

IT Management Group

Your IT Company!

Training - Advies - Detachering

www.itmg.nl - info@itmg.nl

IT Management Group

Samenvatting ITIL Processen (ITILF)



ITIL® is a Registered Trade Mark of the Office of Government Commerce in the United Kingdom and other countries.

ITIL Trainingen bij de IT Management Group

Wilt u zich certificeren, professionaliseren, omscholen of wilt u nieuwe kennis opdoen van best practices op het gebied van ICT? Dan bent u bij de IT Management Group aan het juiste adres!

Bij de IT Management Group kunt u terecht voor officiële ITIL® trainingen. ITIL versie 3 is de meest actuele versie van de ITIL standaard. De IT Management Group verzorgt deze trainingen op basis van open inschrijving en op basis van in-company. Wilt u zich eerst oriënteren op ITIL, ASL en BiSL dan kunt u ook starten met de training:

- [Overview ITIL, ASL, BiSL](#)

Binnen de certificering van ITIL® V3 worden vier niveaus onderscheiden (Foundation, Intermediate, Expert en Master).

Foundation - dit niveau is van toepassing op iedereen die ook maar iets met Servicemanagement te maken krijgt en inzicht wil krijgen in de basisprincipes en terminologie van ITIL. In principe geldt dat dit niveau van toepassing is voor vrijwel elke medewerker in een IT organisatie die (deels) gebruik maakt van ITIL.

- [ITIL® V3 Foundation](#)

Intermediate – dit niveau bestaat uit twee ‘stromingen’:

Lifecycle Modules - deze modules zijn bedoeld voor mensen die verantwoordelijk zijn voor de algehele lifecycle van een IT product. Per lifecycle onderdeel worden meerdere processen aangestipt. Op de processen zelf wordt niet diepgaand ingegaan. De volgende lifecycle modules worden onderkend:

- [ITIL® V3 Service Strategy](#)
- [ITIL® V3 Service Design](#)
- [ITIL® V3 Service Transition](#)
- [ITIL® V3 Service Operation](#)
- [ITIL® V3 Continual Service Improvement](#)

Capability Modules - deze modules zijn bedoeld voor mensen die specifieke processen binnen IT Service Management beheren. De trainingen bieden een diepgaand inzicht in de verschillende ITIL processen en hoe deze in de praktijk kunnen worden toegepast. De modules zijn het best vergelijkbaar met de (voormalige) Practitioner trainingen van ITIL V2. De volgende capability modules worden onderkend:

- [ITIL® V3 Operational Support & Analysis](#)
- [ITIL® V3 Planning, Protection & Optimization](#)
- [ITIL® V3 Release, Control & Validation](#)
- [ITIL® V3 Service Offerings & Agreements](#)

Expert - met het behalen van de certificering Expert in IT Service Management toont u aan een hele brede én diepe kennis van ITIL V3 te hebben.

Om het Expert level te halen volgt u naast een aantal modules uit de lifecycle- of capability modules de training:

- [ITIL® V3 Managing Accross the Lifecycle](#)

Wilt u het ITIL expert niveau behalen dan is het ook mogelijk om de ITIL® V3 Expert Track te doorlopen. Met deze ITIL V3 Expert Track wordt u door de IT Management Group begeleid naar de officiële ITIL V3 Expert certificering. Kijk voor meer informatie op:

- [ITIL® V3 Expert Track](#)

Master - Naast het Expert niveau bestaat ook nog het ITIL Master niveau. Met het behalen van deze certificering toont u aan ITIL te kunnen toepassen in de praktijk in bestaande en nieuwe situaties en gebieden. Het niveau ITIL Master is het hoogste niveau.

Wilt u zich certificeren als ITIL Expert of als ITIL Master, bekijkt u dan het certificeringoverzicht voor de verschillende mogelijkheden.

De IT Management Group werkt met ervaren [docenten](#). Onze docenten bereiden u optimaal voor op het examen en geven u naast een goede theoretische basis ook inzicht in het gebruik van ITIL in de praktijk. Alle trainingen worden gegeven op centrale [locaties](#) in **Den Haag, Utrecht, Rotterdam en Eindhoven**. Onze ITIL® trainingen worden uitstekend gerecenseerd. Bekijkt u onze [referenties](#) om een beeld te krijgen van de kwaliteit van onze trainingen of bekijkt u de waardering van onze ITIL® trainingen op [Springest](#).

Inhoudsopgave

1	INLEIDING	6
1.1	DOEL VAN HET DOCUMENT	6
1.2	CONTEXT.....	6
1.3	FEEDBACK.....	6
2	INCIDENT MANAGEMENT (SERVICE SUPPORT PROCES).....	7
3	PROBLEM MANAGEMENT (SERVICE SUPPORT PROCES).....	11
4	CONFIGURATION MANAGEMENT (SERVICE SUPPORT PROCES).....	13
5	CHANGE MANAGEMENT (SERVICE SUPPORT PROCES)	17
6	RELEASE MANAGEMENT (SERVICE SUPPORT PROCES).....	19
7	SERVICE DESK (BESCHREVEN BIJ SERVICE SUPPORT PROCESSEN)	23
8	SERVICE LEVEL MANAGEMENT (SERVICE DELIVERY PROCES).....	25
9	FINANCIAL MANAGEMENT FOR IT-SERVICES (SERVICE DELIVERY PROCES)	29
10	CAPACITY MANAGEMENT (SERVICE DELIVERY PROCES).....	32
11	IT SERVICE CONTINUITY MANAGEMENT (SERVICE DELIVERY PROCES).....	35
12	AVAILABILITY MANAGEMENT (SERVICE DELIVERY PROCES).....	39
13	SECURITY MANAGEMENT (SERVICE DELIVERY PROCES).....	43
14	INFRASTRUCTURE MANAGEMENT (TACTISCH PROCES).....	46
15	APPLICATION MANAGEMENT (TACTISCH PROCES)	48

Wijzigingsblad

Versiebeheer

Versie	Datum versie	Auteur	Samenvatting van de aanpassingen	Gemarkeerde wijzigingen
1.0	31-01-2009	ITMG		

IT Management Group

IT Management Group is dé specialist voor ondersteuning op het gebied van de inrichting en optimalisatie van uw beheerorganisatie. De IT Management Group adviseert, traint en ondersteunt uw beheerorganisatie op het terrein van Outsourcing, Servicemanagement, Testmanagement, Projectbeheersing, Risicobeheersing en Kostenbeheersing. De IT Management Group is een samenwerkingsverband van IT-professionals die hun sporen ruimschoots hebben verdiend op het gebied van IT Management.

