235	12422,21	618	52	1,238946316	2	1		2
30	DFO	2		16	34	0,125	2	1		1
31	DFR	18,07258824		319	35	0,056653882	2	1		1
32	DPL	1		36	39	0,027777778	1	1		1
33	DTV	279,1885882	1841,14	357	51	0,782040863	3	5		3
34	DWH-AenS	5		2146	43	0,002329916	3	3		1
35	EBVW	180,6395294		417	36	0,43318832	1	4		2
36	EGDI	4414,567882	19243,02	701	66	6,297529076	5	4		5
37	eLoket	3344,128353	21084,16	2699	48	1,239024955	3	1		1

Figuur 15 overzicht gegevens uit APM, eBS, en Topdesk.

In gesprekken met een Citrix beheerder en een Microsoft Active Directory beheerder kon ik toegang krijgen tot de gegevens van de CBO infrastructuur systemen en kon ik een lijst samenstellen van het aantal gebruikers per applicatie. De gebruikersaantallen wijken in werkelijkheid iets af, omdat de Role-Base-Access beheer niet altijd goed wordt uitgevoerd. Maar het is wel voldoende om 5 informatiesystemen te selecteren. Hieronder is een voorbeeld van dit overzicht.

	A	B
1	Applicatie	Gebruikers
2	7-zip x64 9.20 cbo21194	561
3	7zip-18.05-cbo21718	561
4	abs-aas 1.0 cbo21548	80
5	access 2003 cbo21176	233
6	access runtime 2010 cbo21635	5
7	activeroles mgt ad 1.6.0 cbo21195	168
8	adexplorer 1.44 cbo21604	48
9	admanager a 1.0 cbo21537	80
10	admanager p 1.0 cbo21536	80
11	adobe reader 11 cbo21184	585
12	agent ransack 2014 7.0.828.1 cbo21198	90
13	alttools 5.0 cbo21532	276
14	apache ant 1.9.6 cbo21202	184
15	apache ds 2.0.0-m8 cbo21186	61
16	apache solr 4.5 cbo21605	17
17	apro banking gateway 7.1.04.06 cbo21578	17
18	arcgisdesktop 10.2.2 cbo21500	160
19	atrium orchestrator 7.9.01 cbo21679	14
20	atrium orchestrator 7.8.2 cbo21596	45
21	atrium_integrator_spoon-6.0.1.0 cbo2171	13
22	axway b2bi client 2.3.1 cbo21715	13
23	baretail 3.50a cbo21209	76
24	basiset_plugins_1.0-standaard	746
25	bi publisherdesktop 10.1.3.4.2 cbo21569	69
26	bi publisherdesktop 11.1.1.9.0 cbo21570	69

Figuur 16 voorbeeld overzicht Gebruikers aantallen per CBO applicatie

Criteria Pilot informatiesystemen

In principe moet de nieuwe werkwijze voor alle 235 informatiesystemen gelden. En hoefde het geen ingewikkelde selectieprocedure te zijn.

De applicaties zijn geselecteerd op de volgende criteria:

Doelgroep: 2 voor beheerders; 2 voor ontwikkelaars. 1 algemeen.

Gebruikersaantal: moet redelijke omvang hebben.

De volgende applicaties zijn geselecteerd en met de opdrachtgever afgestemd.

5.4

Beantwoording deelvraag 4:

Welke 5 informatiesystemen kunnen worden gekozen als pilot voor de rest van de 226 informatiesystemen?

Applicatie en gebruikersaantallen voor pilot.

rd connection manager 2.7	643
keepass 2.33	621
kis 5.6.5 dut r01 b01	618
sql developer 17.4	429
jira 6.3.15	338

5.5

Ontwerpen nieuwe werkwijze checklist

Zoals eerder in het document is aangegeven, wil ik de nieuwe werkwijze laten aanhaken op de bestaande processen. De organisatorische aspecten worden verwerkt in de checklist van Informatiemanagement. Ik zal een conceptversie

maken van de *checklist IM* en deze laten bespreken in een reviewsessie waarna de feedback servicemanagers en beheerders kan worden verwerkt in een definitieve checklist.

Om aan te haken op de huidige werkwijze en heb ik met de beheerders hun eigen checklisten besproken. Dit heeft met doel om meer inzicht te verkrijgen in het gebruik van de checklisten en of de bestaande opzet te hergebruiken is voor de *Checklist IM*. In totaal zijn er vier checklisten, waarvan ik drie al na de vorige workshop had ontvangen. De checklist van beheerteam Netwerk en Datacom heb ik later mogen ontvangen. De vier zijn met de desbetreffende beheerteams doorgenomen. In de onderstaande figuren zijn voorbeelden van de huidige checklisten van de beheerteams.

BEHEERASPECTEN									
5	Ingerichte beheerorganisatie. Er heeft overdracht plaatsgevonden van project naar beheermedewerkers	Zijn er werkinstructies opgeleverd vanuit het project?	OAB						Borgen van ke...
		Is er een known-issueslijst opgeleverd vanuit het project?	OAB						Applicatie Beh...
		Is er een KIS Cloud Klant Ketenbeheer pagina aangemaakt met iig de volgende onderdelen:	OAB						
		- Werkinstructies voor gebruikersbeheer (indien van toepassing)	OAB						
		- Werkinstructies voor het herstarten van de omgevingen	OAB						
		- Overzicht van de betrokken omgevingen en mogelijk (test-)hyperlinks.	OAB						
		- Contactpersonenlijst (TAB, FAB, SM, DBA, etc)	Projectleider						
6	Instructies, toelichting, opgeleid beheerteam	Zijn er werkinstructies opgeleverd voor installatie en beheerdoelinden?	OAB						
		Is er in de definitieve oplevering een implementatieplan aanwezig?	OAB						
		Is er in de definitieve oplevering een installatiehandleiding aanwezig?	OAB						
		Is er in de definitieve oplevering een omgevingen sheet aanwezig?	OAB						
	Techniek, Tooling en scripts	- promotiescripts	OAB						Voorkeur gebi...
		- middleware component	OAB						
		- installatie scripts	OAB						
		- datastromen	OAB						
		- accounts	OAB						
7	Is alle benodigde tooling aanwezig	Is er 3rd party of maatwerk tooling nodig om beheer te kunnen uitvoeren op deze	OAB						

Figuur 17 Checklist Beheerteam Cloud Operationeel Applicatie Beheer

Transitie / Technische infra	algemene criteria OS		
Transitie/Techinfe	ID	Controle	Opmerkingen/data/locatie/link
	ALGEMEEN		
TransitieKlassiekCloud	10	Met beheerders van latend systeem(en) communiceren	
TransitieKlassiekCloud	11	Wat is gemigreerd; doorgeven, zodat monitoring, backup, documentatie aangepast kan worden	
		Was-wordt-lijst OAB!	
TransitieKlassiekCloud	12	Topdesk items aangemaakt.	
	technisch		
TechnischeInfra	22	Is de installatie volgens de huidige TVE. (zie onderstaande deel "installatie eisen" voor het betreffende OS)	
TechnischeInfra	23	De naamgeving van de servers is volgens de geldende naamgevingsconventie ten tijde van uitrollen.	
TechnischeInfra	320	De toekomstige capaciteit behoefte is bekend.	
TechnischeInfra	119	Als SLA basis 24 plus geldt, moeten systemen dubbel zijn uitgevoerd, en de failover getest.	
TechnischeInfra		Na inbeheername zijn software-producten nog minimaal 2 jaar volledig supported.	
TechnischeInfra	101	Worden updates/nieuwe versies van de applicatie uitsluitend in standaard installatie packages aangeleverd? (RPM iig Linux, .msi iig windows)	
	consignatie		
TechnischeInfra	105 & 106	Er is een consignatie document, waarin een omgevingsplaat en troubleshooting in is opgenomen. (Alleen iig BASIS 24/24*)	
TechnischeInfra	61	is er consignatie geregeld bij FAB/TAB/MW.	
TechnischeInfra	61	is er consignatie geregeld bij OS.	
	beheer		
TechnischeInfra	27	is de afdeling OS-beheer voorzien van voldoende FTE's om deze servers erbij te nemen.	
TechnischeInfra	87	is de benodigde tooling aanwezig?	
TechnischeInfra		is er bij de OS beheerders voldoende kennis aanwezig. (of moeten er cursus geregeld worden)	
	toegang		
TechnischeInfra	81	Welke accounts & rechten zijn er nodig om de acceptatie door Infra OS uit te voeren?	
TechnischeInfra	82	Toegang vanaf beheer server is mogelijk.	
TechnischeInfra	82	Toegang tot Vsphere Cluster en juiste rechten in Vcenter (in geval van VM servers)	
TechnischeInfra	87	kunnen we bij de ILO (in geval van Hardware server)	

Figuur 18 Checklist Klassiek Operating System beheer

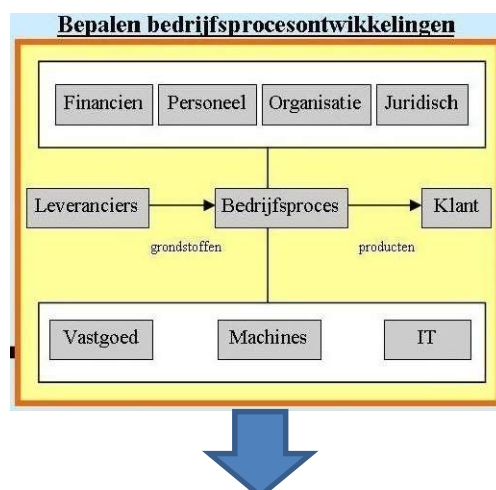
Transitie / Technische infra	ID	Controle	Uit te voeren controles	Resultaat			Toelichting
Transitie/Techne k				✓	VO	NO	
TransitieKlassiekCloud	61	Ingerichte beheerorganisatie . Er heeft overdracht plaats gevonden van project naar beheermedewerkers	Zijn er werkinstructies opgeleverd vanuit het project?				Borgen van kennis en vaardigheid laten lopen; KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud			Is er een known-issuelijst opgeleverd vanuit het project?				KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud			Is er een KIS Middleware pagina aangemaakt met iig de volgende onderdelen:				
TransitieKlassiekCloud			- Werkinstructies voor gebruikersbeheer (indien van toepassing) (zie ook punt 25)				KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud			- Werkinstructies voor het herstarten van de omgevingen				KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud			- Overzicht van de betrokken omgevingen en mogelijk (test-)hyperlinks				KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud			- Contactpersonenlijst (TAB, FAB, SM, DBA, etc)				KIS / documentatie bijgewerkt?
TechnischeInfra	68	Exploitatiekosten	Is er inzicht in de beheerinspanning vertaald naar FTE en opleidingskosten?				decomisioning
TransitieKlassiekCloud	76	Instructies, toelichting, opgeleid beheerteam	Zijn er werkinstructies opgeleverd voor installatie en beheerdoeleinden?				KIS / documentatie bijgewerkt?
TransitieKlassiekCloud	77	Inregelen monitoring	Zijn de verschillende applicatie onderdelen en servers otap-breed opgenomen in Gridcontrol (DEM en of BMC tooling) en voorzien van alle informatie:				Communicatie project naar MEA
TechnischeInfra			- is de waarde Comment ingevuld met een omschrijving van de applicatie?				x nvt
TechnischeInfra			- is de waarde Cost Center ingevuld met de SLA aanduiding?				x nvt
TechnischeInfra			- is de waarde Life cycle Status correct ingevuld?				x nvt
TechnischeInfra			- is de waarde Line of business correct ingevuld met de klanteigenaar?				x nvt
TechnischeInfra	81	Accounts geregeld (Geen local accounts of generieke service accounts). Toegang AB of extern is geregeld.	Zijn de systeemaccounts (Linux, HP-UX, Windows) voor geheel OTAP in de passwordtool vastgelegd?				x passwordtool OAB
TechnischeInfra			Zijn de applicatieaccounts voor geheel OTAP bekend en in de passwordtool vastgelegd?				x passwordtool OAB
TechnischeInfra			Is er een procedure voor (admin) account overdracht beschreven en uitgevoerd?				x passwordtool OAB
TechnischeInfra			Is er een lijst met de technische accounts en een rechten matrix beschikbaar?				x passwordtool OAB
TechnischeInfra			Is er een werkinstructie vastgelegd voor het resetten van systeem- of applicatieaccounts?				x passwordtool OAB
TechnischeInfra	82	Rechten geregeld	Kan AB bij de verschillende omgeving op Acceptatie en Productie?				x via OAB
TechnischeInfra			Kan MW bij de verschillende omgeving op Test, Acceptatie en Productie?				x via OAB
TransitieKlassiekCloud	84	Is backup en recovery ingeregeld	Zijn er database backups gescheduled conform mw-richtlijnen (zie kis)				communicatie project naar MEA

Figuur 19 Checklist Klassiek Middleware beheer

Applicatie / Technische infra	ID	Controle	Uit te voeren controles	Resultaat				Toelichting	Aanvullende
				OK	VOK	NOK	Nvt		
Documentatie en overdracht									
TechINFRA	107	Ketenbeschrijving	HLD, LLD door projectmedewerker getoetst bij datacom product specialist of afwijkingen akkoord zijn (bv een https vip op loadbalancer is standaard, DNS gaan loadbalancer is nieuw)					Inzicht in de functionele en technische samenhang van de applicatie en systemen	Zie OAB; voor
Applicatie	61	Ingerichte beheerorganisatie. Er heeft overdracht plaatsgevonden van project naar beheermedewerkers	In KIS ND space is de applicatiebeschrijving gemaakt a.d.h.v. de template welke ND hanteert voor applicatiebeschrijvingen					Zolang er nog geen applicatie technisch ontwerp is houdt ND zelf e.e.a. bij voor applicaties. Dit totdat er een applicatie space is of iets dergelijks	
TechINFRA	76	Instructies, toelichting, opgeleid beheerteam	Projectmedewerker laat afschrift zien waarin Datacom dist lijst is gemailed met documentatie over project (zie ook 61, zelfde uitleg ppt/doc)					hoeft niet moet in KIS.	NVT: Voor pro
Applicatie	113	Is er een overdrachtsdocument met known-issues?	Projectmedewerker stelt deze op, PL toetst met TL of deze akkoord zijn om als zodanig in de lijn op te pakken.					1. applicatiebeschrijving heeft een waiver voor uitzonderingen die tijdelijk toegestaan worden. 2. Er zijn werkinstructies voor known-issues	OAB lijst WAS-
TechINFRA	86	Welke batches draaien er	Op sommige systemen draaien handmatige cron jobs of scheduled tasks. Bekend is welke er draaien en is opgenomen in de documentatie. Project medewerker geeft aan of dit opgenomen is i.v.t.					Inzicht in de verschillende jobs in de database(s) en op de systemen (Windows, Hp-UX, Linux)	Zie OAB; voor
Informatiebeveiliging, Capacity management en Continuity management									
TechINFRA	127	Is er een PEN-test uitgevoerd door IB	Moet in Checklist algemeen ook op component niveau, bv nieuwe router of server is deze hardened. Uitspraak IB of iets goed is of niet, te toetsen door projectmedewerker datacom					Controle of er een security pen-test is uitgevoerd door Informatie Beveiliging met adviezen welke door infra nog moeten worden verwerkt.	Voor project N
TechINFRA	120	Zijn er performancetest uitgevoerd?	Projectmedewerker bepaald met datacom product specialist welke meting gedaan kan worden					Inzicht in gedrag bij algemeen verwachte en hoge belasting.	Voor project N
TechINFRA	122	Gebruiken, groei en piekperiodes zijn bekend	apparatuur moet minstens 2 jaar groei kunnen weerstaan. Projectmedewerker zorgt voor bewijs adhv huidige groei en verwachte groei per jaar aan te geven dat dit niet boven de toegestane waarden van een systeem gaan groeien (bv firewall tabel 100000 connecties, groei 20000 per jaar is max 140000, systeem moet dan 280000 aankunnen)					Inzicht in te verwachten momenten met extra belasting.	Voor project N
TechINFRA	119	Zijn redundantietesten uitgevoerd?	Datacom apparatuur is meenvoudig redundant, elk component moet de functie zelfstandig kunnen uitvoeren. Projectmedewerker heeft dit getest					Inzicht in gedrag bij clustering en uitvallen van een deelsysteem	Voor project N

Figuur 20 Checklist Network en Datacom beheer

Nadat ik uitleg en het gebruik van de checklisten heb gekregen is het tijd om zelf aan de slag te gaan met een Checklist voor IM. De checklist van de beheerteams zijn zeer gedetailleerd en gaan soms tot 100 te checken onderdelen. Voor de Informatiemanagement checklist wil ik niet zo gedetailleerd gaan, maar wel alle organisatorische aspecten de revue laten passeren. Verder merk ik tijdens de gevoerde gesprekken dat het BiSL framework bij DICTU niet erg bekend is. En wat de organisatorische aspecten globaal inhouden is ook niet bekend bij veel beheerders. Dit zou later bij een reviewsessie mogelijk kunnen bemoeilijken. Wanneer ik heb over functies van medewerkers heb en welke rol (in relatie tot de organisatorische aspecten) hebben, dan is het voor de DICTU collega's waarmee ik de gesprekken voer wel duidelijk. Op basis hiervan heb ik de organisatorische aspecten verwerkt in de rollen van medewerkers en gezamenlijk de organisatorische aspecten dekken.



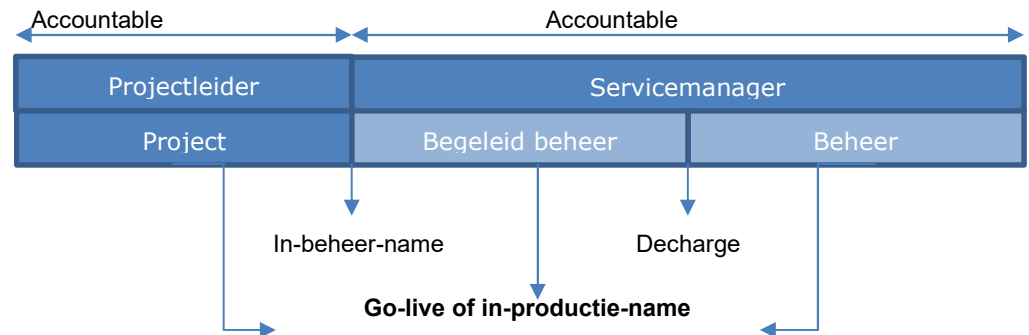
Rol
Architect
Security Officer
Keten beheerder
Applicatie beheerder
Applicatie eigenaar
Configuratie beheerder
Financiële controller
Opdrachtgever
IT leverancier (techn. Beheer)
Change Manager
Servicemanager

Tabel 5 DICTU rollen na omzetting organisatorische aspecten

5.6

In beheername document Informatiemanagement

Tijdens het opstellen van de nieuwe werkwijze heb ik het idee losgelaten dat dit een checklist is. Ik zie het als een overdrachtsdocument van projectleiders en servicemanagers met aanvullende informatie. Dit moet 'warm' overdracht mogelijk maken tussen project en beheer.



Figuur 21 Overdracht Project aan Beheer

Per rol heb ik de acceptatie criteria beschreven, hierbij is rekening gehouden met de organisatorische aspecten. 2 Servicemanager, 1 applicatie beheerder en een infrabeheerder zijn gevraagd om in een reviewsessie feedback te leveren op deze inbeheername document van IM. En om het proces te begeleiden heb ik de input kolom aan toegevoegd. Tijdens de reviewsessie is feedback verzameld om de acceptatie criteria uit te breiden. Maar ook de opmaak van het document. Waar ik voorheen elke rol een voorziet van extra informatie is deze naar de bijlage verplaatst. Een kolom extra informatie verwijst naar de bijlagen. Dit maakt het compacter en leesbaarder. Algemene informatie hoeft maar 1 keer in de bijlage worden opgenomen. Ook is de kolom 'Datum Akkoord' toegevoegd. Het volgende figuur ziet u een voorbeeld van een de rol Infra beheerder als acceptant. De kleuren geven aan waar ik wijzigingen heb aangebracht naar aanleiding van de feedback. Oranje duidt de verkregen acceptatie criteria aan verkregen uit de feedback. Blauw geeft de uitbreiding van kolommen weer nadat de feedback is verwerkt.

IT leverancier (Infra beheer)

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
27	Is de nazorgfase met de opdrachtgever en met de beheerorganisatie afgesproken?	Beschrijving van de afspraken over de nazorgfase	Bijlage 3.9 (H3)	
28	Is Infrabeheer beheer (incl servicedesk) opgeleid en hebben zij daarmee de vereiste kennis van de nieuwe /vernieuwde applicatie, dienst of product?	Opleidingsplan	Bijlage 3.11 (H3)	
29	Is de onder bijlage 3.11 genoemde documentatie overgedragen naar beheer?	Link KIS waar documentatie te vinden is	Bijlage 3.10 (H3)	
30	Is de Service Desk en Applicatie beheerder geïnformeerd en voorzien van uitvraagscripts en routeringsgegevens en geaccepteerd volgens de Functie herstel procedure?	Afmeld mail FHD procedure Functieherstel-document	FHD Template Inge vulde template indienen als change	
31	Is de applicatie geïmplementeerd conform PSA en technisch ontwerp?	PSA Technisch ontwerp Exceptions	Indien akkoord, mail met akkoord naar projectleider en Architect	
32	Heeft technisch beheer alle kwaliteitscontroles succesvol afgerond?	Akkoorden van; Servicedesk; Serverbeheer; Werkplek beheer; Procesmanagement; Local Support.	Bijlage 3.13 (H3)	
33	Wat is de verwachte call load (incidenten, service requests en changes) van Acceptatie naar Productie?	Schatting aantallen met onderbouwing		
34	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheer-name	Bijlage 3.7 (H3)	

Figuur 22 Verwerkte feedback (oranje en blauw) in het in beheername document.

5.7 In beheername pilot informatiesystemen

Nu het nieuwe inbeheername document voor Informatiemanagement is opgesteld heb ik deze werkwijze toegepast op de 5 pilot informatiesystemen. Dit kan worden gezien als een nulmeting. Dit geeft inzicht in de openstaande punten die moeten worden weggenomen om de nieuwe werkwijze bij DICTU te kunnen implementeren. Een plan voor implementatie zal deze openstaande punten moeten wegnemen zodat DICTU volgens de nieuwe werkwijze kan werken. Als het implementatieplan is uitgevoerd zal 5 nieuwe informatiesystemen kunnen worden genomen om te kijken of DICTU klaar is voor de nieuwe werkwijze.

In de matrix hieronder is het resultaat te zien van de nulmeting.

applicatie	Architect	Security Officer	Applicatie beheer	Functioneel beheer	Applicatie eigenaar	Configuratie beheerder	Financiële controller	Opdrachtgever	IT leverancier (Infra Beheer)	Change Manager	Service manager
rd connection manager 2.7	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
keepass 2.33	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
kis 5.6.5 dut r01 b01	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
sql developer 17.4	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
jira 6.3.15	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
openstaande / knelpunten mbt acceptatiecriteria	geen	geen	4,5,6,7,9,11,15,16,17	19,2 geen			23	28, 29, 30, 32, 32, 33		geen	37, 41,42, 43, 44

Figuur 23 nulmeting Pilot informatiesystemen

Het resultaat op het eerste oog is opmerkelijk, maar eenvoudig te verklaren. Alle 5 applicaties scoren slecht op telkens dezelfde acceptatiecriteria. Acceptatiecriteria waar alle pilot systemen goed op scoren is ook eenvoudig te verklaren. Deze criteria zijn eenvoudig te halen tenzij er fors wordt afgeweken van de DICTU Enterprise Architectuur.

Applicatie	openstaande / knelpunten mbt acceptatiecriteria
rd connection manager 2.7	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
keepass 2.33	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
kis 5.6.5 dut r01 b01	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
sql developer 17.4	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
jira 6.3.15	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44

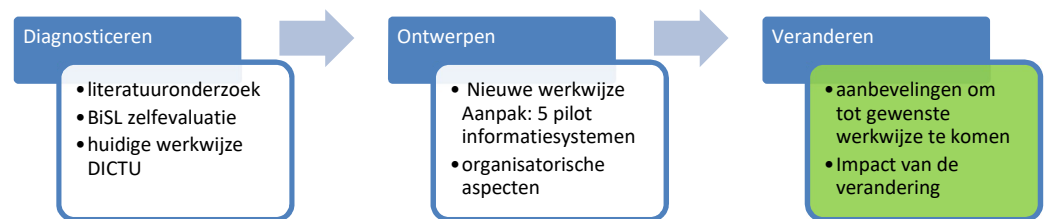
Tabel 6 knelpunten per applicatie uitvergroet.

Wanneer er wordt ingezoomd op de acceptatiecriteria, is het goed te zien dat ze op dezelfde onderdelen slecht scoren. Deze onbeheerde situatie is mede ontstaan doordat DICTU niet wordt gezien als klant van DICTU. DICTU medewerkers hadden in het verleden veel vrijheid om eigen tooling en applicaties uit te kiezen. Het gevolgd is dat deze applicaties uit het radar blijft van verschillende registraties. Waaronder callregistratie, urenregistratie, financiële administratie, etc. Verschillende documentatie is niet voorhanden. Bijsturing is hierop niet mogelijk. Wel is er goede hoop dat wanneer een knelpunt wordt weggenomen dit ook geldt voor andere applicaties. Als ik bestudeer kom ik tot de volgende knelpunten die moet worden weggenomen voordat DICTU volgens de nieuwe werkwijze kan werken. Deze kan ik weer onderverdelen in de eerder genoemde organisatorische aspecten. In de volgende fase worden deze besproken en een implementatieplan kan worden opgesteld.

6 Fase 3. Veranderen

6.1 Inleiding

In deze fase wordt de aanpak beschreven om tot de nieuwe werkwijze te komen.



6.2 Deelvraag 5: en beantwoording

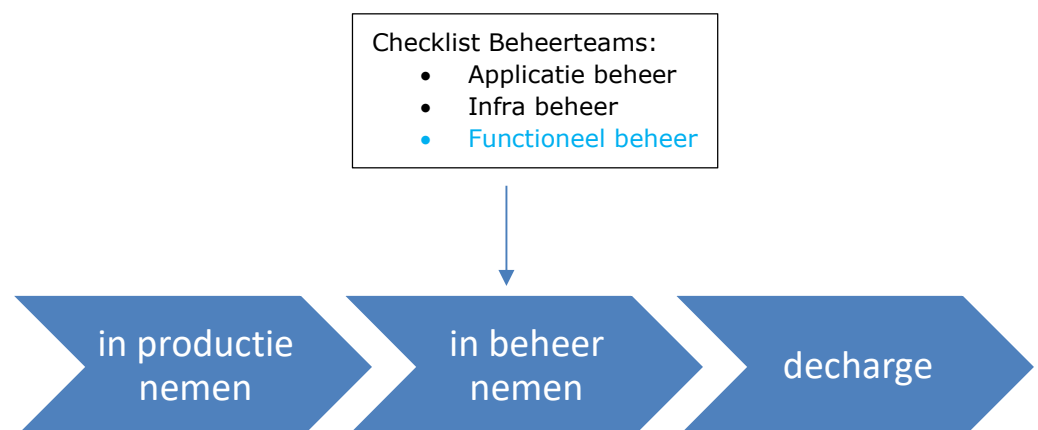
Wat is de gewenste situatie en hoe komt DICTU tot deze situatie.

Dit hele hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 5.

Wat is de nieuwe werkwijze uit de vorige fase?

In de vorige fase is de nieuwe werkwijze ontwikkeld. Hier nogmaals beschrijven en dient als input voor het implementatieplan.

De nieuwe werkwijze haakt aan op de huidige procedures. Naast dat de beheerteams applicatiebeheer en infrabeheer dit al in de huidige werkwijze een checklist doorlopen zal in de nieuwe werkwijze ook voor informatiemanagement een checklist worden opgesteld en doorgelopen. Deze checklist van Informatiemanagement heeft niet de technische aspecten als focus, maar de organisatorische aspecten. De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn: Financiën; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT.



Figuur 24 De nieuwe werkwijze als input voor het implementatieplan.

Wat zijn de resultaten van de pilot informatiesystemen?

Voor de leesbaarheid is hieronder nogmaals de resultaten van de pilot informatiesystemen. Wanneer het implementatieplan is uitgevoerd zullen er geen knelpunten meer zijn. En is de nieuwe werkwijze geïmplementeerd.

applicatie	Architect	Security Officer	Applicatie beheer	Functioneel beheer	Applicatie eigenaar	Configuratie beheerder	Financiële controller	Opdrachtgever	IT leverancier (Infra Beheer)	Change Manager	Servicemanager
rd connection manager 2.7	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
keepass 2.33	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
kis 5.6.5 dut r01 b01	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
sql developer 17.4	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
jira 6.3.15	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok
openstaande / knelpunten mbt acceptatierituaal	geen	geen	4.5.6.7.9.11.15.16.17	19.2	geen	23	28.29.30.32.32.33	geen	37.41.42.43.44		

Figuur 25 resultaten pilot informatiesystemen nieuwe werkwijze .b.v. het implementatieplan.

6.3**Organisatorische aspecten en aanbevelingen**

In deze paragraaf wordt de impact op de organisatorische aspecten beschreven en aanbevelingen worden gedaan om de knelpunten weg te nemen.

Financiën

Kosten niet inzichtelijk van de applicatie. De applicaties zijn niet opgenomen in de diensten overeenkomst en worden niet betaald door de Applicatie Eigenaar. Dit hangt samen met de licentiepositie en de gemaakte uren voor deze applicaties. Onduidelijk is wat de licenties kosten. Onduidelijk is wat de beheerslast is van deze applicaties.

Knelpunten:

- Kosten zijn niet inzichtelijk van de applicaties, zowel personele kosten (uren) als materiele kosten (licenties).
- De jaarlijkse beheerbudget kan niet worden begroot.

Aanbevelingen:

- Registreer alle kosten in eBS. Laat de licentiepositie vaststellen door licentiemanagent en contractmanagement.
- Neem de applicaties op in de diensten overeenkomst zodat deze door de applicatie Eigenaar kan worden betaald.

Personeel

Kennis en opleiding van medewerkers om het beheer uit te voeren is niet aanwezig of lastig te bepalen. Medewerkers hebben vaak een andere rol en doet het beheer (functioneel; applicatie en technisch) er bij. Het is hierbij van belang dat de taken die beheerders impliciet uitvoeren expliciet te beleggen. Deze dienen te worden opgeleid met zo dat zij beschikken over de juiste vaardigheden.

Knelpunten:

- Medewerker hebben niet de juiste kennis / vaardigheden.
- Medewerkers voeren impliciet verschillende beheerstaken uit.

Aanbevelingen:

- Inventariseer de kennis en vaardigheden de DICTU medewerkers en Stel een opleidingsplan op voor de medewerkers die belast zijn met het beheer.
- Werkzaamheden van medewerkers expliciet maken. En capaciteit beschikbaar stellen voor beheertaken.

Organisatie

Er is een wijziging van werkwijze voor een aantal medewerkers van DICTU en voor een aantal stakeholders zullen hun rol veranderen met de invoering van deze werkwijze. De huidige positionering van Functioneel Beheer is in het stafteam Informatiemanagement ondergebracht onder aansturing van de informatiemanager. De omvang van dit team is voor DICTU begrippen klein (8 fte Functioneel Beheerd) en voert regie over een beperkt aantal applicaties. De CBO-2 werkplek biedt meer dan 200 applicaties aan en de gebruikers van deze applicaties komen uit diverse teams Directie Operatie. Om de gebruikers goed te kunnen ondersteunen zal de inrichting de processen van gebruiksbeheer en functionaliteitenbeheer voor de CBO-2 applicaties dicht bij deze decentrale teams. Deze teams koppelen hun behoefte terug aan de sturende processen die de behoeften clusteren waarover besluitvorming kan plaatsvinden. De verschillende beheerteams mogen geen eigen applicaties aanschaffen.

Knelpunten:

- Beheerorganisatie niet ingericht voor deze applicaties. De vraag is waar deze beheerstaken moeten worden uitgevoerd. Centraal bij Informatiemanagement of decentraal bij de gebruikende teams.

Aanbevelingen:

- Richt de informatievoorzieningsorganisatie in die past bij de centraal dan wel decentrale opzet van beheer.
- Richt overlegstructuren in en maak team overstijgende afspraken.

Juridisch;

Omdat de 5 informatiesystemen niet in beheer zijn is het niet inzichtelijk aan welke licentieverplichtingen er moet worden voldaan. Door deze aan te melden bij de teams licentie- en contractmanagement kunnen zij uitzoeken wat de huidige licentiepositie is van deze applicaties en daarop acties ondernemen.

Knelpunten:

- Licentiepositie niet bekend van deze applicaties.

Aanbevelingen:

Licentie- en contractmanagement de licentiepositie vaststellen voor deze applicaties.

Vastgoed;

Er is geen noemenswaardige impact op dit aspect. De locaties Den Haag, Assen en Zwolle beschikken over voldoende flexwerkplek capaciteiten.

Machines

Er is geen noemenswaardige impact op dit aspect.

IT

De nieuwe werkwijze zorgen ervoor dat de kwaliteit van de informatievoorziening omhoog gaat. De ambitie is ook om een volwassenheidsniveau op te schuiven. Maar momenteel worden de 5 pilotsystemen niet geregistreerd in de bestaande DICTU registratiesystemen. Stuurinformatie uit o.a. Topdesk, eBS is niet mogelijk.

Incidenten en wijzigingsverzoeken dienen via de Servicedesk in Topdesk te worden geregistreerd. De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd. Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

Daarnaast ontbreken veel documentatie over deze pilotsystemen. Beheerdocumentatie dient op een geschikte plek te worden bewaard. Dit kan een kennisbank zijn of een gezamenlijke share.

Knelpunten:

- Incidenten en wijzigingsverzoeken worden niet door de Servicedesk in Topdesk geregistreerd.
- Kosten op personeel (uren) en materieel (licenties en contracten) zijn niet geregistreerd in eBS.

Aanbevelingen:

- Alle incidenten en wijzigingsvoorstellen dienen in Topdesk te worden geregistreerd.
- De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd.
- Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

6.4

Opstellen implementatieaanpak

Nu de knelpunten bekend zijn en de aanbevelingen zijn gedaan kan in een implementatieplan de nieuwe werkwijze worden geïmplementeerd.

Doel

Het doel is het implementeren van de implementeren van de nieuwe werkwijze. Waarbij Informatiemanagement aan de hand van een in beheername document de applicaties in beheer kan nemen.

Resultaat

Het resultaat is dat alle knelpunten die in dit hoofdstuk zijn beschreven zijn weggenomen. En alle aanbevelingen zijn geïmplementeerd.

Knelpunten:

- Kosten zijn niet inzichtelijk van de applicaties, zowel personele kosten (uren) als materiele kosten (licenties).
- De jaarlijkse beheerbudget kan niet worden begroot.
- Medewerker hebben niet de juiste kennis / vaardigheden.
- Medewerkers voeren impliciet verschillende beheerstaken uit.
- Beheerorganisatie niet ingericht voor deze applicaties. De vraag is waar deze beheerstaken moeten worden uitgevoerd. Centraal bij Informatiemanagement of decentraal bij de gebruikende teams.
- Licentiepositie niet bekend van deze applicaties.
- Incidenten en wijzigingsverzoeken worden niet door de Servicedesk in Topdesk geregistreerd.
- Kosten op personeel (uren) en materieel (licenties en contracten) zijn niet geregistreerd in eBS.