ITMG biedt adviseurs en specialisten de mogelijkheid om als team te opereren en binnen de verbondenheid van dat team kennis, kunde en ervaringen te delen terwijl zij volledig zelfstandig blijven.

ITMG biedt organisaties gedreven, deskundige professionals die kunnen rekenen op ondersteuning van hun teamgenoten. U als opdrachtgever kunt vertrouwen op de kracht, kennis en kunde van een team van goed op elkaar afgestemde en verbonden professionals.

Wilt u meer weten over de kwaliteit, de klanten, de visie en de missie van de IT Management Group, bezoekt u dan de master website van de IT Management Group via www.itmg.nl.

1 Inleiding

De inhoud van dit document is tot stand gekomen dankzij de inzet van specialisten binnen het netwerk van de IT Management Group. Aan de inhoud van dit document kunnen geen rechten worden ontleend.

1.1 Doel van het document

In dit document wordt per proces het volgende beschreven:

- Doelstelling
- Basisbegrippen
- Activiteiten
- Functies/ Rollen
- Prestatie Indicatoren
- Rapportages
- Relaties met andere processen
- Kosten
- Baten
- Kritische Succes Factoren
- Knelpunten
- Implementatie issues

1.2 Context

Dit document heeft betrekking op IT Servicemanagement Foundation (ITLF), IT Servicemanagement Service Support en IT Servicemanagement Service Delivery.

1.3 Feedback

Heeft u vragen over dit document of opmerkingen over de inhoud van het document? Wij verzoeken u vragen over of feedback op dit document aan de IT Management Group door te geven. Dit kan per mail via info@itmg.nl. Vermeld daarbij a.u.b. duidelijk de documentnaam, het versienummer van het document, het paginanummer en uw eigen naam.

2 Incident Management (Service Support Proces)

Doelstelling	Het zo snel mogelijk herstellen van de dienstverlening naar het normale niveau, zoals vastgelegd in de SLA, met zo min mogelijk gevolgen voor de zakelijke activiteiten van het bedrijf en de gebruiker.
Overige taak	Incidenten optimaal registreren om het proces te kunnen meten en verbeteren en om erover te kunnen rapporteren aan de andere processen.
Basisbegrippen	
<i>Incident</i>	Een incident is een gebeurtenis die niet tot de standaardoperatie van een service behoort en die een interruptie of vermindering van de kwaliteit van die service veroorzaakt of kan veroorzaken.
<i>Service Request</i>	Een verzoek van een gebruiker om ondersteuning, levering, informatie, advies of documentatie.
<i>Request for Change</i>	Een formeel verzoek om een wijziging door te voeren op één of meer gespecificeerde CI's.
<i>Impact</i>	De mate van afwijking van het normale service level in aantallen gebruikers of bedrijfsprocessen die er last van hebben.
<i>Urgentie</i>	De mate van uitstel die de gebruiker of het zakelijke proces kan dulden.
<i>Prioriteit</i>	Wordt bepaald door impact en urgentie. Vervolgens wordt een inschatting gemaakt van de benodigde mensen, middelen en tijd die nodig is om het incident op te lossen.
<i>Functionele escalatie</i>	Hierbij is sprake van inschakeling van meer specialismen of toegangsrechten (technische bevoegdheid) in het oplostraject, waarbij soms afdelingsgrenzen worden overschreden.
<i>Hiërarchische escalatie</i>	Hierbij wordt een verticaal beroep gedaan op hogere lagen van de organisatie omdat de huidige autoriteit onvoldoende is (organisatorische bevoegdheid of macht) of de resources voor het oplossen niet in voldoende mate beschikbaar zijn.
<i>1-nde lijns support</i>	1-ste lijns is meestal de Service Desk, 2-de lijn de beheerafdelingen, 3-de lijn de ontwikkelaars en architecten, n-de lijn: de leveranciers.
Activiteiten	(Let op: er wordt in het boek bij de activiteiten nergens gesproken over de <u>oorzaak</u> van een incident. Wel bij Problem Management.) <ul style="list-style-type: none"> • Annemen en registreren • Classificeren en initiële ondersteuning <is het een Service Request: dan die procedure uitvoeren> • Matchen • Analyse en diagnose • Oplossen en herstel • Afsluiten • Voortgang volgen en bewaken
<i>Annemen en registreren</i>	Wie kan een incident aanmelden? Gebruiker, systeem, Service Desk medewerker, medewerker van een andere ICT-afdeling.
<i>Classificeren</i>	Categorie en subcategorie: <ul style="list-style-type: none"> • Centrale verwerking • Netwerk • Werkstation • Gebruik en functionaliteit • Organisatie en procedures • Service Request (zie boven)