Aanbevelingen:

- Registreer alle kosten in eBS. Laat de licentiepositie vaststellen door licentiemanagent en contractmanagement.
- Neem de applicaties op in de diensten overeenkomst zodat deze door de applicatie Eigenaar kan worden betaald.
- Inventariseer de kennis en vaardigheden de DICTU medewerkers en Stel een opleidingsplan op voor de medewerkers die belast zijn met het beheer.
- Werkzaamheden van medewerkers expliciet maken. En capaciteit beschikbaar stellen voor beheertaken.
- Richt de informatievoorzieningsorganisatie in die past bij de centraal dan wel decentrale opzet van beheer.
- Richt overlegstructuren in en maak team overstijgende afspraken.
- Licentie- en contractmanagement de licentiepositie vaststellen voor deze applicaties.
- Alle incidenten en wijzigingsvoorstellen dienen in Topdesk te worden geregistreerd.
- De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd.
- Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

6.5 Verandering implementeren

De overgang naar een hogere trede van volwassenheid in de processen kost doorgaans veel tijd. Het implementeren van nieuwe rollen en processen vraagt om aanpassing op alle niveaus in de organisatie. Een programmamanager wordt aangetrokken en leidt de veranderopgave met de directie als opdrachtgever. De gezamenlijke visie en strategie worden ontwikkeld en gedragen door de gehele organisatie. Daarnaast worden een implementatiestrategie ontwikkeld en gewogen. Men kan kiezen voor een big bang of een gefaseerde introductie. Voor de implementatiestrategie is het belangrijk dat de te overbruggen kloof tussen de IST-werkwijze en de SOLL-werkwijze duidelijk is. Dit levert de volgende implementatiestappen op die in het volgende paragraaf worden beschreven.

Implementatiestap 1: Stel een strategisch kader op

De kwaliteit van de informatievoorziening van CBO-2 wordt bepaald door de mate waarin de stuurinformatie inzicht geeft aan de bijdrage van de doelstellingen van DICTU. Door de ingerichte richtinggevende processen kunnen een belangrijke bijdrage leveren maar is afhankelijk van het strategische kader dat door de directie wordt geboden. Het is van belang dat de strategie van DICTU wordt vertaald in meetbare doelstellingen. Voorbeelden kunnen zijn: Welke normen worden gehanteerd t.a.v. de doorlooptijden voor de verschillende processen. Hoeveel wijzigingen moeten binnen initiële planning en budget worden opgeleverd. Hoe wordt dit gemeten en wie stuurt hierop. Wanneer duidelijk wordt binnen DICTU op welke criteria stuur kan de informatievoorziening hierop worden afgestemd.

Deze implementatiestap vloeit niet direct uit de pilot bevindingen en de aanbevelingen, maar zoals in de BiSL evaluatie is gebleken is een strategisch kader van belang om de effectiviteit van de IV te kunnen bepalen.

Implementatiestap 2: Op stellen veranderaanpak

Een veranderaanpak dient te worden opgesteld waarbij de implementatie in fasen kan worden opgedeeld en gelijktijdig te kunnen worden doorlopen. De processen hebben namelijk onderlinge afhankelijkheden.

De implementatiestappen worden in het implementatieplan opgenomen. In de veranderaanpak worden keuzes gemaakt welke activiteiten in welke volgorde

worden genomen om de beoogde verbetering in volwassenheid van de informatiemanagement processen.

In de veranderaanpak is het volgende opgenomen:

- Faseringsplan plus resultaten:
 1. Bepalen impact van de nieuwe werkwijze;
 2. Implementatiestappen. Aanbevelingen overnemen en stappen uitvoeren om de knelpunten weg te nemen
 3. Toets 5 nieuwe systemen de nieuwe aanpak. Als alles groen is, dan...
 4. Nieuwe aanpak is geïmplementeerd.
- Personeelsplan:

Nieuwe rollen, taken en bevoegdheden;
Personeelsschouw; inventarisatie personeel.
Bij- en omscholing.
- Communicatieplan:

eenduidig en consequent;
Tweerichtingsverkeer.
- Creëren draagvlak.

Om te komen tot een gedragen implementatie van processen dienen de mensen daar waar mogelijk hun eigen processen te laten organiseren. Overlegstructuren tussen teams zijn ingericht voor activiteiten die een relatie hebben tot andere processen.

6.6 Fasering



Figuur 26 fasering implementatie

De implementatiestappen worden met de betrokkenen opgesteld en uitgevoerd. En kunnen tegelijkertijd worden uitgevoerd.

applicatie	Architect	Security Officer	Applicatie beheer	Functioneel beheer	Applicatie eigenaar	Configuratie beheerder	Financiële controller	Opdrachtgever	IT leverancier (Infra Beheer)	Change Manager	Servicemanagement	o
filezilla 3.10.1 cbo21262	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
visionapp 2016 cbo21592	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
putty connection manager	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
ms lync 2010 cbo21323	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
rsat 8.1 cbo21007	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	ok	
openstaande / knelpunten mbt acceptatiecriteria												

Figuur 27 5 nieuwe applicaties na fase 3

Wanneer de knelpunten zijn weggewerkt kan er volgens de nieuwe werkwijze worden gewerkt. En kan elke acceptant komen tot een akkoord op de acceptatiecriteria.

7 Product- en procesevaluaties

7.1 Inleiding

7.2 Productevaluatie

- Beschrijving van een nieuwe aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen bij DICTU.
Het inbeheername document voor informatiemanagement is opgeleverd met behulp van de input van verschillende collega's. Het blijkt toch lastig om vanuit het BiSL raamwerk met collega's te sparren. BiSL is niet een veelgebruikt raamwerk binnen DICTU. Het document dat is opgeleverd is eenvoudig te beheren door de eenvoudige opzet en de verplaatsing van de aanvullende informatie naar de bijlagen.
- Implementatieplan om de nieuwe aanpak te kunnen impementeren.
Hier heb ik denk ik preciezer in kunnen zijn in de beschrijving van de knelpunten en de aanbevelingen. Ik ben hier niet tevreden over. In het vervolg zou ik hier meer tijd aan willen besteden. Wellicht al veel vroeger hierover nadenken.

7.3 Procesevaluatie

Methoden:

Ik heb ik het begin te veel tijd gestopt in het lezen van literatuur en het vergelijken van de verschillende methoden. In het vervolg zou ik hier minder tijd aan besteden. BiSL blijkt een prima raamwerk om de informatievoorziening te evalueren. Echter binnen DICTU geniet BiSL weinig bekendheid. In het vervolg zou ik hiermee rekening houden als BiSL zou kiezen.

De DOV methode is ook prima gebleken. Het is zeer generiek van opzet dat elk probleem met deze drie fasen kan worden aangepakt. De literatuur hierover van De Leeuw was ook zeer interessant. Ik heb mijn kennis op dit gebied zeker hierdoor vergroot.

Fase 1:

Ik had al aangegeven dat ik hier relatief veel tijd kwijt was. Deels door de unieke situatie bij DICTU. Gegevens door de moeilijk opvraagbare gegevens. Uiteindelijk kreeg ik toegang tot de acceptatie omgeving van eBS waar wekelijks productie data tot vorige week wordt geplaatst. En hebben collega's mij zeer goed op wegwijs gemaakt in het systeem.

Fase 2:

Ondanks de langzame start (contactpersonen van de applicaties ontbreken) heb ik toch medewerkers kunnen betrekken die ik voor ogen had. En de feedback die is verkregen in de reviewsessie was zeer welkom. Het document is hierdoor beter onderhoudbaar en heeft een rustiger uitstraling. Voor een checklist document met meer dan 40 acceptatiecriteria is dat een positief punt.

Fase 3

Had ik eerder aan moeten beginnen. Wellicht al tijdens fase 2.

8 Verantwoording beroepstaken

8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de beroepstaken beschreven en de locatie waar deze in het document is verantwoord.

Service management ontwerp

- Beschrijven van de huidige ICT-dienstverleningsorganisatie
Beschrijven en analyseren van de huidige ICT-dienstverleningsorganisatie en de daarbij voorkomende knelpunten.
- Beschrijven van de huidige ICT-diensten
Beschrijven en analyseren van het niveau van de huidige ICT-diensten en de daaruit voortkomende wensen en eisen.

Locatie in het document: paragraaf 4.4 t/m 4.8.

Business Analyse

- Onderzoeken organisatieaspecten
Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.

Locatie in het document: paragraaf 4.4 t/m 4.6.

Locatie in het document: paragraaf 5.2 t/m 5.7.

Veranderingsanalyse

- Opstellen impact analyse
Bepalen van de impact van de veranderingen van het beleid op de informatiesystemen. Ofwel de veranderingen aan de informatievoorziening die noodzakelijk zijn als gevolg voor het beleid dat men voor ogen heeft.

Locatie in het document: paragraaf 6.3 t/m 6.5.

9 Verwijzingen

- Deurloo, v. d.-V. (1998). *IT Jaarboek 1998*. ten Hagen & Stam.
- Eisenberg, M. B. (1990). *Information Problem-Solving: The Big Six Skills Approach to Library & Information Skills Instruction*. Ablex Publishing.
- <https://aslbisfoundation.org/nl/asl-bisl-foundation/>. (2018).
- Leeuw, D. (2000). *Bedrijfskundig management*. Gorcum B.V.
- Leeuw, D. (2006). *Kennis voor besturen. Gebruik en ontwikkeling van bedrijfskundige kennis*.
- Looijen, M. (1997). *Beheer van informatiesystemen*. Kluwer.
- Maarten Looijen, G. D. (1992). *Beheer van informatievoorziening*.
- Machteld Meijer, M. S. (2008). *ITIL® V3 and ASL - Sound Guidance for Application Management and Application Development*.
- Machteld Meijers, R. S. (2012). *Misvattingen, misverstanden en vragen over ASL en BiSL*.
- Meijer, M. (2014). *Uittreksel ASL 2 Application Service Library*. Maise.
- Pols, R. v. (2009). *ASL 2, een framework voor applicatiemanagement*. Van Haren Publishing.
- Remko van der Pols, F. v. (2005). *BiSL, een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement*. Van Haren.
- Rijksoverheid. (2018). <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/agentschappen>. *Rijksoverheid*, 1.
- Van der Pols, V. O. (2007). *IS Service Management best practices, deel 4*. Van Haren Publishing.
- Verhoeven. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Boom Lemma.
- Wiersema. (2016). Dictu Intranet. 1.
- www.aslbisfoundation.org. (2011). *Het in beheer nemen van een applicatie. Een white paper van de ASL BiSL Foundation*.
- www.best-management-practice.com. (2011). *Introduction to the ITIL® Service Lifecycle - 3rd ed. 2011*. Van Haren Publishing.

Figuur 1 Organigram DICTU.....	12
Figuur 2 Organigram Directie bedrijfsvoering	13
Figuur 3 cyclus probleemoplossing DOV, De Leeuw 2000.....	20
Figuur 4 schematische weergave DOV als kapstok	22
Figuur 5 DOV ingevuld methoden en technieken.....	23
Figuur 6 De organisatorische aspecten die zijn te onderkennen: Financiën; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT. (Remko van der Pols, 2005)	32
Figuur 7 DICTU proceshuis. Rood aangeduid: snijvlak Leveringsketen en Beheerketen. DICTU 2018	35
Figuur 8 Procesoverzicht Leveringsproces. DICTU processenhuis 2018	36
Figuur 9 processtappen Leveringsproces, DICTU Processenhuis 2018.....	36
Figuur 10 Omgeving Informatiemanagement met evaluatiestappen.	38
Figuur 11 schets supply demand keten 9-vlakmodel Maes.....	40
Figuur 12 Demand-supply. DICTU ontbreekt en aangeduid in rood.....	41
Figuur 13 Huidige werkwijze met beheerteamchecklists.....	45
Figuur 14 Nieuwe werkwijze met inbeheername document van Informatiemanagement.....	47
Figuur 15 overzicht gegevens uit APM, eBS, en Topdesk.....	48

Figuur 16 voorbeeld overzicht Gebruikers aantallen per CBO applicatie	49
Figuur 17 Checklist Beheerteam Cloud Operationeel Applicatie Beheer	50
Figuur 18 Checklist Klassiek Operating System beheer	50
Figuur 19 Checklist Klassiek Middleware beheer	51
Figuur 20 Checklist Netwerk en Datacom beheer	52
Figuur 21 Overdracht Project aan Beheer	54
Figuur 22 Verwerkte feedback (oranje en blauw) in het in beheername document.	55
Figuur 23 nulmeting Pilot informatiesystemen	56
Figuur 24 De nieuwe werkwijze als input voor het implementatieplan.....	57
Figuur 25 resultaten pilot informatiesystemen nieuwe werkwijze .b.v. het implementatieplan.	58
Figuur 26 fasering implementatie	62
Figuur 27 5 nieuwe applicaties na fase 3	63
Figuur 28 BiSL Clusters Deurloo 2002	72
Figuur 29 ITIL Fasen, processen en functies 2018.....	74
Figuur 30 ASL ASL procesmodel (Application Services Library) (Pols, 2009) ASL 2 - Een framework voor applicatiemanagement.....	77
Figuur 31 Beheerdomeinen Looijen 1992	79

10 Bijlagen

10.1 Verder beschrijving van de methoden en raamwerken.

Structuur van BiSL

BiSL onderkent processen op drie niveaus en processen zijn in clusters ingedeeld. Ik zal globaal de niveaus clusters toelichten om u een idee te geven wat BiSL is. De processen afzonderlijk toelichten zou te gedetailleerd zijn.

BiSL Niveaus

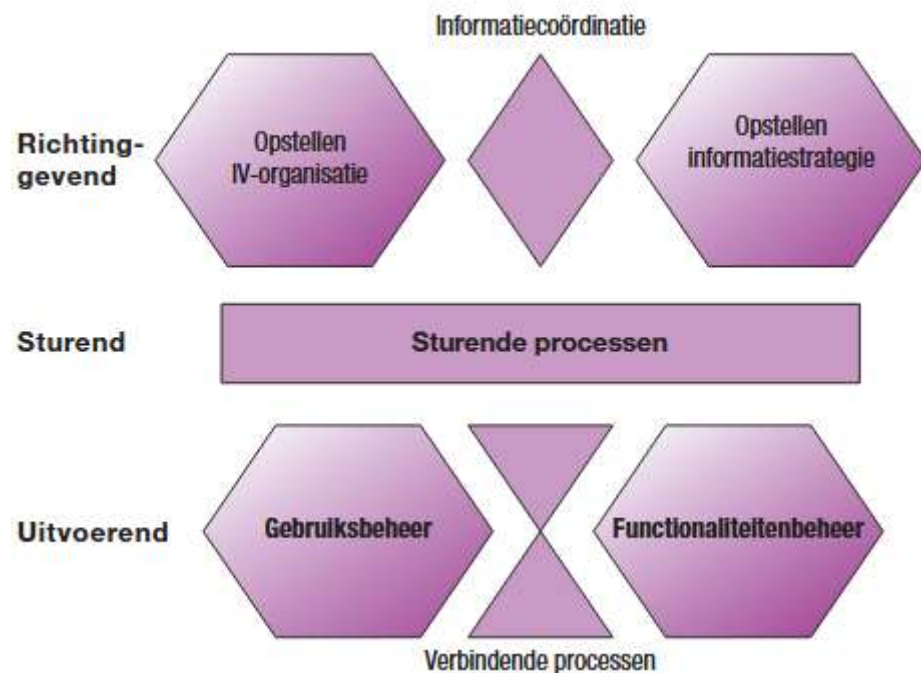
Uitvoerend: de uitvoerende processen houden zich bezig met het dagelijks gebruik, het vormgeven en het realiseren van de veranderingen in de informatievoorziening.

Sturend: de sturende processen houden zich bezig met de kosten, opbrengsten, planningen, kwaliteit van de informatievoorziening en afspraken met de ICT-leveranciers.

Richtinggevend: de richtinggevende processen houden zich bezig met de vormgeving van de informatievoorziening op lange termijn en hoe deze moet worden georganiseerd.

Clusters

Deze drie niveaus hebben zeven clusters. Drie clusters van processen op uitvoerend niveau, één op sturend niveau en drie op richtinggevend niveau.



Figuur 28 BiSL Clusters Deurloo 2002

Uitvoerend niveau

Gebruiksbeheer: de processen in dit cluster hebben tot doel het optimaal ondersteunen van de bedrijfsprocessen. De centrale vraag hierbij is: wordt de operationele informatievoorziening goed gebruikt door de gebruikers en worden de ICT-leveranciers goed aangestuurd?

Functionaliteitenbeheer: de processen in dit cluster hebben tot doel om de wijzigen in de informatievoorziening vorm te geven. En deze te laten realiseren. De centrale vraag hierbij is: Hoe gaat de gewijzigde informatievoorziening eruit zien?

Verbindende processen: de processen in dit cluster hebben tot doel de besluitvorming te ondersteunen over welke veranderingen moeten worden aangebracht en het doorvoeren van die veranderingen. De centrale vraag hierbij is: waarom en hoe veranderen we de informatievoorziening?

Sturend niveau

De processen op sturend niveau verzorgen een gehele sturing van de uitvoering van de informatievoorziening, gezien vanuit planning, kosteneffectiviteit, behoeften, contracten en service levels. De centrale vraag hierbij is: hoe sturen we de informatievoorziening?

Richtinggevend niveau

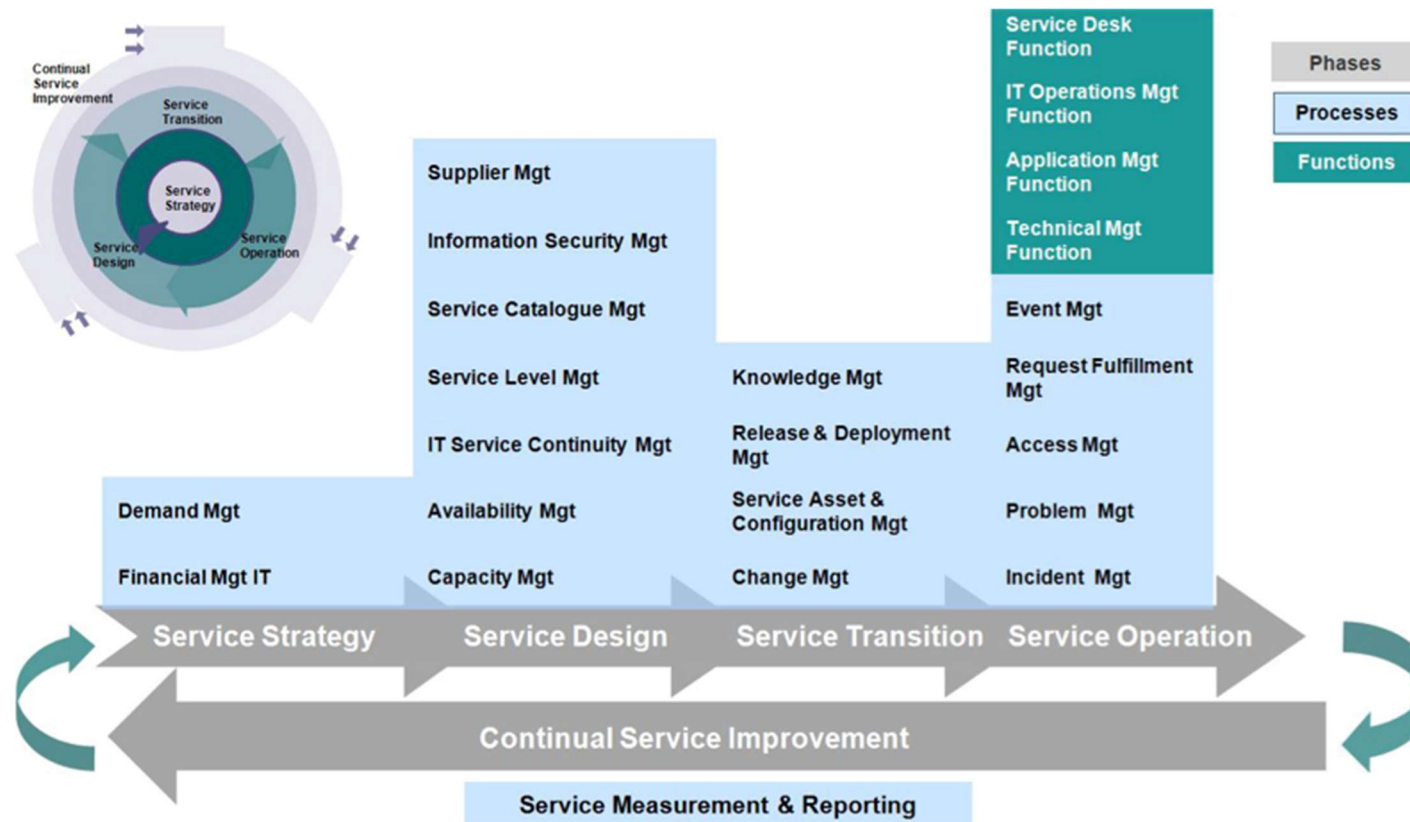
Opstellen informatiestrategie: het doel van de processen in dit cluster is het vertalen van de ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen, omgeving van de organisatie en technologie naar een visie van de informatievoorziening. De centrale vraag hierbij is: hoe gaat de informatievoorziening op middel en lange termijn uitzien?

Opstellen IV organisatie: het doel van de processen in dit cluster is de afstemming van communicatie, sturing en structurering en werkwijze van partijen die betrokken zijn bij de besluitvorming. De centrale vraag is: hoe wordt de sturing van de informatievoorziening georganiseerd?

Verbindende processen: het doel van de verbindende processen is vormgeven van de afstemming tussen alle partijen en plannen op verschillende domeinen van de informatievoorziening. De centrale vraag hierbij is: hoe handelen we gezamenlijk?

ITIL

ITIL is in de jaren tachtig ontwikkeld in opdracht van de Britse overheid om de kwaliteit van de ICT-dienstverlening te verbeteren. ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library en is een verzameling van best practices voor het inrichten van IT-Beheerprocessen binnen een organisatie. Door de jaren heen heeft deze bottom-up benadering geleid tot vernieuwing van het raamwerk. In 2002 is versie 2 (V2) uitgebracht en in 2007 (V3) is opnieuw een update geweest. Minder bekend is de update binnen derde versie in 2011. Deze staat bekend als ITIL V3 Edition 2011. ITIL V3 richt zich op de Service Lifecycle en onderkent vijf levensfasen, die weer worden onderverdeeld in verschillende processen. ITIL V3 kent 27 processen in totaal (www.best-management-practice.com, 2011). Ik zal de fasen beschrijven en waar van toepassing de processen slechts benoemen en niet in detail beschrijven. Ik ga vanuit dat u als lezer al enige kennis heeft van dit onderwerp. Ook Engelse benamingen zal ik niet vertalen.



Figuur 29 ITIL Fasen, processen en functies 2018.

<https://theartofservice.com/mapping-the-concepts-of-iti%C2%AE-to-the-service-lifecycle.html>

Service Strategy

Service strategie is de eerste fase van de IT. Hier wordt gekeken naar de klantbehoeften binnen de verschillende marktsegmenten en een strategie ontwikkeld hiervoor. Een vraag binnen deze fase zou kunnen zijn. Welke servicekenmerken zijn bepalend en van strategisch belang voor een onderscheidend vermogen op lange termijn.

Processen in deze fase zijn:

- Strategy Generation;
- Demand Management;
- Service Portfolio Management;
- IT Financial Management;
- Risk Management.

Het resultaat van deze processen is een service portfolio, de Service Level Package. Dit kan worden gezien als een servicemenukaart van de IT-dienstverlever.

Service Design

Eerder is bepaald wat er wordt geleverd, in deze fase worden de diensten ontworpen. De processen in deze fase zijn:

- Service Catalogue Management;
- Service Level Management;
- Supplier Management;
- Availability Management;
- Capacity Management;
- Information Security Management;
- IT Service Continuity Management.

Het resultaat van deze processen is de gedetailleerde specificaties van de dienst, de Service Design Package. Alle mogelijkheden en varianten worden hier vast gelegd.

Service Transition

In deze fase worden de ontwerpen operationeel gemaakt en in productie genomen.

Deze fase heeft de volgende processen:

- Change Management;
- Transition Planning & Support;
- Service Asset & Configuration Management;
- Service Validation Testing Management;
- Release & Deployment Management;
- Service Knowledge Management;
- Evaluation Management.

Het Change Management proces staat hier centraal in deze fase centraal en elke nieuwe dienst of wijziging doorloopt het Change Management proces. Nieuwe diensten worden gecontroleerd in productie genomen. Na de implementatie wordt deze dienst nog voor een periode ondersteund voordat de operationele organisatie dit zelfstandig kan uitvoeren. Dit wordt de Early Life Support genoemd binnen.

Service Operation

Het doel van deze fase is dat de diensten efficiënt en effectief kunnen worden geleverd. Centraal hierin staat de servicedesk.

De processen bij deze fase zijn:

- Event Management;
- Incident Management;
- Request Fullfilment;
- Problem Management;
- Access Management.

Bij problemen met de beschikbaarheid van een dienst maakt de servicedesk een 'ticket' (incidentmanagement) aan en tracht de problemen te verhelpen met een reeks van standaardwerkzaamheden, 'scripts'. Ondersteunend hieraan is Problem Management. Dit proces probeert de grondoorzaken van het probleem te achterhalen, dit resulteert in de vulling van de 'Known Error Database'. Deze fase levert de Service Performance Reports op voor de volgende fase.

Continual Service Improvement

Nadat de dienst operationeel is zal deze continu moet worden verbeterd. Continual Service Improvement meet en evalueert de dienst, hoe deze wordt ervaren door de klant. De fase kent de volgende processen:

- 7-Step Improvement Process;
- Service Measurement;
- Service Reporting.

Het resultaat van deze processen is een Service Improvement Plan.

Het 7-step improvement model lijkt op de kwaliteitscirkel Plan-Do-Check-Act van Deming maar is hierin gedetailleerder en bestaat uit de volgende stappen:

- Definieer wat we willen meten.
- Definieer wat we kunnen meten en bepaal de gebieden waar we wat kunnen verbeteren.
- Verzamel de informatie.
- Verwerk de informatie.
- Analyseer de informatie.
- Presenteer en gebruik de informatie.
- Implementeer de verandering.

ASL

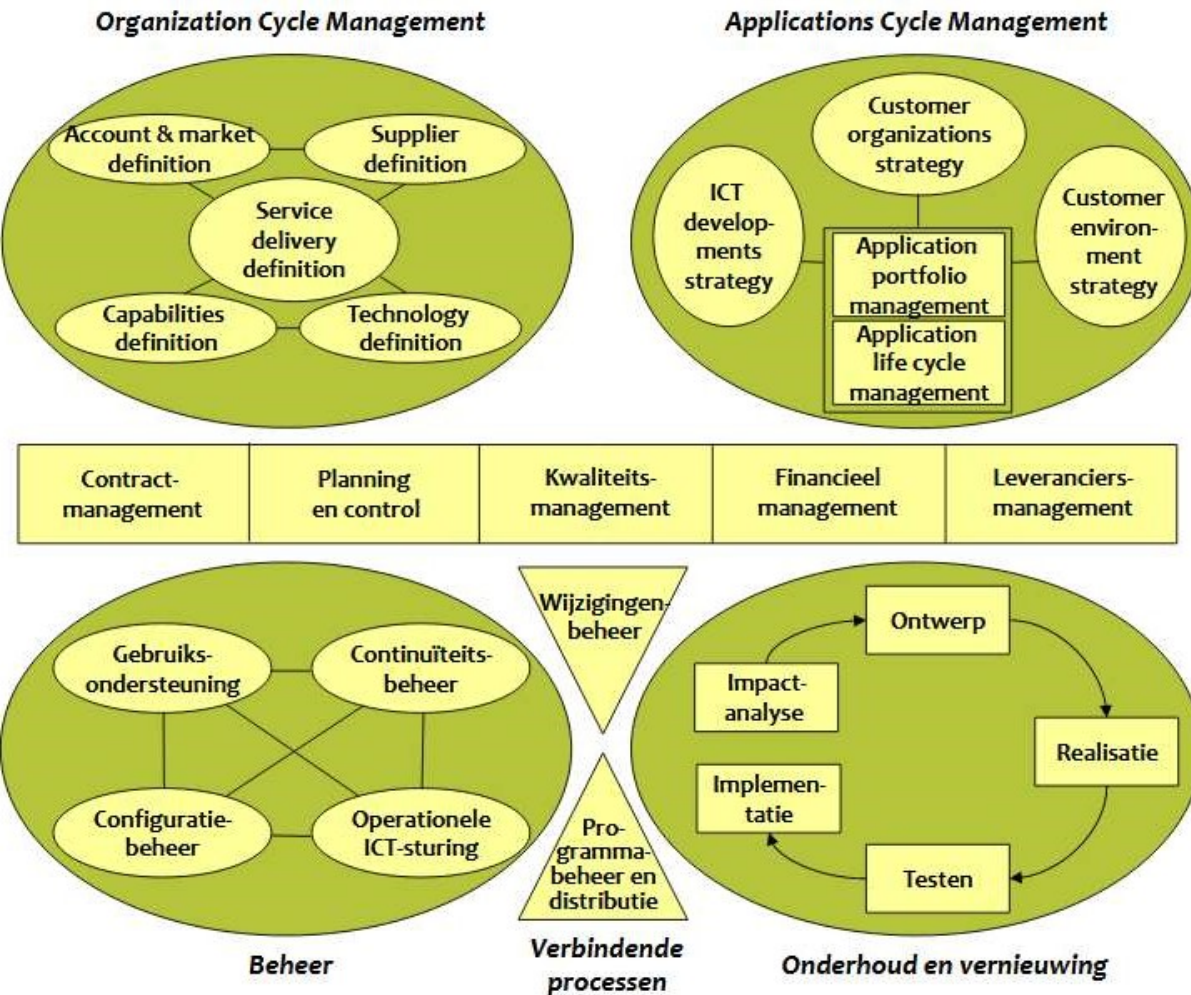
ASL 2 is de naam van de tweede versie van het ASL-framework. In het verslag zal gebruikt worden gemaakt van de naam ASL. Ook hier zal ik een beschrijving geven van de clusters en slechts de processen benoemen. Voordat ik een overweging maakt u zult direct merken dat ASL en BiSL veel overeenkomsten heeft in de processen en de structuur. In 2002 is de stichting ASL BiSL foundation opgericht en stimuleert de verbetering van werkprocessen en de uitwisseling van kennis, ervaringen en best practices in domeinen van beheer van de informatievoorziening. Door kennis en ervaring uit te wisselen binnen en tussen organisaties in de beheerketen poogt de ASL BiSL Foundation een bijdrage te leveren aan professionalisering van de gehele IV-keten. (<https://aslbislfoundation.org/nl/asl-bisl-foundation/>, 2018).

ASL is een framework voor applicatiemanagement. Applicatiemanagement omvat het beheren, onderhouden en vernieuwen van applicaties, het opstellen van beleid voor de applicatiemanagement organisatie en de applicatieportfolio die in beheer is en het aansturen van de daartoe benodigde activiteiten. (Meijer, 2014)

ASL BiSL Foundation draagt bij aan de professionaliseren van de domeinen applicatiemanagement en business informatiemanagement en het is niet vreemd dat deze frameworks onderling veel overeenkomsten vertonen. Deze opnieuw beschrijven voegt niet veel toe. Wel zijn er twee invalshoeken te onderscheiden:

- Services-invalshoek: bepalen en leveren van diensten aan de buitenwereld.

- Applicatie-invalshoek: kennen van en anticiperen op de ontwikkelingen in de bedrijfsprocessen t.a.v. de functionaliteiten van de applicaties.



Figuur 30 ASL ASL procesmodel (Application Services Library)
(Pols, 2009) ASL 2 - Een framework voor applicatiemanagement

Clusters van ASL

Hier volgt een beknopte beschrijving van de ASL clusters en de invalshoeken worden benoemd indien van toepassing. Meijers heeft in 2014 alle 26 ASL processen beknopt beschreven (Meijer, 2014). Ik zal hier niet de 26 processen beschrijven, maar u als lezer een beknopte beschrijving geven van de zes clusters zoals Meijers dit ook heeft gedaan. Deze beschrijving en de overeenkomsten met BiSL in gedachten geeft u een redelijk beeld van ASL.

ALS bevat zes clusters die verdeeld zijn over 3 niveaus:

- Richtinggevend
- Sturend
- Uitvoerend

Beheer (services-invalshoek)

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

Onderhouden en vernieuwen (applicatie-invalshoek)

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

Verbindende processen

Synchronisatie en afstemming tussen clusters Beheer en Onderhoud en vernieuwing.

Sturende Processen

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

Applicatie Cycle Management(ACM) (applicatie-invalshoek)

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

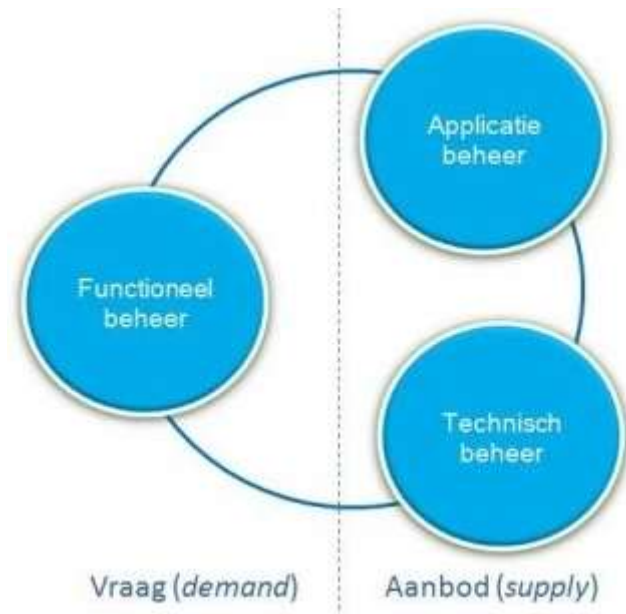
Organization Cycle Management (OCM) (Service-invalshoek)

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

ASL ziet deze clusters als een keten.

Verschillende beheerdomeinen

Nu de drie modellen zijn beschrijven is het nog enigszins lastig om deze ten opzichte van elkaar te positioneren. De publicatie van Maarten Looijen en Guus Delen in 1992 heeft als basis gestaan van deze beheermodellen (Maarten Looijen, 1992). Looijen onderscheidt drie deelgebieden met ieder hun eigen taken. Er is hierbij sprake van vraag en aanbod sturing. Looijen positioneert functioneel beheer aan de vraagkant en applicatiebeheer en technisch beheer aan de aanbodkant. Hiermee is een scheiding tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Business informatiemanagement (BIM) vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie namens de Business.



Figuur 31 Beheerdomeinen Looijen 1992

Om goed de drie modellen te vergelijken zet ik ze in één tabel. Ook hierbij neem ik de processen van BiSL als basis en zet ik de processen van ASL en ITIL er naast. Zoals eerder genoemd zijn er meerdere versies van de raamwerken. Ik neem van elk raamwerk de laatste versie om te vergelijken. Organisaties kunnen bewust of onbewust de versies door elkaar gebruiken, zo ook bij DICTU. Ik houd in de vergelijking hiermee geen rekening en ga uit van de laatste versies. Hoewel Looijen aangeeft dat elk beheerdomein hun eigen taken heeft, die wat betreft inhoud van elkaar verschillen is hieronder een poging gedaan om ze naast elkaar te zetten.

10.2 Matrix nulmeting inbeheername pilot informatiesystemen.

applicatie ▾	Architect ▾	Security Officer ▾	Applicatie beheer ▾	Functioneel beheer ▾	Applicatie eigenaar ▾	Configuratie beheerder ▾	Financiële controller ▾	Opdrachtgever ▾	IT leverancier (Infra Beheer) ▾	Change Manager ▾	Servicemanager ▾	openstaande / knelpunten mbt cacceptatieriteria ▾
rd connection manager 2.7	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
keepass 2.33	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
kis 5.6.5 dut r01 b01	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
sql developer 17.4	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
jira 6.3.15	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	4,5,6,7,9,11, 12,15, 16, 17,19 ,20,23, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 37, 41, 42, 43, 44
openstaande / knelpunten mbt cacceptatieriteria	geen	geen	4,5,6,7,9,11,15,16,17		19,2	geen	23		28, 29, 30, 32, 32, 33	geen	37, 41,42, 43, 44	

ZZ



Dienst ICT Uitvoering
Ministerie van Economische Zaken

Plan van Aanpak

Versie

Datum
Status

Colofon

Locatie
Contactpersoon

Document3
Khanh Pham
Adviseur Bedrijfsvoering Informatiemanagement
T +31 (0)88 0415855
M +31 (0)6 4816 2417
n.k.pham@dictu.nl
Informatiemanagement
Bezuidenhoutseweg 73 | 2594 AC | Den Haag | B5
Postbus 20401 | 2500 EK | Den Haag

Inhoud

Colofon—84

Inleiding—86

1 Afstudeeropdracht—87

1.1 Probleemstelling—87

1.2 Opdracht—87

1.3 Doelstelling—87

1.4 Resultaat—88

1.5 Hoofdvraag—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

1.6 Verantwoording deelvragen—**Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

2 Methoden en Technieken—88

3 Projectactiviteiten—89

3.1 Planning—89

Inleiding

Dit plan van aanpak is geschreven naar aanleiding van een afstudeeropdracht van Khanh Pham, deeltijdstudent aan de Haagse Hogeschool, uitgevoerd bij het afstudeerbedrijf DICTU, Ministerie van Economische Zaken.