	<ul style="list-style-type: none"> • Prioriteit (urgentie*impact, zorgt voor de juiste hoeveelheid aandacht bij oplosgroepen). • Dienst (eventueel kan een lijst gebruikt worden om aan te geven welke dienst(en) bij het incident zijn betrokken, koppeling naar SLA . • Oplosgroep (bepalen oplosgroep o.b.v. categorie, als Service Desk het incident zelf niet kan oplossen). • Afspraak (o.b.v. prioriteit en SLA melden aan aanmelder hoe lang oplossing mag duren en wanneer er weer contact wordt opgenomen; afspraak vastleggen in systeem). • Incident referentienummer (aanmelder ontvangt nummer van het incident ter referentie). • Workflow Position (status van incident in de afhandeling).
<i>Matchen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Indien mogelijk koppelen aan eerder geregistreerd incident of known error. • Kijken of een oplossing of work-around beschikbaar is.
<i>Analyse en diagnose</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Doorzetten naar eerder bepaalde oplosgroep, als Service Desk het incident zelf niet kan oplossen. Of door de ene oplosgroep naar andere oplosgroep met meer kennis of bevoegdheid wanneer de voorgaande oplosgroep het incident niet kan oplossen. • Oplosgroep is zelf verantwoordelijk voor analyse en oplossing van het incident, en routing naar andere oplosgroepen. • Bijwerken incidentrecord.
<i>Oplossen en herstel</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Na succesvolle analyse en oplossing wordt de oplossing in het systeem geregistreerd. • Voor sommige oplossingen dient een RfC te worden ingediend bij Change Management. • Indien geen oplossing wordt gevonden, blijft het incident open staan.
<i>Afsluiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Uitsluitend na goedkeuring aanmelder van incident. • Eventueel controle van de kwaliteit van de incidentregistratie.
<i>Voortgang volgen en bewaken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Service Desk is eigenaar van alle incidenten en daarmee verantwoordelijk voor de voortgangsbewaking. • Gebruiker inlichten over status. • Eventueel functionele of hiërarchische escalatie.
Functies/Rollen	
<i>Incident manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken van de efficiëntie en effectiviteit van het proces • Beheersen van de werkzaamheden van de oplosgroepen • Doen van aanbevelingen voor verbetering • Ontwikkelen en onderhouden van het Incident Managementsysteem • Communicatie en afstemming tussen de overige proces managers
<i>Medewerkers van oplosgroepen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • 1^e lijn zorgt voor registreren, classificeren, matchen, routeren, oplossen en afsluiten. • Overige oplosgroepen: onderzoek, diagnose en herstel, binnen de prioriteitstelling.
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Het totale aantal incidenten • Gemiddelde oplos- of afhandeltijd • Gemiddelde oplostijden per prioriteit • Gemiddelden die afgehandeld zijn binnen de SLA • Percentage van opgeloste incidenten zonder te routeren • Gemiddelde kosten van ondersteuning per incident • ... zie pag. 52 (in 3^e uitgave: 55)
Rapportages	Alle rapportages zijn de verantwoordelijkheid van de Incident Manager. Incident Manager:

	<ul style="list-style-type: none"> • T.b.v. signaleren van hiaten in het proces • Het signaleren van conflicten met gemaakte afspraken • Inzicht in de stand van zaken van het proces • Inzicht in trends <p>IT-lijnmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportage over voortgang van afhandeling van de incidenten • De doorlooptijden van incidenten bij oplosgroepen <p>SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie t.a.v. de kwaliteit van de dienstverlening <p>Overige procesmanagers, bijvoorbeeld:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal gemelde en geregistreerde incidenten • Status van openstaande incidenten
Relaties met andere processen	<p><u>Configuration Management</u></p> <p>Van CoM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info uit CMDB over betrokken CI's en relaties daartussen • Wie is verantwoordelijk voor de betrokken CI's • CI-info opnemen in incidentrecord <p>Van IM -> CoM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijwerken status CI's <p><u>Problem Management</u></p> <p>Van PM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Eisen aan kwaliteit incidentenregistratie • Info over problems, known errors, workarounds en quick fixes <p><u>Change Management</u></p> <p>Van CM -> IM :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over geplande Changes en status daarvan <p>Van IM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidenten n.a.v. Changes <p><u>SLM</u></p> <p>Van SLM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SLA-afspraken <p>Van IM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportages om te beoordelen of de dienstverlening volgens afspraak is geleverd <p><u>Availability Management</u></p> <p>Van AM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidentregistratie en statusbewaking t.b.v. beschikbaarheidberekening <p><u>Capacity management</u></p> <p>Van IM -> CaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidenten over tekort aan diskruimte of trage reactietijden. <p><u>Security management</u></p> <p>Van IM -> SM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • beveiligingsincidenten
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Investering van het inrichten van Incident Management en de organisatie ervan, zoals procesbeschrijving, de opleiding en de tools. • Exploitatiekosten van medewerkers en tools.
Baten	<p>Voor het zakelijke domein:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tijdige oplossing van incidenten heeft tot gevolg dat de business impact

	<p>beperkt kan blijven.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde productiviteit van de gebruikers • Onafhankelijke klantgeoriënteerde incidentenbewaking • Beschikbaarheid van SLA-gerelateerde productiegegevens • Op basis van incidentgegevens het mogelijk maken van proactieve identificatie van nuttige systeemaanpassingen <p>Voor ICT-organisatie:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde procesbewaking waardoor prestaties t.o.v. SLA's nauwkeuriger kunnen worden gemeten • Zinnige management of SLA-rapportage door effectief gebruik van beschikbare informatie • Betere en efficiëntere inzet van medewerkers • Geen verloren of incorrect geregistreerde incidenten en Service Requests • Meer accurate CMDB doordat gegevens van CI's geverifieerd worden terwijl de incidenten geregistreerd worden • Hogere tevredenheid van klanten en gebruikers
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Goed bijgehouden CMDB • Bijgehouden Problem/Known Error database • Geautomatiseerd systeem voor incidentenregistratie • Goede communicatie met SLM over prioriteitstellingen en oplostijden • Goede communicatie tussen de supportgroepen (1-nde lijns)
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Omzeilen van procedures • Achterstallig werk en overbelasting • Ongewenste escalaties • Ontbrekende Service Portfolio en SLA's • Discipline
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Altijd starten met awareness campagne • Tijdsregistratie van oplossen van incidenten t.b.v. Availability Management