Het doel dit document is het beschrijven van de globale aanpak en werkzaamheden.

Hoofdstuk 1 beschrijft
Hoofdstuk 2 beschrijft
Etc.

11 Bijlage PVA Afstudeeropdracht

11.1 Probleemstelling

De teamleider van Informatiemanagement (IM) is in het 2e kwartaal van 2018 Eigenaar geworden van 226 DICTU informatiesystemen die de primaire bedrijfsprocesketens van DICTU ondersteunen. DICTU heeft twee primaire procesketens: de Leveringsketen en de Beheerketen. Voorbeelden zijn respectievelijk: 'Ontwikkelen' en 'Incident Management'. In deze rol is hij met zijn team verantwoordelijk voor de juiste informatievoorziening voor de primaire bedrijfsprocessen met de inzet van de juiste informatiesystemen. In de vorige situatie was IM eigenaar van een 20-tal informatiesystemen gericht op de PIOFACH activiteiten van de stafdirectie Financiën en Inkoop, waar ook IM zelf deel van uit maakt. (PIOFACH: afkorting voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting, een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn.)

Sinds begin 2018 wordt de kantoorautomatisering voor DICTU vanuit een nieuwe private Cloud geleverd, waarbij gebruik wordt gemaakt van de nieuwste technieken en toepassingen. Naast deze 'Cloud-werkplek' biedt DICTU zijn medewerkers de DICTU specifieke werkplek aan waarop ontwikkel- en beheerwerkzaamheden worden uitgevoerd. Een van de bevindingen van de migratie naar de Cloudwerkplek is dat DICTU medewerkers geregeld eigen laptops en niet gesanctioneerde software inzetten om beheer- en ontwikkel werkzaamheden uit te voeren. Op de Cloud-werkplek is het gebruik van niet gesanctioneerde software niet mogelijk. Deze bevinding geldt voor de DICTU specifieke werkplek en voor de oude kantoorautomatisering. Deze situatie is onwenselijk en resulteert in een onveilige en onbeheerste omgeving. Dit is voor DICTU aanleiding om kritisch naar de DICTU specifieke werkplek en de daarop aangeboden informatiesystemen te kijken, dit zijn de eerder genoemde 226 informatiesystemen. De eerste stap naar een goed beheerde omgeving is de centralisatie van alle DICTU informatiesystemen bij 1 Eigenaar: de teamleider van IM. De overdracht is geadministreerd in de registratiesystemen van DICTU, verdere vervolgstappen zijn nog niet ondernomen. Op 'papier' de teamleider van IM nu eigenaar, maar in de praktijk is er nog niets veranderd. Een duidelijke aanpak hiervoor is niet aanwezig binnen DICTU.

11.2 Opdracht

- De opdrachtgever (teamleider van IM) wil weten hoe de overdracht in de praktijk bij DICTU kan worden uitgevoerd.
- Vanuit verschillende invalshoeken zal worden bekeken welke aspecten van belang zijn. Een pilot wordt gestart met 5 informatiesystemen om deze aspecten in kaart te brengen. Een adviesrapport wordt opgeleverd met:
- een verbeterde aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen.
 - aanbevelingen worden gedaan om de aanpak te implementeren.

11.3 Doelstelling

Doelstelling van de afstudeeropdracht is om een adviesrapport te schrijven waarin de huidige situatie in kaart wordt gebracht, toekomstige aanpak te ontwikkelen en aanbevelingen te doen de aanpak te implementeren

5 informatiesystemen worden geselecteerd voor een pilot om de aspecten in kaart te brengen die van belang zijn voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU

Op basis van de uitkomsten van de pilot kunnen een aanpak worden ontwikkeld en worden aanbevelingen gedaan om tot deze nieuwe situatie te komen.

11.4 Resultaat

Een nieuwe aanpak is ontwikkeld voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU en aanbevelingen om deze aanpak te implementeren.

11.5 Hoofdvraag en deelvragen

In deze paragraaf wordt beschreven hoe de hoofdvraag en de deelvragen tot stand zijn gekomen. Hierop zal in het document antwoord worden gegeven.

De hoofdvraag is als volgt : *Hoe kan voor Informatiemanagement een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de applicaties bij DICTU in beheer te nemen en welke organisatorische aspecten hebben hier invloed op?*

De hoofdvraag dient als rode draad voor het onderzoek.

Bij het opstellen van de hoofdvraag en het inrichten van de aanpak heb ik gebruik gemaakt van de methode voor praktijk onderzoek van Nel Verhoeven (Verhoeven, 2014). Deze methode schrijft voor om te beginnen met concreet maken van de aanleiding en doelstelling van de opdracht. Daarna kan de hoofdvraag worden gesteld en vervolgens weer worden opgedeeld in deelvragen. Deze deelvragen mogen elkaar niet overlappen en samen volledig zijn en relevant. Om hiervan zeker te zijn heb ik de opdracht nogmaals doorgenomen met de opdrachtgever. Nadat dit is vastgesteld kan ik de hoofdvraag opstellen en kom ik tot de volgende deelvragen.

Hoofdvraag:

Hoe kan voor Informatiemanagement een nieuwe werkwijze worden ontwikkeld en geïmplementeerd om de applicaties bij DICTU in beheer te nemen en welke organisatorische aspecten hebben hier invloed op

Deelvraag 1: Welke definitie kan worden gehanteerd voor het 'in beheer nemen' van de applicatie?

Het doel van deze deelvraag is om vast te stellen wat er wordt bedoeld met het 'in beheer nemen' van een applicatie. Welke definities zijn er te vinden in de literatuur en welke definities is passend bij DICTU voor deze opdracht.

Deelvraag 2: Welke organisatorische aspecten zijn van invloed bij het ontwikkelen van een nieuwe werkwijze voor IM.

Het doel van deze deelvraag is om alle organisatorische aspecten in beeld te krijgen die van invloed zijn bij het in beheer nemen van de informatiesystemen. Dit zijn de zogenaamde eisen en wensen. Tijdens de ontwikkeling van een nieuwe werkwijze voor het in beheer nemen van de informatiesystemen dient hiermee rekening te worden gehouden.

Deelvraag 3: Welke werkwijze hanteert DICTU momenteel voor het in beheer nemen van applicaties?

Het doel van deze deelvraag is om vast te stellen wat de huidige werkwijze is. Het antwoord op deze deelvraag geeft inzicht in de huidige werkwijze en dient tevens als basis om de toekomstige werkwijze te ontwikkelen.

Deelvraag 4: Welke 5 informatiesystemen kunnen worden gekozen als pilot voor de rest van de 226 informatiesystemen?

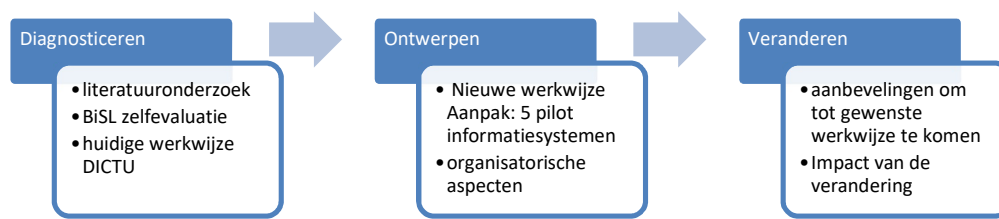
Het doel van deze deelvraag is het kiezen van 5 informatiesystemen die als pilotinformatiesystemen dienen om tot een nieuwe werkwijze te komen. Wanneer met de 5 informatiesystemen een aanpak is ontwikkeld kan deze werkwijze worden gebruikt voor de andere 226 informatiesystemen.

Deelvraag 5: Wat is de gewenste situatie en hoe komt DICTU tot deze situatie.

Het doel van deze deelvraag is om de nieuwe werkwijze geïmplementeerd te krijgen binnen DICTU. Een gewenste situatie dient te worden ontworpen. Welke impact heeft de nieuwe werkwijze voor DICTU. Op basis hiervan kan aanbevelingen worden gedaan om te komen tot de nieuwe situatie waarin DICTU de nieuwewerkwijze hanteert.

Deze 5 deelvragen zullen samen antwoord geven op de hoofdvraag en zullen centraal staan bij de fasen in mijn aanpak. Bij het formuleren van de deelvragen heb ik rekening gehouden met de te demonstreren competenties en de doorlooptijd van het afstudeertraject.

11.6 Methoden en Technieken



Voor de kapstok fasering wordt de DOV methode van De Leeuw gebruikt.

Voor het analyseren van het probleem wordt de aanpak van Verhoeven gebruikt. Deze aanpak heeft verschillende methoden en technieken uit de literatuur als basis, bijvoorbeeld: benaderingswijze, bronnentriangulatie, interviewtypes etc. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007).

De best practices van BiSL kan handvatten geven voor het doorlichten van de staat van de informatievoorziening en als "kijk op de wereld" voor het ontwikkelen van een nieuwe aanpak.

Voor de aanpak van dit probleem is gekozen voor een pilot aanpak op 5 geselecteerde informatiesystemen. Aan de hand van de resultaten van de pilot wordt gekeken of het mogelijk is om de aanpak te generaliseren voor de overige informatiesystemen.

11.7 Projectactiviteiten

11.8 Approach

Voor de aanpak van dit probleem geen grote veranderingen aanbrengen in de bedrijfscultuur of organisatiestructuur.

BiSL vanuit Informatiemanagement

11.9 Planning

Initiatiefase

Het begin van het project. Tijdens deze fase wordt met de opdrachtgever de afstudeeropdracht geformuleerd.

Fase 1 Diagnosticeren

Het doel van deze fase (groen aangegeven) is het in kaart brengen van de huidige situatie. Aan het einde van deze fase is er inzicht in de knelpunten, de wensen en eisen. De deelvragen 1 t/m 3 zijn beantwoord en geven een goed beeld van de huidige situatie en fungeren als input voor Fase 2.

Fase 2 Ontwerp

Hier wordt beschreven wat de gewenste werkwijze dan is, en dat deze werkwijze rekening wordt gehouden met Informatiemanagement vanuit BiSL invalshoek bekeken. 5 informatiesystemen worden geselecteerd als pilot.

Fase 3 VEranderen

In deze fase wordt de aanpak beschreven om tot de nieuwe werkwijze te komen.

Afronding

In deze fase wordt toegewerkt naar een afronding.

Week	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
Initiatie	x	x																	
Fase 1			x	x	x														
Fase 2						x	x	x	x	x	x	x	X						
Fase 3														x	x	x	X		
Afronding																		x	x

Week # (start 27 augustus 2018)	Fase afstudeeropdracht	Activiteit#
Week 1	Voorbereiding	2
Week 2		3
Week 3	Diagnosticeren	4 en 5
Week 4		6 en 7
Week 5		8
Week 6		9
Week 7	Ontwerpen	
Week 8		10
Week 9		
Week 10		11
Week 11		
Week 12		12
Week 13		
Week 14	Veranderen	13
Week 15		
Week 16		14
Week 17		
Week 18		15
Week 19		
Week 20		16
Week 1 t/m 20		1

Dreiging #	Dreiging omschrijving	Kans	Impact	Risico	Maatregelen	Actiehouder
1	Onvoldoende toegang tot sleutelfiguren van DICTU op verschillende niveaus (triangulatie)	3	3	9	Tijdig afspraken maken (opnemen in actielijst) met de DICTU medewerkers. Executive Manager inschakelen voor juiste commitment van de sleutelfiguren.	Project Manager
2	De opgeleverde producten voldoen niet aan de vastgelegde eisen.	3	5	15	Tijdens het project regelmatig afstemmen met de Senior User om de gestelde eisen aan het product te kunnen leveren.	Project Manager
3	Niet tijdig aanleveren van producten.	3	5	15	Oorzaak van het probleem boven water krijgen en samen met de Executive Manager een aangepaste planning opleveren. Tijdig werkbezoeken inplannen voor de docent HHS	Project Manager
4	Onvoldoende tijd en resources om aan het project te werken	3	5	15	De Executive Manager voldoende tijd en resource vragen.	Project Manager
5	Veranderende Organisatie DICTU; Opdrachtgever niet meer betrokken bij het project.	2	4	8	Afspraken maken over tijdig informeren over de veranderende positie van de Executive Manager. Directeur Directie vragen om een nieuwe Executive Manager.	Project Manager
6	Tegen werkende factoren en belangen binnen DICTU	3	5	15	Executive Manager inschakelen voor juiste commitment van de sleutelfiguren en toegang tot de juiste resources (systemen; documentatie; sleutelfiguren).	Executive Manager
7	Tempo van het project verschilt met de tempo van de organisatieverandering	4	4	16	Bespreken met opdrachtgever en docent HHS over een mogelijke oplossing. Denk hierbij aan een implementatievoorstel.	Project Manager

11.9.1

Scope

Alleen CBO-2 werkplek plus de infrastructuur en de gescipte applicaties daarop zijn in scope.

11.9.2

Relatie andere projecten

Er zijn geen directe relatie met andere projecten die van invloed hebben op dit project.

11.9.3

Begroting

De duur van de afstudeeropdracht is 20 weken op basis van een 40 urige werkweek voor 1 fte.

Kosten:

$\text{€}90,- * 40 * 20 = \text{€}72.000,-$

12 Bijlage Afstudeerplan

Informatie afstudeerder en gastbedrijf

Afstudeerblok: 2018-2.1 (start uiterlijk 27 augustus 2018)
Startdatum uitvoering afstudeeropdracht: 27 augustus 2018
Inleverdatum afstudeerdossier volgens jaarrooster: 7 januari 2019

Studentnummer: 99008232
Achternaam: dhr. Pham
Voorletters: N.K.
Roepnaam: Pham
Adres: Van Baaklaan 10
Postcode: 2493 CG
Woonplaats: Den Haag
Telefoonnummer: 0641288311
Mobiel nummer: 0641288311
Privé emailadres: n.k.pham@outlook.com

Opleiding: BIM
Locatie: Den Haag
Variant: deeltijd

Naam studieloopbaanbegeleider: G.A. van Toorenborg
Naam begeleidend examiner: J.C. Verhage
Naam expert examiner: G.A. van Toorenborg

Naam bedrijf: Ministerie van Economische Zaken / DICTU
Afdeling bedrijf: Informatiemanagement
Bezoekadres bedrijf: Bezuidenhoutseweg 73
Postcode bezoekadres: 2594 AC
Postbusnummer: 20401
Postcode postbusnummer: 2500 EK
Plaats: Den Haag
Telefoon bedrijf:
Telefax bedrijf:
Internetsite bedrijf: <https://www.dictu.nl/>

Achternaam opdrachtgever: dhr. Van Nieuwenhoven
Voorletters opdrachtgever: A.H.P.
Titulatuur opdrachtgever:
Functie opdrachtgever: Teamleider Informatiemanagement
Doorkiesnummer opdrachtgever:
Email opdrachtgever: Ton.van.nieuwenhoven@dictu.nl

Achternaam bedrijfsmentor: dhr. Van Nieuwenhoven
Voorletters bedrijfsmentor: A.H.P.
Titulatuur bedrijfsmentor:
Functie bedrijfsmentor: Teamleider Informatiemanagement
Doorkiesnummer bedrijfsmentor:
Email bedrijfsmentor: Ton.van.nieuwenhoven@dictu.nl

Doorkiesnummer afstudeerder:

Functie afstudeerder (deeltijd/duaal): Functioneel beheerder Informatiemanagement

Titel afstudeeropdracht: Ontwikkelen van een aanpak voor overdracht van informatiesystemen en aanbevelingen doen om de aanpak te kunnen implementeren bij DICTU.

Opdrachtomschrijving

1. Bedrijf

DICTU (Dienst ICT Uitvoering) is een uitvoerende dienst (baten-lastenagentschap) en de ICT-dienstverlener van het ministerie van Economische Zaken. Op 1 januari 2005 is de DICTU-organisatie van start gegaan als centrale ICT-dienst van het toenmalige Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Vóór die tijd zorgde iedere directie en dienst zelf voor zijn ICT. In 2010 fuseerden het Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Besloten werd dat DICTU de ICT leverancier van het nieuw gevormde ministerie van Economische Zaken zou worden. Tussen 2010 en 2012 werd alle ICT- kennis en ervaring van beide ministeries samengevoegd binnen DICTU. Alle ICT-activiteiten landden bij DICTU. In toenemende mate voert DICTU opdrachten uit voor andere opdrachtgevers binnen de Rijksoverheid.

Feiten en cijfers DICTU

DICTU heeft een jaarlijkse omzet van ongeveer 250 miljoen euro. Bij DICTU werken ongeveer 1.250 medewerkers, waarvan ongeveer de helft extern is.

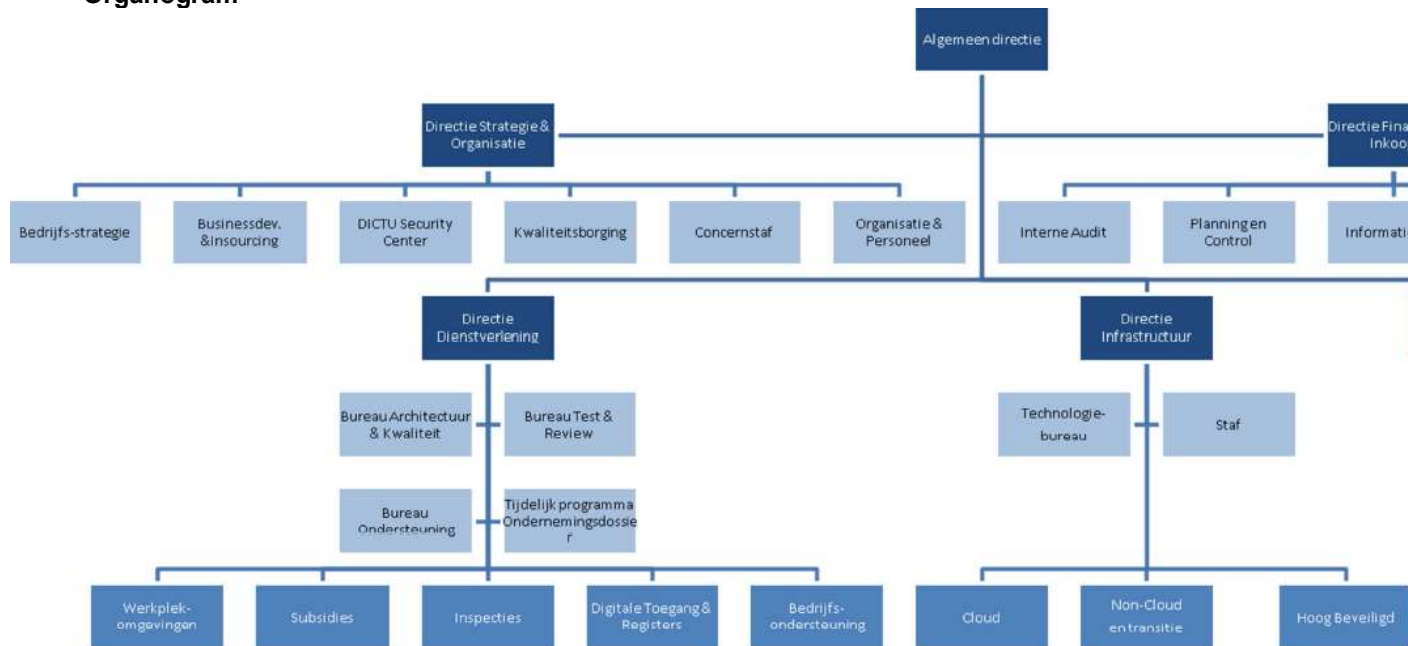
DICTU beheert:

- 1500 applicaties, waarvan 830 speciale bedrijfsapplicaties;
- dataverbindingen in Nederland naar ongeveer 210 locaties;
- diverse rekencentra;
- ruim 2700 servers;
- 12.000 werkplekken;
- 13.000 mobiele devices.

Opdrachtgevers van DICTU

Ministerie van Economische Zaken
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
Ministerie van Infrastructuur en Milieu
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Organogram



Afbeelding 1. Organigram Dictu



Implementatieplan Nieuwe werkwijze in bename IM

Versie 1.0

Datum 7-januari
Status Definitief

Uitgelicht: Directie Financiën & Inkoop (F&I)

De financiële functie binnen DICTU is centraal belegd, bij de directie F&I. Binnen de directie F&I worden verschillende rollen vervuld. F&I is adviserend, kaderstellend, sturend, ondersteunend en toetsend.

De Directie Financiën & Inkoop staat onder leiding van de directeur Financiën & Inkoop, tevens CFO en lid van het Directieteam van DICTU. De teams binnen de directie worden geleid door een teamleider

Binnen de Directie Financiën & Inkoop worden vijf teams onderscheiden:

1. Planning & Control (P&C)
2. Informatiemanagement (IM)
3. Inkoop
4. Bedrijfsadministratie (BA)
5. Interne Audit (IA)

Het organigram van de Directie Financiën & Inkoop ziet er als volgt uit:



Afbeelding 2. Organigram DICTU Directie F&I.

Uitgelicht: Informatiemanagement

Functie van afstudeerder: Functioneel beheer Informatiemanagement. Het team waarvan de afstudeerder deel van uitmaakt is rood omkaderd.

Informatiemanagement (IM) zorgt voor de vertaling van de informatiebehoefte vanuit bedrijfsprocessen naar informatievoorziening ten behoeve van interne sturing. IM bij DICTU professionaliseert de vraagkant van ICT (klantrol DICTU) en valt daarmee onder de gebruikersorganisatie en ondersteunt deze. IM functioneert binnen DICTU als opdrachtgever voor de ICT-leverancier DICTU en vertegenwoordigt de gebruikersorganisatie als afnemer van de informatievoorziening. Daarmee omvat IM bij DICTU zowel strategische en sturende activiteiten (Informatiemanagement) als operationele activiteiten (functioneel beheer).

2. Probleemstelling

De teamleider van Informatiemanagement (IM) is in het 2^e kwartaal van 2018 Eigenaar geworden van 226 DICTU informatiesystemen die de primaire bedrijfsprocesketens van DICTU ondersteunen. DICTU heeft twee primaire procesketens: de Leveringsketen en de Beheerketen. Voorbeelden zijn respectievelijk: 'Ontwikkelen' en 'Incident Management'. In deze rol is hij met zijn team verantwoordelijk voor de juiste informatievoorziening voor de primaire bedrijfsprocessen met de inzet van de juiste informatiesystemen. In de vorige situatie was IM eigenaar van een 20-tal informatiesystemen gericht op de PIOFACH activiteiten van de stafdirectie Financiën en Inkoop, waar ook IM zelf deel van uit maakt. (PIOFACH: afkorting voor Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Administratieve organisatie, Communicatie en Huisvesting, een verzamelterm voor activiteiten die een organisatie moet verrichten die niet het primaire proces zijn.)

Sinds begin 2018 wordt de kantoorautomatisering voor DICTU vanuit een nieuwe private Cloud geleverd, waarbij gebruik wordt gemaakt van de nieuwste technieken en toepassingen. Naast deze 'Cloud-werkplek' biedt DICTU zijn medewerkers de DICTU specifieke werkplek aan waarop ontwikkel- en beheerwerkzaamheden worden uitgevoerd. Een van de bevindingen van de migratie naar de Cloudwerkplek is dat DICTU medewerkers geregeld eigen laptops en niet gesanctioneerde software inzetten om beheer- en ontwikkel werkzaamheden uit te voeren. Op de Cloud-werkplek is het gebruik van niet gesanctioneerde software niet mogelijk. Deze bevinding geldt voor de DICTU specifieke werkplek en voor de oude kantoorautomatisering. Deze situatie is onwenselijk en resulteert in een onveilige en onbeheerste omgeving. Dit is voor DICTU aanleiding om kritisch naar de DICTU specifieke werkplek en de daarop aangeboden informatiesystemen te kijken, dit zijn de eerder genoemde 226 informatiesystemen. De eerste stap naar een goed beheerde omgeving is de centralisatie van alle DICTU informatiesystemen bij 1 Eigenaar: de teamleider van IM. De overdracht is geadministreerd in de registratiesystemen van DICTU, verdere vervolgstappen zijn nog niet ondernomen. Op 'papier' de teamleider van IM nu eigenaar, maar in de praktijk is er nog niets veranderd. Een duidelijke aanpak hiervoor is niet aanwezig binnen DICTU.

- De opdrachtgever (teamleider van IM) wil weten hoe de overdracht in de praktijk bij DICTU kan worden uitgevoerd. Vanuit verschillende invalshoeken zal worden bekeken welke aspecten van belang zijn. Een pilot wordt gestart met 5 informatiesystemen om deze aspecten in kaart te brengen. Een adviesrapport wordt opgeleverd met:
 - een verbeterde aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen.
 - aanbevelingen worden gedaan om de aanpak te implementeren.

Doelstelling van de afstudeeropdracht

Doelstelling van de afstudeeropdracht is om een adviesrapport te schrijven waarin de huidige situatie in kaart wordt gebracht, toekomstige aanpak te ontwikkelen en aanbevelingen te doen de aanpak te implementeren

5 informatiesystemen worden geselecteerd voor een pilot om de aspecten in kaart te brengen die van belang zijn voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU

Op basis van de uitkomsten van de pilot kunnen een aanpak worden ontwikkeld en worden aanbevelingen gedaan om tot deze nieuwe situatie te komen.

3. Resultaat

Een nieuwe aanpak is ontwikkeld voor de overdracht van informatiesystemen bij DICTU en aanbevelingen om deze aanpak te implementeren.

4. Uit te voeren werkzaamheden, inclusief een globale fasering, mijlpalen en bijbehorende activiteiten

Globale aanpak:

- Selecteren 5 informatiesystemen voor de pilot.
- De standaarden binnen DICTU in kaart te brengen: uit documentatie van Bureau Architectuur en Kwaliteit; Technologie Bureau.
- Belangrijke aspecten voor overdracht worden in kaart gebracht met de betrokken Servicemanager en de ICT experts van de 5 pilot informatiesystemen.
- In kaart brengen van de huidige werkwijze van overdracht.
- Er wordt gezocht in de literatuur voorbeelden van inrichting van het beheer en bij andere Rijksorganisaties zoals ICT-SSC hoe zij het beheer in de praktijk hebben ingericht. En als voorbeeld kan worden gebruikt bij DICTU.
- Projectdocumentatie verzamelen van de pilot informatiesystemen. Tijdens de projectfase van de DICTU specifieke werkplek zijn er dossiers aangemaakt ten behoeven van de implementatie van de informatiesystemen. In de beheerfase zijn deze niet bijgewerkt, maar de verwachting is dat de gegevens nog bruikbaar zijn voor de afstudeeropdracht.
- Ontwikkelen nieuwe aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen.
- Feedback van Servicemanagers en Expert verwerken.
- Opstellen implementatieplan om de aanpak te implementeren.

Om de afstudeeropdracht in 5 maanden te kunnen uitvoeren is niet gekozen voor de inventarisatie van alle 226 informatiesystemen maar een kleine set van informatiesystemen, de zogenaamde pilot set. De pilot set is dusdanig samengesteld dat de bevindingen te generaliseren zijn voor de 226 informatiesystemen. De pilot set wordt nog definitief bepaald samen met de opdrachtgever. Voorlopig wordt vanuit gegaan dat de pilot set een omvang heeft van 5 informatiesystemen.

Methoden:

Als kapstokmodel zijn er een aantal modellen uit de literatuur te kiezen. Het DOV-model van De Leeuw (2002) en het model van Verschuren & Doorewaard (2000) zijn beiden geschikt bevonden. Bij nadere bestudering blijken beiden ongeveer dezelfde fasen te hanteren in de aanpak. Er is geen voorkeur en voor de afstudeeropdracht is gekozen voor het model van De Leeuw:

Stap 1: Diagnosticeren

Stap 2: Ontwerpen

Stap 3: Veranderen

Voor het praktijkonderzoek wordt de aanpak van Verhoeven gebruikt. Deze aanpak heeft verschillende methoden en technieken uit de literatuur als basis, bijvoorbeeld: benaderingswijze, bronnentriangulatie, interviewtypes etc. (Saunders, Lewis & Thornhill, 2007).

Om de informatiesystemen te inventariseren hanteert Bemelmans (2002) drie aspecten:

Informatie; (output)

Informatieverzorging (proces);

Informatievoorziening (informatiesysteem).

Derksen & Crins (1992) hanteren dezelfde indeling maar onderscheiden nog een vierde aspect: Systeemontwikkelingsproces. De 226 informatiesystemen in de scope zijn niet door DICTU ontwikkeld en het aspect systeemontwikkelingsproces valt hierdoor af. Er is daarom gekozen voor de inventarisatie indeling van Bemelmans.

Wang & Strong (1996) beschrijven indicatoren om de kwaliteit van de informatiesystemen te beoordelen. De aspecten van Bemelmans worden gebruikt om de indicatoren samen te stellen.

De best practices van BiSL kan handvatten geven voor de inrichting van (de)centraal beheer van de informatiesystemen.

Fase afstudeeropdracht	Diagnosticeren	Ontwerpen	Veranderen
Kern	In kaart brengen huidige situatie	Beschrijven van de toekomstige aanpak overdracht informatiesystemen	Aanbevelingen beschrijven van veranderingen
Inhoud	- Probleemstelling - Onderzoekopzet - Gegevensverzameling - Gegevensanalyse - Conclusie	- Beschrijven van toekomstige aanpak - Feedback op aanpak Servicemanagers en Experts	Op basis van toekomstige huidige situatie aanbevelingen om de kloof tussen huidige en gewenste situatie te dicht
Tijd	aug 2018 - sept 2018	sept 2018 – nov 2018	nov 2018 – jan 2019

Activiteit

1. Opstellen Procesverslag (gedurende afstudeeropdracht)
2. Voorbereiding: Plan van Aanpak schrijven
3. Voorbereiding: Oriënteren probleemgebied: oriënterend gesprek met betrokkenen, beschikbare documentatie verzamelen, ervaringsgesprekken met andere rijksoverheidsinstellingen, bijvoorbeeld ICT-SSC.
4. Diagnosticeren: Opstellen Inleiding: bevat aanleiding; probleemstelling en doelstelling.
5. Diagnosticeren: Opstellen Projectorganisatie en –planning.
6. Diagnosticeren: Opstellen Onderzoeksontwerp:
7. Diagnosticeren: Documentatie verzamelen: Bureau Architectuur en Kwaliteit; Technologiebureau.
8. Diagnosticeren: Opstellen Gegevensanalyse en opstellen Conclusie.
9. Ontwerpen: Bijeenkomst organiseren met servicemanagers en experts om belangrijke aspecten te bespreken om te komen tot een nieuwe aanpak.
10. Ontwerpen: Opstellen concept aanpak overdracht informatiesystemen.
11. Ontwerpen: Organiseren bijeenkomst servicemanagers en experts om feedback te krijgen op de nieuwe aanpak.
12. Ontwerpen: Opstellen definitieve nieuwe aanpak overdracht informatiesystemen.
13. Veranderen: Beschrijven concept implementatieplan.
14. Veranderen: Beschrijven concept aanbevelingen om tot deze toekomstige aanpak te komen.
15. Veranderen: Bijeenkomst met opdrachtgever organiseren voor feedback op concept aanbevelingen.
16. Veranderen: Opstellen definitieve implementatieplan en de aanbevelingen.

Globale planning in weken

Week # (start 27 augustus 2018)	Fase afstudeeropdracht	Activiteit#
Week 1	Voorbereiding	2
Week 2		3
Week 3	Diagnosticeren	4 en 5
Week 4		6 en 7
Week 5		8
Week 6	Ontwerpen	9
Week 7		
Week 8		10
Week 9		
Week 10		11
Week 11		
Week 12		12
Week 13		
Week 14	Veranderen	13
Week 15		
Week 16		14
Week 17		
Week 18		15
Week 19		

Week 20		16
Week 1 t/m 20		1

5. Op te leveren (tussen)producten

- Beschrijving van een nieuwe aanpak om de informatiesystemen te kunnen overdragen bij DICTU.
- Implementatieplan om de nieuwe aanpak te kunnen implementeren.

6. Te demonstreren competenties en wijze waarop

Beschrijven van de huidige ICT-dienstverleningsorganisatie	Beschrijven en analyseren van de huidige ICT-dienstverleningsorganisatie en de daarbij voorkomende knelpunten.
Beschrijven van de huidige ICT-diensten	Beschrijven en analyseren van het niveau van de huidige ICT-diensten en de daaruit voortkomende wensen en eisen.
Onderzoeken organisatieaspecten	Onderzoeken en beschrijven van relevante organisatiebrede aspecten.
Opstellen impact analyse	Bepalen van de impact van de veranderingen van het beleid op de informatiesystemen. Ofwel de veranderingen aan de informatievoorziening die noodzakelijk zijn als gevolg voor het beleid dat men voor ogen heeft.

13 Bijlage In beheername document Informatiemanagement

Acceptatie Criteria voor het in beheer name van applicaties, diensten en producten

Kenmerk
Versie 1.0
Datum 12 november2018

Status Definitief

Inhoud

1 Inleiding.....	107
2 Acceptatiecriteria.....	108
2.1 Projectinformatie.....	108
2.2 Acceptatie rol	108
3 Bijlage.....	117
3.1 OTAP.....	117
3.2 Aansluitvoorwaarden / Technology roadmap	117
3.3 DICTU beveiligingsstandaard.....	117
3.4 Configuratie Management gegevens registreren.....	117
3.5 Beheerbudget	117
3.6 Resultaat functionele en technische acceptatie testen	117
3.7 Live gang // In-beheer-name	118
3.8 Benodigde CI's	119
3.9 Nazorgfase	119

3.10 Overdracht documentatie	119
3.11 Opleidingen	121
3.12 Opschonen server omgevingen.....	121
3.13 Kwaliteitscontroles	121

Inleiding

In opdracht van Informatiemanagement zijn deze acceptatie criteria opgeschreven. Dit document dient als middel voor het in beheer laten nemen door Servicemanagement, Applicatiebeheer (AB) en Functioneel beheer (FB) van nieuwe/vernieuwde applicaties, diensten en producten waarbij rekening wordt gehouden met de organisatorische aspecten. Voor een stabiele en goede dienstverlening moeten applicaties, diensten of producten die op deze omgeving geïmplementeerd zijn/worden, voldoen aan bepaalde criteria.

In dit document staan dan ook de daarvoor benodigde criteria beschreven. Van elk criterium wordt bepaald of het beoogde resultaat is opgeleverd; dit resultaat wordt vertaald naar een ingevulde datum van het gegeven akkoord. Aan de hand van een compleet ingevuld set aan acceptatiecriteria zal de servicemanager, applicatiebeheer en functioneel beheer aangeven of een applicatie, dienst of product wel of niet in beheer wordt genomen met een 'finaal akkoord' in de beheeromgeving (Acceptatie en Productie) van de KA.