3 Problem Management (Service Support Proces)

Doelstelling	<p>Algemeen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voorkómen van incidenten. <p>Reactief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het minimaliseren van het negatieve effect van verstoringen in de IT-infrastructuur op het bedrijfsproces. • Zoekt naar de oorzaak van eerder voorgekomen incidenten en initieert voorstellen om de situatie te verbeteren of te corrigeren. <p>Proactief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Probeert incidenten te voorkómen voordat ze voor het eerst optreden, door zwakke plekken in de infrastructuur te identificeren en voorstellen te doen om deze weg te nemen.
Overige taak	-
Basisbegrippen	
<i>Problem</i>	Een probleem omschrijft een ongewenste situatie die de nog onbekende oorzaak van één of meer bestaande of potentiële incidenten aanduidt.
<i>Known Error</i>	Een Known Error is een Problem waarvan de oorzaak met succes is vastgesteld.
Activiteiten	<ul style="list-style-type: none"> • Problem Control • Error Control • Proactief Problem Management • Informatie verschaffen
<i>Problem Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyse (van de informatiestromen uit andere processen maar met name de incidentenregistratie) • Identificatie en registratie (van Problems) • Classificatie: categorie, impact (op zakelijk proces), urgentie, prioriteit en status • Onderzoek en diagnose --> start Error control • Altijd: voortgang bewaken
<i>Error Control</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Error identificatie en registratie • Onderzoek naar oplossing • Vastleggen gekozen oplossing (RfC naar Change management) • Evaluatie/Review Problem (PIR) • Afsluiten Problem • Voortgang bewaken
<i>Pro-active Problem Management</i>	In het algemeen concentreert proactieve Problem Management zich op de infrastructuur en is gericht op het identificeren en oplossen van Problems en Known Errors voordat incidenten optreden.
<i>Informatie verschaffen</i>	Rapportage over resultaten en belangrijke problemen
Rollen	
<i>Problem Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analyseren en evalueren van de efficiëntie en effectiviteit van Problem Control en Error Control • Ontwikkelen en onderhouden van het proces • Produceren van management informatie • Ontwikkelen en onderhouden van het Problem en Error Control systemen • Communicatie en afstemming tussen de overige proces managers
<i>Medewerkers met een Problem</i>	<p>Reactief:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificeren en registreren

<i>Support rol</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoeken van Problems volgens prioriteit • Opstellen van RfC's • Voortgangsbewaking op het verwijderen van de Known Error • Incident Management adviseren over Workarounds en Quick Fixes Proactief: <ul style="list-style-type: none"> • Identificeren van trends • Opstellen van RfC's
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • De hoeveelheid structurele fouten die wordt aangepakt • De mate van documentatie van symptomen en (tijdelijke) oplossingen van storingen • Het aantal ingediende RfC's voor het aanpassen van de infrastructuur • De mate waarin nieuwe incidenten worden voorkomen (incidentfrequenties meten voor en na) Parameters voor interne managementdoelen; <ul style="list-style-type: none"> • Statistieken over onderscheiden Problemtypes in de tijd • De frequentieverdeling van Problems per status • Aantal vastgelegd Workarounds en Quick Fixes • Overzicht van ingediende RfC's met status
Rapportages	Onderwerpen: <ul style="list-style-type: none"> • Effectiviteit: gegevens aantallen incidenten voor en na het oplossen van een probleem, de geregistreerde Problems, de ingediende RfC's en de opgeloste Known Errors. • Kwaliteit van de producten • Verhouding reactief en proactief Problem Management • Kwaliteit van producten in ontwikkeling • Plannen voor openstaande Problems • Urenverantwoording • Voorstellen voor verbetering van Problem Management
Relaties met andere processen	<u>Incident Management</u> Van IM -> PM : <ul style="list-style-type: none"> • Kwalitatief goede incidentregistratie Van PM -> IM: <ul style="list-style-type: none"> • Workarounds, Quick Fixes <u>Change Management</u> Van CM -> PM: <ul style="list-style-type: none"> • Info over verloop en afronding van correctieve Changes • Post Implementation Review (PIR) Van PM -> CM: <ul style="list-style-type: none"> • RfC's om structurele fouten weg te nemen <u>Configuration Management</u> Van CoM -> PM: <ul style="list-style-type: none"> • Relaties tussen CI's voor het onderzoek van PM <u>Availability Management</u> Van AM -> PM: <ul style="list-style-type: none"> • Info over afgesproken niveaus van beschikbaarheid Van PM -> AM: <ul style="list-style-type: none"> • Info over oorzaken van onbeschikbaarheid <u>Capacity Management</u>

	<p>Van CaM -> PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over optimale inzet van IT-middelen <p>Van PM -> CaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over oorzaken van capaciteitsgerelateerde problemen <p><u>SLM</u></p> <p>Van SLM -> PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over afgesproken dienstenniveaus <p>Van PM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afgesproken kwaliteitseisen moeten met procedures PM ondersteund worden <p>Idem voor FM en ITSCM.</p>
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Investering van het inrichten van Problem Management en de organisatie ervan, zoals procesbeschrijving, de opleiding en de tools. • Exploitatiekosten van medewerkers en tools.
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Betere kwaliteit en beheersing van IT-diensten (fouten zijn gedocumenteerd of weggenomen) • Verbeterde productiviteit van de gebruikers (door de verbeterde kwaliteit van de IT-diensten) • Verbeterde reputatie van de IT-dienstverlening (doordat diensten stabiel worden) • Leren van het verleden • Verbeterde incidentregistratie • Verbeterde productiviteit van de supportmedewerkers (door het documenteren) • Hogere oplospercentages in de 1^{ste}-lijn.
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Effectief geautomatiseerde registratie van incidenten en het gedrag van de infrastructuur. • Haalbare doelstellingen en het optimaal benutten van de talenten van de medewerkers. • Samenwerking met incident management.
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Beperkte koppeling tussen incident management en Problem Management. • Weinig overdracht van Known Errors door ontwikkeling aan productie. • Gebrek aan commitment van medewerkers. • Tekort aan resources.
Belangrijk voor implementatie	Bij onvoldoende resources: starten met reactief Problem Management en daarna starten proactief Problem Management.

4 Configuration Management (Service Support proces)

Doelstelling	<p>Helpen bewaken van de economische waarde van de IT-dienstverlening door een logisch model van de IT-infrastructuur en IT-diensten te onderhouden en daarover informatie te verschaffen aan andere bedrijfsprocessen.</p> <p>Doelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het bijhouden van een betrouwbare registratie van de gegevens over de productiemiddelen en diensten van de organisatie. • Het leveren van accurate informatie en documentatie daarover, ter ondersteuning van de andere service management processen.
Overige taak	-
Basisbegrippen	

<i>Configuration Item</i>	Elk productiemiddel waarvan het bestaan en de versie geregistreerd wordt. Of, andere definitie: componenten van de IT-infrastructuur.
<i>Bereik</i>	Keuze in verschillende soorten componenten
<i>Detail</i>	Keuze in de kleinst onderkende componenten
<i>Asset Management</i>	Een boekhoudkundige aanpak voor het bewaken van afschrijvingen op artikelen met een aanschafwaarde die boven een bepaalde grens uitkomt. door gegevens te bewaren over aanschafwaarde, afschrijving, business unit en locatie.
<i>Configuration Management</i>	Gaat verder dan Asset Management en bewaakt informatie over onderlinge relaties tussen CI's en standaardisatie en autorisatie van CI's. Daarnaast bewaakt Configuration Management de terugkoppeling over actuele gegevens zoals de status van de productiemiddelen en welke wijzigingen erop zijn gepleegd.
<i>CI-relaties</i>	Fysieke relaties: is onderdeel van, heeft verbinding met Logische relaties: is kopie van, heeft betrekking op, wordt benut door, is noodzakelijk voor.
<i>Baseline</i>	Een baseline (basisconfiguratie) bestaat uit een kopie van een groep bevroren CI'S.
Activiteiten	Planning, Identificatie, Beheer (Control), Statusbewaking, Verificatie, Rapportage
<i>Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> Vaststellen strategie, beleid en doelstellingen van het proces, analyse van de aanwezige informatie, bepalen gereedschappen en resources, inrichten koppelvlakken met andere processen, leveranciers etc.
<i>Identificatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> Procesinrichting: datamodel, relaties, attributen.. Welke diensten en daarbij behorende onderdelen van de IT-infrastructuur willen we onder de controle brengen van Service Management? Naamgeving: uniek en systematisch
<i>Beheer (Control)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Zorg dragen voor actueel houden van de CMDB
<i>Statusbewaking</i>	<ul style="list-style-type: none"> Statusindeling: Nieuw (in ontwikkeling, test,..), Bestaand (ontvangen, in onderhoud, down,...), Gearchiveerd (verkocht, buiten gebruik ...), Voor alle CI's (op voorraad, actief, ...)
<i>Verificatie</i>	<p>Audits:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aansluitend op implementatie CMDB Zes maanden na implementatie Voor en na belangrijke wijzigingen Na een uitwijksituatie
<i>Rapportage</i>	<ul style="list-style-type: none"> Trends en ontwikkelingen
Rollen	
<i>Configuration Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> Doet voorstellen over de scope en detaillering van het proces Draagt zorg voor communicatie en bekendheid van het proces Draagt zorg voor bemensing en training voor het proces Zet de identificatie op en naamsconventies Richt koppelvlakken in met de andere processen Evalueert bestaande systemen en implementeert nieuwe systemen Plant het vullen van de CMDB Maakt rapportages Houdt audits
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> Het aantal CI's waarvan de omschrijving is aangepast Het aantal vastgestelde verschillen tussen de geregistreerde situatie en de tijdens de audit aangetroffen situatie uitgesplitst naar foutsoort (niet geautoriseerd CI, CI werd niet aangetroffen, onjuiste administratie) Het aantal uitgevoerde verificaties Het aantal rapportages aan derden Het aantal raadplegingen op de CMDB De snelheid van behandeling van verzoeken om registratie

Rapportages	<p>Interne management rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht CI's met meer dan een bepaald aantal gelogde Changes • Statistische gegevens omtrent de IT-infrastructuur • Groeicijfers • Voorstellen voor verbetering • Overzicht personeelskosten van het proces <p>Externe rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijvoorbeeld het aantal werkplekken per klant t.b.v. SLM
Relaties met andere processen	<p><u>Incident Management</u> Van CoM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht over de breedte van de infrastructuur • CI-gegevens, eventueel gerelateerde Problems of Known Errors + Workaround <p><u>Problem Management</u> Van CoM -> PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Overzicht over de complexiteit van de infrastructuur • CMDB-data voor analyse van incidenten en problems <p><u>Change Management</u> Van CoM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CI-info om changes aan te relateren <p>Van CM -> CoM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registratie van RfC's voor up-to-date houden CMDB <p><u>Release Management</u> Van RM -> CoM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over releaseplanningen en versies • Terugmelding wanneer een Change in uitgevoerd <p>Van CoM -> RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over CI's (status, locatie, broncode, ...) <p><u>SLM</u> Van CoM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over kenmerken van diensten, relatie tussen diensten en onderliggende infrastructuur <p><u>Financial Management for IT Services</u> Van CoM -> FM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over gebruik van diensten • Info over productiemiddelen en investeringen t.b.v. Asset Management <p><u>Availability Management</u> Van CoM -> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welke CI's leveren een bijdrage aan een bepaalde dienst <p><u>IT Service Continuity Management</u> Van CoM -> ITSCM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standaardconfiguraties (baselines) voor specificatie van uitwijkcondities <p><u>Capacity Management</u></p>

	Van CoM -> CaM: <ul style="list-style-type: none"> • Gegevens voor tuning, werklastverdeling en opstellen capaciteitsplan
Kosten	Afhankelijk van scope en detaillering, hard- en software en personeelskosten.
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Beheersing van de IT-middelen • Economische diensten van hoge kwaliteit • Effectief problemen oplossen • Snelle verwerking van wijzigingen • Betere beheersing van hard- en software • Verbeterde beveiliging • Voldoen aan wettelijke verplichtingen • Uitgavenplanning • Uitvoeren van Availability en Capacity Management • IT-Service Continuity Management • Het boven water krijgen van verborgen kosten.
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Bereik en detaillering van de CMDB • Analyse (huidige en gewenste situatie) • Awareness bij betrokken partijen (bureaucratie) • Verwachtingen en flexibiliteit van tooling • Toegankelijkheid en kwaliteit van de informatie • Borging van de informatietoever • Oude registraties verwijderen
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Niveau van detaillering • Handmatige systemen • Urgente wijzigingen • Overambitieuze plannings (van RfC's) • Management acceptatie • Omzeilen van het proces
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Draagvlak voor implementatie • Bepaling bereik en detaillering • Informatiebehoefte en -kwaliteit