2 Acceptatiecriteria

13.1

2.1 Projectinformatie

Projectinformatie	waarde
Projectnaam	
Projectcode	
Projectshare	
Projectleider	

13.2

2.2 Acceptatie rol

Rol	Naam
Architect	
Security Officer	
Applicatie beheerder	
Applicatie eigenaar	
Configuratie beheerder	
Financiële controller	
Opdrachtgever	
IT leverancier (Infra Beheer)	
Change Manager	
Servicemanager	
Datum Finaal Akkoord	

Architect

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
1	Voldoet de applicatie, dienst die je wilt implementeren aan de aansluitvoorwaarden en sluit het aan op de technology roadmap?	Mailakkoord op criterium nr. 32 (technisch beheerpartij psa)	Bijlage 3.2	

Security Officer

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
2	Voldoet de applicatie of dienst aan alle eisen zoals gedefinieerd in de DICTU beveiligingsstandaard?	BIR Enterprise Architectuur Security	Bijlage 3.3	

Applicatie beheer

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
3	Is de applicatie geregistreerd in APM.	Applicatielink APM	Werkinstructie APM beheer module	
4	Is de performance van de dienst gemeten en voldoet deze performance volgens de gebruikers en klant?	Resultaten 0-meting performance GAT testresultaten	(Resultaten overdragen aan beheer)	
5	Passen de door de business gevraagde service wensen binnen de geboden service niveaus (opgenomen in een Service Level Agreement)?	OLA, SLA DAP met interne en externe partijen	Servicemanagement standaarden en beleid KIS	
6	Zijn de (technische en functionele) acceptatie testen uitgevoerd en geaccepteerd ?	Positief advies test-services Positief advies Capaciteits-manager platform	Bijlage 3.6 (H3)	
7	Heeft applicatie beheer alle kwaliteitscontroles succesvol afgerond?	Resultaten op de applicatie specifieke criteria.	Bijlage 3.13 (H3)	
8	Is het back-out plan getest? Beschrijf zowel het rollback als het fallback scenario.	Backout plan Fallback Scenario		

		Test resultaten		
9	Zijn de uit de testen naar boven gekomen bevindingen gedocumenteerd en geaccepteerd?	Bevindingen, issue, known errors		
10	Is de nazorgfase met de opdrachtgever en met de beheerorganisatie afgesproken?	Beschrijving van de afspraken over de nazorgfase	Bijlage 3.9 (H3)	
11	Is applicatiebeheer opgeleid en heeft daarmee de vereiste kennis van de nieuwe /vernieuwde applicatie, dienst of product?	Opleidingsplan Data opleiding Opleidings- documentatie	Bijlage 3.11 (H3)	
12	Is de onder bijlage 3.11 genoemde documentatie overgedragen naar beheer?	Link KIS waar documentatie te vinden is	Bijlage 3.10 (H3)	
13	Zijn er afspraken gemaakt over het opschonen van de server omgevingen (ontwikkel en test) en zijn deze uitgevoerd?	Document of mail met afspraken	Bijlage 3.12 (H3)	
14	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheer-name	Bijlage 3.7 (H3)	

Functioneel beheer

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
15	Zijn de uit de testen naar boven gekomen bevindingen gedocumenteerd en geaccepteerd?	Bevindingen, issue, known errors		
16	Is Functioneel beheer opgeleid en heeft daarmee de vereiste kennis van de nieuwe /vernieuwde applicatie, dienst of product?	Opleidingsplan Data opleiding Opleidings- documentatie	Bijlage 3.11 (H3)	
17	Is de onder bijlage 3.11 genoemde documentatie overgedragen naar beheer?	Link KIS waar documentatie te vinden is	Bijlage 3.10 (H3)	

18	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheer- name	Bijlage 3.7 (H3)	
----	---	--	-----------------------------	--

Applicatie Eigenaar

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
19	Zijn de uit de testen naar boven gekomen bevindingen gedocumenteerd en geaccepteerd?	Bevindingen, issue, known errors		
20	Zijn de applicatie eigenaar en de gebruiker op de hoogte van de (nieuwe) functionaliteiten op basis van gebruikers documentatie.	Gebruikers-documentatie Beschrijving nieuwe functionaliteiten		
21	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheer- name	Bijlage 3.7 (H3)	

Configuratie beheerder

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
22	Zijn de benodigde CI's en relaties opgenomen in de CMDB? Denk hierbij aan zowel hardware als software.	Alle betrokken CI's zoals: Servernamen Databasenames Applicatie CI's Keten CI's FHD	Bijlage 3.8 (H3)	

Financiële controller

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
23	Akkoord met het voorgestelde beheerbudget voor kosten die bij applicatiebeheer komen te liggen met daarin: Wat zijn de beheerkosten (geld)? Wat is de beheerlast voor (uren)?	Overdracht van o.a.: Beheerbudget Licenties Naam Lic.beheerder Contracten Offertes Document Financiële afspraken (DFA) Infrastructuur (/cldb) Aantallen externe gebruikers	Bijlage 3.6 (H3)	

Opdrachtgever

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
24	Zijn de openstaande wensen gedocumenteerd en zijn er afspraken over gemaakt?	Akkoord opdrachtgever		
25	Is de nazorgfase met de opdrachtgever en met de beheerorganisatie afgesproken?	Beschrijving van de afspraken over de nazorgfase	Bijlage 3.9 (H3)	
26	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheername	Bijlage 3.7 (H3)	

IT leverancier (Infra beheer)

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
27	Is de nazorgfase met de opdrachtgever en met de beheerorganisatie afgesproken?	Beschrijving van de afspraken over de nazorgfase	Bijlage 3.9 (H3)	
28	Is Infrabeheer beheer (incl servicedesk) opgeleid en hebben zij daarmee de vereiste kennis van de nieuwe /vernieuwde applicatie, dienst of product?	Opleidingsplan	Bijlage 3.11 (H3)	
29	Is de onder bijlage 3.11 genoemde documentatie overgedragen naar beheer?	Link KIS waar documentatie te vinden is	Bijlage 3.10 (H3)	
30	Is de Service Desk en Applicatie beheerder geïnformeerd en voorzien van uitvraagscripts en routeringsgegevens en geaccepteerd volgens de Functie herstel procedure?	Afmeld mail FHD procedure Functieherstel-document	FHD Template Ingevulde template indienen als change	
31	Is de applicatie geïmplementeerd conform PSA en technisch ontwerp?	PSA Technisch ontwerp Exceptions	Indien akkoord, mail met akkoord naar projectleider en Architect	
32	Heeft technisch beheer alle kwaliteitscontroles succesvol afgerond?	Akkoorden van; Servicedesk; Serverbeheer; Werkplek beheer; Procesmanagement; Local Support.	Bijlage 3.13 (H3)	
33	Wat is de verwachte call load (incidenten, service requests en changes) van Acceptatie naar Productie?	Schatting aantallen met onderbouwing		
34	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Datum livegang Datum inbeheer-name	Bijlage 3.7 (H3)	

Changemanager

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
-----	-----------------------	-------	------------------	---------------

35	In geval van een nieuwe of aangepaste dienst, is deze ook ondergebracht bij change management? (bijv. aanpassing in de Self Service Portal)	Standaard changes RFC nummer(s)		
----	---	---------------------------------	--	--

Servicemanager

Nr.	Omschrijving criteria	Input	Extra informatie	Datum akkoord
36	Voldoet de applicatie, dienst of product aan de vastgestelde keten eisen en kan daarmee formeel worden vastgesteld als keten of onderdeel van een keten?	Gerelateerde keten(s) Resultaten van vooraf gemaakte afspraken		
37	Akkoord met het voorgestelde beheerbudget voor kosten die bij applicatiebeheer komen te liggen met daarin: Wat zijn de beheerkosten (geld)? Wat is de beheerlast voor (uren)?	Overdracht van o.a.: Beheerbudget Licenties Contracten Offertes Document Financiële afspraken (DFA)	Bijlage 3.6 (H3)	
38	Is er een OTAP omgeving met afgesproken richtlijnen over de deployment methode?	Servernamen Beschreven deployment methode	Bijlage 3.1 (H3)	
39	Is de nazorgfase met de opdrachtgever en met de beheerorganisatie afgesproken?	Beschrijving van de afspraken over de nazorgfase	Bijlage 3.9 (H3)	
40	In geval van een client applicatie, is de applicatie getest en geaccepteerd op zowel een desktop, een laptop en via Citrix?	Akkoord applicatiebeheer. Test resultaten	Bijlage 3.6	
41	Passen de door de business gevraagde service wensen binnen de geboden service niveaus (opgenomen in een Service Level Agreement en Product Diensten Catalogus)?	OLA, SLA DAP met interne en externe partijen	(Documenten overdragen aan beheer	
42	Zijn alle (technische en functionele) acceptatie testen uitgevoerd en geaccepteerd?	Positief advies test services, Capaciteitsmanager platform, technisch beheer, applicatiebeheer en functioneel beheer	Bijlage 3.6 (H3)	

43	Zijn de applicatie eigenaar, de applicatie beheerder, functioneel beheerder en de keten beheerder vastgelegd in APM?	Link naar APM registratie		
44	Is de communicatie & presentatie van de applicatie of dienst ingericht?	Communicatie naar eindgebruiker Self Service Portal aanpassingen Werkinstructies op KIS Bericht op Intranet		
45	Ben jij akkoord met live gang en inbeheername van deze dienst?	Akkoord op voorgaande criteria, inclusief de criteria van de andere acceptanten Geaccordeerde restpunten inclusief borging Datum live gang Datum inbeheername	Bijlage 3.7 (H3)	

14 3 Bijlage

14.1 3.1 OTAP

OTAP staat voor Ontwikkel-, Test, Acceptatie-, en Productie Omgeving. Vier omgevingen waarop applicaties kunnen worden ontwikkeld en uitgerold tijdens het wijzigingstraject. De ontwikkel- en testomgeving vallen onder de verantwoordelijkheid van het project tijdens de projectfase. Na inbeheername vallen de Ontwikkel en Test omgeving onder de verantwoordelijkheid van applicatiebeheer. De acceptatie-, en productieomgeving vallen onder verantwoordelijkheid van de technisch beheerder van het platform.

14.2 3.2 Aansluitvoorwaarden / Technology roadmap

De documenten "aansluitvoorwaarden" en "Technology roadmap" zijn te vinden KIS enterprise Architectuur.

14.3 3.3 DICTU beveiligingsstandaard

Het DICTU beveiligingsstandaard KIS site van informatiebeveiliging.

14.4 3.4 Configuratie Management gegevens registreren

In APM zorgt de functioneel beheerder voor de registratie van de basis informatie. In BMC CMDB registreert de applicatie beheerder de informatie die nodig is voor beheer volgens de 'werkinstructie vullen CMDB'.

14.5 3.5 Beheerbudget

De beheerkosten in het 1e jaar worden gefinancierd door het project. Vanaf het 2e jaar wordende beheerkosten opgenomen in de begroting van de beheerorganisatie. De beheerkosten moeten echter wel vanuit het project begroot worden zodat beheer deze kosten kan budgetteren. Denk hierbij onder andere aan servers, werkplekken, licenties, contracten, accounts (interne en externe accounts), uren ketenbeheer en calls externe gebruikers.

14.6 3.6 Resultaat functionele en technische acceptatie testen

De genoemde testen behoren uitgevoerd te zijn op basis van testplannen (hoe) en testscripts (methode) . De inhoud en kwaliteit van de testplannen wordt afgestemd met de volgende partijen; applicatiebeheer, functioneel beheer, applicatieleveranciers en technisch beheer.

De volgende testen zijn minimaal uitgevoerd en geaccepteerd.

- Technische testen (unit en systeem testen), functioneert de applicatie, het product technisch gezien.

Geaccepteerd door: IT of applicatie leverancier

- Functionele acceptatie test (FAT), functioneert de applicatie, het product zoals afgestemd met de opdrachtgever, functioneel beheerder. 2

Geaccepteerd door: Testers

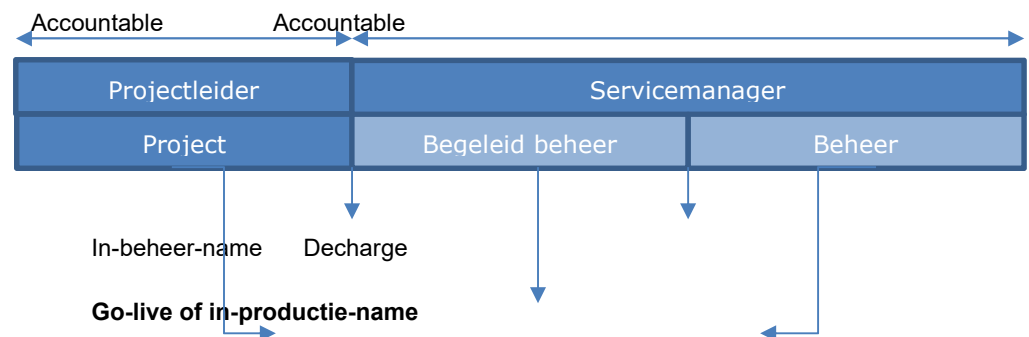
- Stresstest, is "de sizing" van de omgeving voldoende bepaald ahv de resultaten uit de stresstest?

Geaccepteerd door: capaciteitsmanager SDT Infravoorzieningen

- Performance test, voldoet de performance aan de performance afspraken, verwachtingen?
Geaccepteerd door: applicatiebeheerder en functioneel beheerder
- Gebruikers acceptatie test (GAT), functioneert de applicatie zoals afgesproken
Geaccepteerd door: opdrachtgever
- Beheertesten
Geaccepteerd door: applicatiebeheerder, technisch beheerder

14.7

3.7 Live gang // In-beheer-name



In-beheer-name

Het moment waarop de aansprakelijkheid voor de levering van een nieuwe of gewijzigde dienst volgens eisen en wensen van de klant (ServicelevelAgreement, Document, Afspraken en Procedures en Document Financiële Afspraken) wordt overgenomen door de beheerorganisatie van de projectorganisatie.

Go-live of in-productie-name

Het moment waarop de nieuwe of gewijzigde dienst (backend, frontend, applicatie, werkplek, proces etc..) rand voorwaardelijk wordt voor het functioneren van een bedrijfsproces en/of medewerker van de opdrachtgever.

Begeleid beheer

Dit is de periode waarin beheer de verantwoordelijkheid van het beheer van de applicatie, dienst of product heeft overgenomen, maar het project nog verantwoordelijk is voor de eind rapportage naar de stuurgroep inclusief;

- Behaalde resultaten
- Geplande en werkelijke cijfers
- Projectissues en gebeurtenissen
- Bewoordeling geldigheid businesscase
- Uitkomsten kwaliteitscontroles

Decharge

Dit is het moment waarop het project geen verantwoordelijkheid meer heeft. Installaties op acceptatie en productie omgeving

Opbouw en inrichting in de acceptatie en productieomgeving voor nieuwe dienstverlening mag plaatsvinden via het changeprocess, vóórdat voldaan is aan alle eisen. De applicatie, dienst of product valt dan nog onder de verantwoordelijkheid van het project.

Wijzigingen en installaties op reeds inbeheer genomen diensten mogen alleen uitgevoerd

worden, nadat het finaal akkoord gegeven is door te voldaan is aan alle acceptatiecriteria.

14.8

3.8 Benodigde CI's

Een CI staat voor configuration item. Deze wordt opgeslagen in de Configuratie Database. Wat tenminste opgenomen moet worden, is:

- Naam applicatie, dienst of product
- Versie applicatie, dienst of product
- Beschrijving applicatie, dienst of product (wat is de scope en het doel)
- Projectdocumentatie (ten minste FAT akkoord in geval van applicatie)
- Gebruikersdocumentatie
- Functioneel en Technisch ontwerp met daarin tenminste beschreven in geval van applicatie: - Wat doet de applicatie/software in de keten van de dienst? - Infrastructureel plaatje - Welke gegevens worden uitgewisseld tussen welke applicaties? - Op welke servers zijn de applicaties/databases geïnstalleerd?
- De relaties tussen de CI's onderling
- Relatie met keten CI's (indien van toepassing)
- Onder standaard afwijkingen vallen werkplekken zonder screensaver, werkplekken met vast ip adres, VIP's
- Contact (applicatiebeheerder)
- Onderhoud (Oplosgroep)

14.9

3.9 Nazorgfase

Beschrijf wat de nazorgfase inhoudt en is er een concrete datum afgesproken wanneer beheer het volledig overneemt.

14.10

3.10 Overdracht documentatie

In het gehele document wordt een aantal keer gerefereerd naar documentatie. Al deze documentatie moet worden overgedragen naar beheer, inclusief een overzicht van versiebeheer op de genoemde documenten.

De acceptanten mogen aangeven welke documentatie niet van toepassing is voor de betreffende dienst of applicatie. Na overdracht zal beheer de documentatie op een beheerlocatie zetten en kan het project deze niet meer wijzigen.

De lijst ziet er als volgt uit (in willekeurige volgorde):

- Project documentatie (project brief, business case, PID, planning, etc)
- Requirements overzicht opdrachtgever, business case
- Functioneel Ontwerp
- Functionele beschrijving van de applicatie, dienst of product
- Technisch Ontwerp
- Software standaarden
- Datamodel
- Database/tabellen overzicht

- Applicatie Intake Formulier
- Implementatie handleiding en scripts (inclusief Server implementatie formulieren)
- Alle testresultaten
- Lijst known errors/bugs inclusief gemaakte afspraken hierover met de opdrachtgever/functioneel beheerder
- Lijst openstaande wensen inclusief gemaakte afspraken hierover met de opdrachtgever/functioneel beheerder
- Beschrijving van de foutafhandeling, van bekende logische/functionele fouten in de applicatie en in de koppelingen met andere applicaties.
- Back-out plan (rollback, fallback)
- Afgesproken procedures indien van toepassing
- Draaiboek voor live gang
- Gebruikersdocumentatie
- Beheerdocumentatie waarin ondermeer de inhoudscontrole beschreven staat. Denk daarbij aan:
Wat moet er vooraf gecontroleerd worden
Wat moet er gebeuren met foutieve data
Zijn er aanleveringen en zo ja, wie is daar verantwoordelijk voor, wie zijn de contactpersonen?
Herstart procedures
Beschrijving van de periodieke (functionele) beheerwerkzaamheden, met bijbehorende werkinstructies.
- Functieherstel document (Template, Formulier op Self Service Portal)
- Broncode van de software (indien van toepassing)
- Evaluatie (lessons learned)
- SLA, DAP, OLA, underpinning contracts
- Autorisatiemodel applicatie; de autorisatie van alle gebruikers dient zo afgestemd te zijn, dat er zich geen problemen kunnen voordoen waarbij achteraf de verantwoordelijkheid niet meer te traceren is. Autorisatie is een onderdeel van het project en dient dan ook als zodanig compleet overgedragen te worden.
- Interfaces; Tijdens de overdracht naar beheer dient er een getekende lijst gecomplementeerd met een grafische afbeelding van alle aanwezige interfaces overgedragen te worden. Normaal gesproken wordt dit in het technisch ontwerp vastgelegd. Hierin staat onder andere:
 1. Bron –en doelsystemen
 2. Soort data dat overgezonden wordt
 3. Welke regelmaat en beschikbaarheid (schedule)
 4. Back-up scenario's
 5. Versie,
 6. Issues
- Document met daarin beschreven de dataconversie methode

14.11

3.11 Opleidingen

Alle betrokken partijen (applicatiebeheerder, functioneel beheerder en IT leverancier(Infra beheer)) horen kennis te hebben van de vernieuwde/nieuwe applicatie, product of dienst door middel van opleiding(bijvoorbeeld presentatie servicedesk). Denk daarbij aan de volgende onderwerpen:

- Relatie businessproces en applicatie
- Interfaces met andere systemen
- Beschikbaarheids- en performance eisen
- Specifieke beheertools
- Hoe wordt het gebruikt/wat is het belang
- Wie weet wat (wie zijn er betrokken geweest bij het project/ aan wie is de kennis overgedragen)
- Etc.