5 Change Management (Service Support proces)

Doelstelling	Het zekerstellen dat gestandaardiseerde methoden en procedures worden gebruikt, zodat Changes conform afspraken kunnen worden afgehandeld met een zo gering mogelijke impact op de kwaliteit van de diensten. Hierbij wordt het beoogde doel van Changes bereikt en de kans op kwaliteitsverminderingen in de dienstverlening door optredende incidenten verminderd.
Basisbegrippen	
<i>Change Advisory Board</i>	Adviescomité voor Change Management. Change Manager is gedelegeerd namens IT-management.
<i>FSC</i>	Forward Schedule of Change
<i>PIR</i>	Post Implementation Review
<i>PSA rapport</i>	Projected Service Availability rapport aan SLM over beschikbaarheid van dienst als gevolg van uitvoering van FSC.
<i>Change Approval</i>	Goedkeuren van de Change: financiële, technische, zakelijke goedkeuring
Activiteiten	
<i><Indienen></i>	Hoort sec niet bij proces. Change Management ondersteunt.
<i>Registreren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen van Changerecord. • Indien oplossing voor een Problem, Known Error ook vastleggen.
<i>Accepteren en filteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Globale controle om te zien of er onlogische, onwerkbare of onnodige Changes bijzijn. • Eventueel afwijzen met opgave van reden. • Aanvullen Changerecord met prio, impact, resources, geplande datum uitvoering, ...
<i>Classificeren: categorie en prioriteit</i>	Classificeren: <ul style="list-style-type: none"> • Categorie: op basis van impact en resources --> geringe gevolgen, substantiële gevolgen en grote gevolgen • Prioriteit: afgeleide van urgentie en impact --> laag, normaal, hoog, hoogste
<i>Plannen: impact en resources</i>	Impact en resources: <ul style="list-style-type: none"> • Advies CAB • Change Approval op basis van: financiële goedkeuring, business goedkeuring en technische goedkeuring
<i>Coördineren: NB: uitvoering door Release Management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bouwen • Testen • Implementeren
<i>Evaluëren en afsluiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desgewenst in CAB-vergadering bezien of nazorg nodig is. • Resultaten Change na afsluiting opnemen in Post Implementation Review (PIR). • Zonodig deel of geheel terugdraaien van de Change.
<i>Urgente Changes</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Groot en spoedeisend belang • Voorkómen door <ul style="list-style-type: none"> ◦ Change aanvragen voordat deze urgent wordt ◦ Bij verhelpen van storingen niet verder teruggaan dan Previous Trusted State; daarna rustig voorbereiden van verbeterde herhaling van Change Indien urgente Change toch nodig, dan <ul style="list-style-type: none"> ◦ Procedure volgen die snelle afhandeling mogelijk maakt zonder dat Change Management de controle verliest over het proces ◦ Altijd autorisatie verkrijgen, eventueel noodvergadering CAB, of

	<p>telefonisch</p> <ul style="list-style-type: none"> o Indien geen tijd om testen uit te voeren: snel uitvoeren (besluit Change Manager na afweging risico's), en na afloop de reguliere procesgang doorlopen om eventuele overgeslagen testen alsnog uit te voeren en de CMDB en Change administratie bij te werken
Rollen	
<i>Change Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor proces • Intake en registratie RfC • Bijeenroepen, voorbereiden en voorzitten van de CAB • Akkoord geven voor realisatie • Voortgangsbewaking van de Changes • Evalueren van de Changes en de procesgang
<i>Change Coördinator</i>	<ul style="list-style-type: none"> • In grote organisaties; houdt zich bezig met coördinatie van de Change
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal RfC's per tijdseenheid per categorie • Doorlooptijd van Changes • Aantal afgewezen Changes • Het aantal verstoring per Change • Het aantal back-outs • Kosten van uitgevoerde Changes • Het aantal Changes dat binnen geplande tijd en resources is uitgevoerd.
Rapportages	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal geïmplementeerde wijzigingen in een periode, totaal en per CI • Overzicht oorzaken van Changes en RfC's • Het aantal met succes uitgevoerde Changes • Het aantal back-outs en redenen • Het aantal incidenten in relatie tot Changes
Relaties met andere processen	<p><u>Incident Management</u> Van IM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidenten uit Changes <p>Van CM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over moment van implementeren van een Change <p><u>Configuration Management</u> Van CoM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beide processen geschikt om te combineren • CI-info en – relaties t.b.v. impact analyse op change <p>Van CM -> CoM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Registratie van RfC's voor up-to-date houden CMDB <p><u>Problem Management</u> Van PM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Change als oplossing voor Problem • Goede verbinding tussen Problem en Change Database <p><u>Release Management</u> Van RM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitrol nieuwe programmaversies onder controle van CM • Uitvoerende taak RM <p><u>SLM</u> Van SLM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SLM betrokken bij bepalen impact van Changes, eventueel in CAB, bij high

	<p>impact of high risk Changes overleg met de klant via SLM</p> <p>Van CM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • PSA rapport <p><u>Availability Management</u></p> <p>Van AM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren Changes die beschikbaarheid van diensten moeten verbeteren • Bijdrage aan inschatting impact Changes vanwege mogelijk gevaar voor beschikbaarheid dienstverlening <p><u>Capacity Management</u></p> <p>Van CaM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren Changes vanuit Capacity Plan <p><u>IT Service Continuity Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking tussen CM en ITSCM in bewaking voorzorgsmaatregelen en herstelplannen die de continuïteit in de dienstverlening moeten garanderen
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten • Gereedschapskosten
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde productiviteit van medewerkers door stabiele en hoogwaardige IT-componenten • De capaciteit om een hoge frequentie van Changes te absorberen zonder de IT-omgeving instabiel te maken • Minder negatieve invloed van Changes op de IT-diensten • Betere inschatting van de kosten van voorgestelde Changes • Minder changes worden teruggedraaid en indien back-out: dan verloopt deze beter • Verbeterde productiviteit IT-personeel door minder Urgente Changes of back-outs
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Benoem standaard Changes en vermijd zo veel mogelijk bureaucratie • Sluit goed aan bij Configuration Management
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Papieren bureaucratie • Omzeilen proces • Weerstand tegen een overkoepelend Change Management
Belangrijk voor implementatie	

6 Release Management (Service Support proces)

Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> • Het plannen en toezicht houden op de uitrol van hard- en software. • Het ontwerpen en implementeren van efficiënte procedures voor distributie en installatie van wijzigingen op IT-systemen. • Het zekerstellen dat de hard- en software die wordt gewijzigd herleidbaar en veilig is, en dat alle geautoriseerde en geteste versies geïnstalleerd worden. • Het communiceren en managen van verwachtingen van de gedurende de planning en uitrol van nieuwe releases. • Het overeenkomen van de exacte inhoud en het uitrolplan van de release in samenwerking met Change Management.
---------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> Het zekerstellen dat master kopieën van alle software veilig gesteld zijn in de DSL. <p>Alternatief: Release Management draagt zorg voor de kwaliteit van de productieomgeving bij het implementeren van nieuwe hard- en softwareversie door gebruik te maken van formele procedures en controles tijdens het plannen, ontwerpen, bouwen, configureren en testen.</p>
Basisbegrippen	
<i>Release</i>	<p>Samenstelling van één of meer Changes</p> <p>Categorieën:</p> <ul style="list-style-type: none"> Major Release (belangrijke roll-out nieuwe hard/software, aanzienlijke uitbreiding functionaliteit, neemt vaak aantal Known Errors weg, inclusief Workarounds en Quick Fixes) Minor release/hardware upgrade (kleine verbeteringen, Fixes op Known Errors, laatste goede basisconfiguratie wordt geactualiseerd) <p>Release Units: minimale samenstelling van een release.</p> <p>Release identificatie: kopieën van software-items kunnen vanuit de DSL beschikbaar worden gesteld voor verschillende omgevingen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ontwikkelomgeving: bij ontwikkeling nieuwe versie uitgaan van eerdere versie uit de DSL die dan een opvolgend nummer krijgt. Alleen in de ontwikkelomgeving mag software worden gewijzigd. Testomgeving: onderscheid tussen technisch testen, functioneel testen, implementatietesten, eventueel finale test door gebruikers en beheerorganisatie. Exploitiatieomgeving: omgeving van waaruit informatiesystemen beschikbaar worden gesteld aan de gebruikers. Archief: niet meer in gebruik zijnde, originele (voorgaande) versies van software-items. <p>Typen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Delta release (alleen die software/hardware die gewijzigd is) Full release (alle onderdelen van een programma, incl. wat niet gewijzigd is) Package (gebundelde) release
<i>DSL</i>	Fysieke bibliotheek waarin alle definitief geautoriseerde softwareversies beschermd liggen opgeslagen evt. op disk
<i>DHS</i>	Een ruimte waar alle reserve apparatuur staat
Activiteiten	
<i>Releasebeleid en Planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> In Release Policy wordt bepaald hoe en wanneer releases worden samengesteld Vervolgens wordt geïnventariseerd op welk niveau CI's onafhankelijk van elkaar kunnen worden gedistribueerd (release units) Plannen van de release
<i>Ontwerpen, bouwen en samenstellen</i>	<ul style="list-style-type: none"> Standaard procedures Laboratorium situatie Back-out planning
<i>Testen/ release-acceptatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> Functionele test door gebruikers Operationele test door IT-beheerders Voor elke stap formele acceptatie afgeven aan Change Management Gecontroleerde testomgeving opgebouwd uit- en terug te zetten naar

	basisconfiguraties
<i>Implementatie-planning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdschema • Activiteitschema • Lijst te installeren CI's, uit te faseren CI's en gekozen manier van uitfaseren • Uitsturen releasememo's • Plannen en daadwerkelijk aanschaffen hard- en software • Registratie van nieuwe CI's in CMDB
<i>Communicatie, voorbereiding en training</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voor medewerkers met klantcontacten • Medewerkers operationeel beheer • Vertegenwoordigers gebruikersorganisatie • Aanpassingen SLA's, OLA's en UC's
<i>Releasedistributie en -installatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zoveel mogelijk geautomatiseerd gereedschap • Na installatie aanpassen CMDB
Rollen	
<i>Release Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor: inrichting, naleving en voortgang van het proces
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal releases dat op de juiste plaats, binnen geplande tijd en resources is uitgevoerd. • Aantal keren dat een release tot een back-out heeft geleid (info uit Change Management) • Aantal bugs en andere fouten in productieveries • Aantal aangetroffen ongeautoriseerde versies (uit audits Configuration Management) • Aantal producten waarvan niet kan worden vastgesteld wie de eigenaar is (uit audits Configuration Management)
Rapportages	<ul style="list-style-type: none"> • Aantal onderhanden releaseplannen • Aantal afgehandelde versie • Resultaten van tests • Overzicht van opleidingen bij de onderhanden releases • Problemen die zich bij de planning en distributie hebben voorgedaan • Informatie over de DSL en de DHS • Over de Prestatie-Indicatoren
Relaties met andere processen	<p><u>Change Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Distributie onder controle van CM • Procesverantwoording voor testen van de release bij CM • Beslist hoeveel Changes in een Release kunnen worden gecombineerd • Release Manager is verantwoordelijk voor het uitvoeren van wijzigingen op software en hardware en is meestal lid van de CAB <p><u>Configuration Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • CoM verantwoordelijk voor registratie in CMDB van basisconfiguraties • Toevoeging aan DSL en DHS tot afgesproken diepgang registreren in CMDB • Statusbewaking van Ci door CoM geeft status CI aan
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten en gereedschapskosten • Bestandsopslagkosten voor DHS en DSL, bouw-, test- en distributieomgevingen.
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Software en hardware die in gebruik is, is van goede kwaliteit • Bij een release is een minimale kans op fouten of de vrijgave van de verkeerde versie • Minder individuele implementaties en goede test • Minder kansen op incidenten en Known Errors • Meer betrokkenheid van gebruikers tijdens de testfase • Het bedrijf is in staat centraal software en hard te ontwerpen, te bouwen en

	<p>die over alle locaties te distribueren</p> <ul style="list-style-type: none"> • Standaardisatie van hard- en software over de locaties en daardoor minder ondersteuning noodzakelijk (goedkoper) • Minder kans op illegale kopieën • Ongeautoriseerde versies en/of illegale kopieën worden ontdekt
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Het kost tijd om planmatig om te gaan met Releases • Klanten moeten ook het geduld opbrengen om "te wachten" op een release • Betrokken software dient een bepaald volwassenheidsniveau te hebben bereikt
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Weerstand tegen verandering • Omzeilen van het proces • Urgent Fixes: ook via Release Management • Uniforme distributie over alle locaties • Goede testomgeving • Langere doorlooptijd van Changes
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Procedures en management • Tools voor distributie en installatie • Ruimte voor DHS • Opzetten van DSL (en Build omgeving) • Monitoring van gehele proces • Gecontroleerde testomgeving ingericht en beveiligd