14.12

3.12 Opschonen server omgevingen

Alle server omgevingen horen opgeschoond te worden. Bijvoorbeeld bij ieder project zijn er wel objecten die niet naar productie zijn gegaan, zogenaamde niet transporteerbare objecten. Zoals testprogramma's, inrichtingstrajecten die niet tot het gewenste resultaat hebben geleid, etc. Deze objecten behoren opgeruimd te worden om onnodige verwarring te voorkomen en om toekomstige projecten en beheer niet in de weg te zitten.

14.13

3.13 Kwaliteitscontroles

Iedere beheerafdeling heeft een aantal controles die zij zelf moeten doen om zeker te weten dan de inrichting volledig is en volgens het gewenste kwaliteitsniveau. Tijdens het project is hier door alle partijen aan gewerkt en dit is een finale controle of er niks vergeten is.

Denk hierbij aan o.a. aan:

- Definitief maken van documentatie op een beheerlocatie
- Controleren van juiste inrichting van back up, virus scanning, monitoring, servers, databases etc
- Controleren op applicatie specifieke eisen en samenhang (checklist verschilt per applicatie, vraag bij de start van het project de checklist op bij applicatiebeheer).
- Beheer afspraken tussen verschillende afdelingen
- Rapportages
- Steekproeven
- Test incident afhandeling

Colofon

Locatie	Document4
Contactpersoon	Khanh Pham Adviseur Bedrijfsvoering Informatiemanagement T +31 (0)88 0415855 M +31 (0)6 4816 2417 n.k.pham@dictu.nl Informatiemanagement Bezuidenhoutseweg 73 2594 AC Den Haag B5 Postbus 20401 2500 EK Den Haag
Auteurs	Khanh Pham

Inhoud

Colofon—123

Inleiding—127

1.1 Inleiding—127

1.2 Organisatorische aspecten en aanbevelingen—128

1.3 Opstellen implementatieaanpak—130

Doel—130

1.4 Verandering implementeren—131

Implementatiestap 1: Stel een strategisch kader op—131

Implementatiestap 2: Op stellen veranderaanpak—131

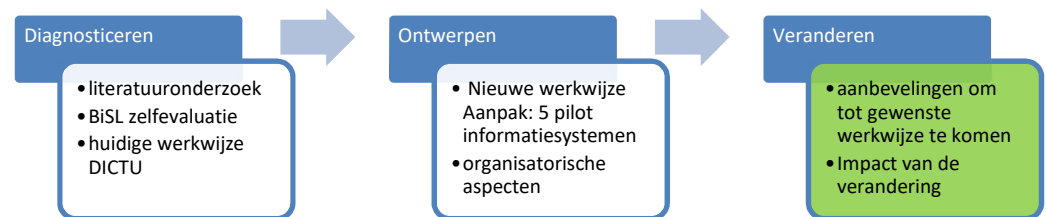
1.5 Fasering—132

2 Hoofdstuk—Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

15 Bijlage Implementatieplan

15.1 Inleiding

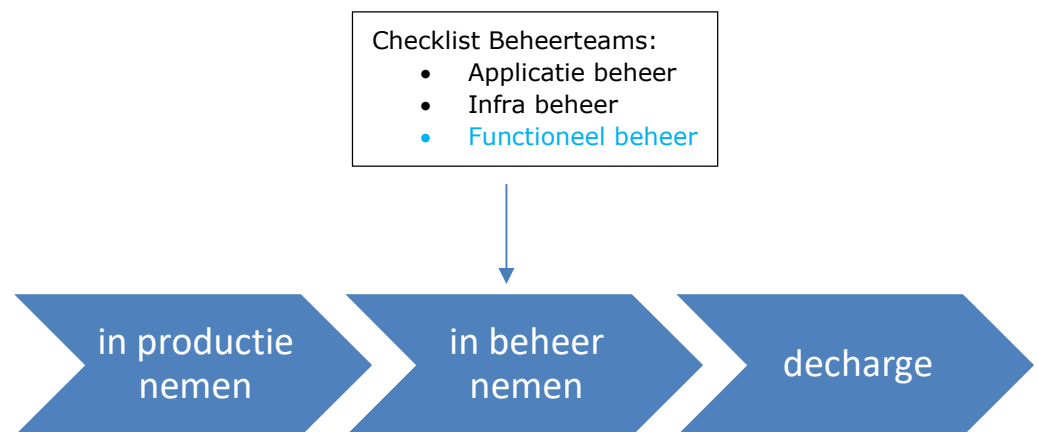
In deze fase wordt de aanpak beschreven om tot de nieuwe werkwijze te komen.



Wat is de nieuwe werkwijze uit de vorige fase?

In de vorige fase is de nieuwe werkwijze ontwikkeld. Hier nogmaals beschrijven en dient als input voor het implementatieplan.

De nieuwe werkwijze haakt aan op de huidige procedures. Naast dat de beheerteams applicatiebeheer en infrabeheer dit al in de huidige werkwijze een checklist doorlopen zal in de nieuwe werkwijze ook voor informatiemanagement een checklist worden opgesteld en doorgelopen. Deze checklist van Informatiemanagement heeft niet de technische aspecten als focus, maar de organisatorische aspecten. De organisatorische aspecten die vanuit de BiSL invalshoek te onderkennen zijn: Financiën; Personeel; Organisatie; Juridisch; Vastgoed; Machines en IT.



Figuur 32 De nieuwe werkwijze als input voor het implementatieplan.

Wat zijn de resultaten van de pilot informatiesystemen?

Voor de leesbaarheid is hieronder nogmaals de resultaten van de pilot informatiesystemen. Wanneer het implementatieplan is uitgevoerd zullen er geen knelpunten meer zijn. En is de nieuwe werkwijze geïmplementeerd.

applicatie	Architect	Security Officer	Applicatie beheer	Functioneel beheer	Applicatie eigenaar	Configuratie beheerder	Financiële controller	Opdrachtgever	IT leverancier (Infra Beheer)	Change Manager	Servicemanager		
rd connection manager 2.7	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok		
keepass 2.33	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok		
kis 5.6.5 dut r01 b01	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok		
sql developer 17.4	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok		
jira 6.3.15	ok	ok	niet ok	niet ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok	ok	niet ok		
openstaande / knelpunten mbt acceptatiecriteria	geen	geen	4,5,6,7,9,11,15,16,17			19,2 geen		23		28, 29, 30, 32, 32, 33		geen	37, 41,42, 43, 44

Figuur 33 resultaten pilot informatiesystemen nieuwe werkwijze .b.v. het implementatieplan.

15.2

Organisatorische aspecten en aanbevelingen

In deze paragraaf wordt de impact op de organisatorische aspecten beschreven en aanbevelingen worden gedaan om de knelpunten weg te nemen.

Financiën

Kosten niet inzichtelijk van de applicatie. De applicaties zijn niet opgenomen in de diensten overeenkomst en worden niet betaald door de Applicatie Eigenaar. Dit hangt samen met de licentiepositie en de gemaakte uren voor deze applicaties. Onduidelijk is wat de licenties kosten. Onduidelijk is wat de beheerslast is van deze applicaties.

Knelpunten:

- Kosten zijn niet inzichtelijk van de applicaties, zowel personele kosten (uren) als materiele kosten (licenties).
- De jaarlijkse beheerbudget kan niet worden begroot.

Aanbevelingen:

- Registreer alle kosten in eBS. Laat de licentiepositie vaststellen door licentiemanagent en contractmanagement.
- Neem de applicaties op in de diensten overeenkomst zodat deze door de applicatie Eigenaar kan worden betaald.

Personeel

Kennis en opleiding van medewerkers om het beheer uit te voeren is niet aanwezig of lastig te bepalen. Medewerkers hebben vaak een andere rol en doet het beheer (functioneel; applicatie en technisch) er bij. Het is hierbij van belang dat de taken die beheerders impliciet uitvoeren expliciet te beleggen. Deze dienen te worden opgeleid met zo dat zij beschikken over de juiste vaardigheden.

Knelpunten:

- Medewerker hebben niet de juiste kennis / vaardigheden.
- Medewerkers voeren impliciet verschillende beheerstaken uit.

Aanbevelingen:

- Inventariseer de kennis en vaardigheden de DICTU medewerkers en Stel een opleidingsplan op voor de medewerkers die belast zijn met het beheer.
- Werkzaamheden van medewerkers expliciet maken. En capaciteit beschikbaar stellen voor beheertaken.

Organisatie

Er is een wijziging van werkwijze voor een aantal medewerkers van DICTU en voor een aantal stakeholders zullen hun rol veranderen met de invoering van deze werkwijze. De huidige positionering van Functioneel Beheer is in het stafteam Informatiemanagement ondergebracht onder aansturing van de informatiemanager. De omvang van dit team is voor DICTU begrippen klein (8 fte Functioneel Beheerd) en voert regie over een beperkt aantal applicaties. De CBO-2 werkplek biedt meer dan 200 applicaties aan en de gebruikers van deze applicaties komen uit diverse teams Directie Operatie. Om de gebruikers goed te kunnen ondersteunen zal de inrichting de processen van gebruiksbeheer en functionaliteitenbeheer voor de CBO-2 applicaties dicht bij deze decentrale teams. Deze teams koppelen hun behoefte terug aan de sturende processen die de behoeften clusteren waarover besluitvorming kan plaatsvinden. De verschillende beheerteams mogen geen eigen applicaties aanschaffen.

Knelpunten:

- Beheerorganisatie niet ingericht voor deze applicaties. De vraag is waar deze beheerstaken moeten worden uitgevoerd. Centraal bij Informatiemanagement of decentraal bij de gebruikende teams.

Aanbevelingen:

- Richt de informatievoorzieningsorganisatie in die past bij de centraal dan wel decentrale opzet van beheer.
- Richt overlegstructuren in en maak team overstijgende afspraken.

Juridisch;

Omdat de 5 informatiesystemen niet in beheer zijn is het niet inzichtelijk aan welke licentieverplichtingen er moet worden voldaan. Door deze aan te melden bij de teams licentie- en contractmanagement kunnen zij uitzoeken wat de huidige licentiepositie is van deze applicaties en daarop acties ondernemen.

Knelpunten:

- Licentiepositie niet bekend van deze applicaties.

Aanbevelingen:

Licentie- en contractmanagement de licentiepositie vaststellen voor deze applicaties.

Vastgoed;

Er is geen noemenswaardige impact op dit aspect. De locaties Den Haag, Assen en Zwolle beschikken over voldoende flexwerkplek capaciteiten.

Machines

Er is geen noemenswaardige impact op dit aspect.

IT

De nieuwe werkwijze zorgen ervoor dat de kwaliteit van de informatievoorziening omhoog gaat. De ambitie is ook om een volwassenheidsniveau op te schuiven. Maar momenteel worden de 5 pilotsystemen niet geregistreerd in de bestaande DICTU registratiesystemen. Stuurinformatie uit o.a. Topdesk, eBS is niet mogelijk.

Incidenten en wijzigingsverzoeken dienen via de Servicedesk in Topdesk te worden geregistreerd. De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd. Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

Daarnaast ontbreken veel documentatie over deze pilotsystemen. Beheerdocumentatie dient op een geschikte plek te worden bewaard. Dit kan een kennisbank zijn of een gezamenlijke share.

Knelpunten:

- Incidenten en wijzigingsverzoeken worden niet door de Servicedesk in Topdesk geregistreerd.
- Kosten op personeel (uren) en materieel (licenties en contracten) zijn niet geregistreerd in eBS.

Aanbevelingen:

- Alle incidenten en wijzigingsvoorstellen dienen in Topdesk te worden geregistreerd.
- De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd.
- Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

15.3

Opstellen implementatieaanpak

Nu de knelpunten bekend zijn en de aanbevelingen zijn gedaan kan in een implementatieplan de nieuwe werkwijze worden geïmplementeerd.

Doel

Het doel is het implementeren van de implementeren van de nieuwe werkwijze. Waarbij Informatiemanagement aan de hand van een in beheername document de applicaties in beheer kan nemen.

Resultaat

Het resultaat is dat alle knelpunten die in dit hoofdstuk zijn beschreven zijn weggenomen. En alle aanbevelingen zijn geïmplementeerd.

Knelpunten:

- Kosten zijn niet inzichtelijk van de applicaties, zowel personele kosten (uren) als materiele kosten (licenties).
- De jaarlijkse beheerbudget kan niet worden begroot.
- Medewerker hebben niet de juiste kennis / vaardigheden.
- Medewerkers voeren impliciet verschillende beheerstaken uit.
- Beheerorganisatie niet ingericht voor deze applicaties. De vraag is waar deze beheerstaken moeten worden uitgevoerd. Centraal bij Informatiemanagement of decentraal bij de gebruikende teams.
- Licentiepositie niet bekend van deze applicaties.
- Incidenten en wijzigingsverzoeken worden niet door de Servicedesk in Topdesk geregistreerd.
- Kosten op personeel (uren) en materieel (licenties en contracten) zijn niet geregistreerd in eBS.

Aanbevelingen:

- Registreer alle kosten in eBS. Laat de licentiepositie vaststellen door licentiemanagent en contractmanagement.
- Neem de applicaties op in de diensten overeenkomst zodat deze door de applicatie Eigenaar kan worden betaald.
- Inventariseer de kennis en vaardigheden de DICTU medewerkers en Stel een opleidingsplan op voor de medewerkers die belast zijn met het beheer.
- Werkzaamheden van medewerkers expliciet maken. En capaciteit beschikbaar stellen voor beheertaken.
- Richt de informatievoorzieningsorganisatie in die past bij de centraal dan wel decentrale opzet van beheer.
- Richt overlegstructuren in en maak team overstijgende afspraken.
- Licentie- en contractmanagement de licentiepositie vaststellen voor deze applicaties.
- Alle incidenten en wijzigingsvoorstellen dienen in Topdesk te worden geregistreerd.
- De gemaakte beheer- en projecturen dienen in de tijdregistratiemodule van eBS te worden geregistreerd.
- Alle kosten van de applicatie dienen te worden geboekt in de financiële module van eBS.

15.4 Verandering implementeren

De overgang naar een hogere trede van volwassenheid in de processen kost doorgaans veel tijd. Het implementeren van nieuwe rollen en processen vraagt om aanpassing op alle niveaus in de organisatie. Een programmamanager wordt aangetrokken en leidt de veranderopgave met de directie als opdrachtgever. De gezamenlijke visie en strategie worden ontwikkeld en gedragen door de gehele organisatie. Daarnaast worden een implementatiestrategie ontwikkeld en gewogen. Men kan kiezen voor een big bang of een gefaseerde introductie. Voor de implementatiestrategie is het belangrijk dat de te overbruggen kloof tussen de IST-werkwijze en de SOLL-werkwijze duidelijk is. Dit levert de volgende implementatiestappen op die in het volgende paragraaf worden beschreven.

Implementatiestap 1: Stel een strategisch kader op

De kwaliteit van de informatievoorziening van CBO-2 wordt bepaald door de mate waarin de stuurinformatie inzicht geeft aan de bijdrage van de doelstellingen van DICTU. Door de ingerichte richtinggevende processen kunnen een belangrijke bijdrage leveren maar is afhankelijk van het strategische kader dat door de directie wordt geboden. Het is van belang dat de strategie van DICTU wordt vertaald in meetbare doelstellingen. Voorbeelden kunnen zijn: Welke normen worden gehanteerd t.a.v. de doorlooptijden voor de verschillende processen. Hoeveel wijzigingen moeten binnen initiële planning en budget worden opgeleverd. Hoe wordt dit gemeten en wie stuurt hierop. Wanneer duidelijk wordt binnen DICTU op welke criteria stuur kan de informatievoorziening hierop worden afgestemd.

Deze implementatiestap vloeit niet direct uit de pilot bevindingen en de aanbevelingen, maar zoals in de BiSL evaluatie is gebleken is een strategisch kader van belang om de effectiviteit van de IV te kunnen bepalen.

Implementatiestap 2: Op stellen veranderaanpak

Een veranderaanpak dient te worden opgesteld waarbij de implementatie in fasen kan worden opgedeeld en gelijktijdig te kunnen worden doorlopen. De processen hebben namelijk onderlinge afhankelijkheden.

De implementatiestappen worden in het implementatieplan opgenomen. In de veranderaanpak worden keuzes gemaakt welke activiteiten in welke volgorde

worden genomen om de beoogde verbetering in volwassenheid van de informatiemanagement processen.

In de veranderaanpak is het volgende opgenomen:

- Faseringsplan plus resultaten:
 1. Bepalen impact van de nieuwe werkwijze;
 2. Implementatiestappen. Aanbevelingen overnemen en stappen uitvoeren om de knelpunten weg te nemen
 3. Toets 5 nieuwe systemen de nieuwe aanpak. Als alles groen is, dan...
 4. Nieuwe aanpak is geïmplementeerd.
- Personeelsplan:
Nieuwe rollen, taken en bevoegdheden;
Personeelsschouw; inventarisatie personeel.
Bij- en omscholing.
- Communicatieplan:
eenduidig en consequent;
Tweerichtingsverkeer.
- Creëren draagvlak.

Om te komen tot een gedragen implementatie van processen dienen de mensen daar waar mogelijk hun eigen processen te laten organiseren. Overlegstructuren tussen teams zijn ingericht voor activiteiten die een relatie hebben tot andere processen.

15.5 Fasering



Figuur 34 fasering implementatie

De implementatiestappen worden met de betrokkenen opgesteld en uitgevoerd. En kunnen tegelijkertijd worden uitgevoerd.