7 Service Desk (beschreven bij Service Support processen)

Doelstelling	Het verlenen van ondersteuning aan de overeengekomen dienstverlening door de bereikbaarheid en toegankelijkheid te garanderen en door het verlenen van ondersteuning.
Basisbegrippen	
<i>Loketfunctie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Ontlasten van de achterliggende ICT-afdelingen en deze afschermen van onzinnige of gemakkelijk te beantwoorden vragen • Gebruiker hoeft niet te shoppen voor een oplossing en wordt altijd op dezelfde professionele wijze te woord gestaan.
Inrichting	
<i>Bereikbaarheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Garanderen van bereikbaarheid ICT-organisatie
<i>Zakelijke ondersteuning</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Afspraken in SLA over het type van calls dat wel en niet wordt afgehandeld door de service desk
<i>Organisatie</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Centrale Service Desk: bij voorkeur als ICT-organisatie verantwoordelijk is voor het leveren van én het ondersteunen van het gebruik van een toepassing. Als de ICT-organisatie niet verantwoordelijk is voor ondersteuning van het gebruik van een toepassing, zal een Business Support Desk ontstaan die de vragen van gebruikers kanaliseert naar ICT-Service Desk. Aansturing van de Business Support Desk door de ICT-Service Desk. Voorwaarde: gemeenschappelijk systeem voor registratie van incidenten • Gedistribueerde Service Desk: <ul style="list-style-type: none"> ◦ Centraal meldpunt met doorgeleiding naar lokale ondersteuning ◦ Lokale meldpunten met Centrale Service Desk: als locaties onderling sterk verschillen in cultuur of taal. ◦ Call Center: met name bij leveranciers • Virtuele Service Desk (nadeel: on-site support moeilijk te geven)
<i>Bemensing</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Call Center: eventueel ondersteund met voice response units. • Unskilled Service Desk • Skilled Service Desk • Expert Service Desk
<i>Service Desk technologieën</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Integratie van Service Management-tool met System Management-tools • mail • fax servers • uitbellen naar GSM, palmtops • kennis-, zoek- en diagnostische tools • automatisch systeem- en netwerkbeheertools
Activiteiten	
<i>Afhandelen van calls</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Incidenten (storingen, klachten, service requests) • Changes (standaard, niet-standaard, optioneel: verhuizen apparatuur)
<i>Informatie verschaffen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Service Desk is hét centrale informatiepunt voor de gebruiker
<i>Aansturing leveranciers</i>	<ul style="list-style-type: none"> • betreft met name vervanging en reparatie van hardware
<i>Operationele beheertaken</i>	<ul style="list-style-type: none"> • bijv. back-ups en restores • Lan-aansluitingen • User-accounts
<i>Bewaken van de infra- structuur</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Soms heeft de SD tools voor impactbepalingen van storingen aan belangrijke apparatuur

Rollen	
<i>Lijnmanager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Meestal platte organisatie met één lijnmanager
<i>Super User of Expert User</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voor de Business Support
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Op tijd beantwoorden van de telefoon (bijvoorbeeld 90% binnen 10 seconden) • Wordt de telefoon beleefd beantwoord • Worden calls op tijd doorgerouteerd naar de volgende lijn • Krijgen gebruikers tijdig nieuws over veranderingen en storingen • Wordt de dienst binnen acceptabele tijd hersteld • Krijgt de gebruiker goede adviezen om incidenten te vermijden
Rapportages	<p>Interne rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Percentage incidenten dat zelf kan worden opgelost • Aantal Calls per werkplek/gebruiker • Gemiddeld verstreken doorloop- en bewerkingstijd bij het oplossen van incidenten • Rapportage van de telefooncentrale over hoe lang het duurt voordat de telefoon wordt opgenomen <p>Externe rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conform afspraken SLM met klant
Relaties met processen	<ul style="list-style-type: none"> • Incident Management (aannemen, registreren, classificeren, matchen van incidenten) • Configuration Management (controle op juistheid van gegevens in CMDB) • Problem Management (ontvangt van PM info over Known Errors, workarounds en quick fixes) • Change Management: aannemen en registreren van RfC's, ontvangt van CM info over status van afhandeling van RfC's, geeft CM info t.b.v. de evaluatie van Changes • SLM: gegevens over afspraken in SLA's, voorlichting aan gebruikers geven over diensten en producten die ondersteund worden
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten • Kosten voor training • Kosten voor support tools • Kosten voor telefonie • Kosten voor procesondersteuning
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Betere ondersteuning van de business • Hogere klanttevredenheid • Professioneler organisatie • Betere bereikbaarheid support organisatie • Betere inzet van supportmedewerkers • Hogere productiviteit van business medewerkers
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Bereikbaarheid: gevaar bestaat dat bij slechte bereikbaarheid de gebruikers zelf proberen hun storing op te lossen. • Als medewerkers direct naar specialisten bellen, zorg ervoor dat deze terugverwijzen naar de Service Desk • Goede SLA-afspraken over de dienstverlening
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • "kennissen" van business medewerkers bij de specialisten • hoog verloop bij support medewerkers
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Service Desk is geen proces maar een afdeling • Betrek medewerkers bij implementatie • Begin klein met Quick Wins

8 Service Level Management (Service Delivery proces)

Doelstelling	SLM draagt zorg voor het continu onderhouden en verbeteren van de door de klant gevraagde IT-dienstverlening door middel van het maken van afspraken over, het monitoren van en het rapporteren over de prestaties van de IT-organisatie. Voor SLM is het noodzakelijk dat de Service Support en Service Delivery processen zijn ingericht.
Basisbegrippen	
<i>IT-dienst</i>	De beschikbaarstelling van een of meer technische systemen op zodanige wijze dat deze de bedrijfsprocessen mogelijk maken of ondersteunen. Deze term is binnen ITIL synoniem voor IT-service, Service of Dienst.
<i>Klant</i>	De vertegenwoordiger uit een organisatie die bevoegd is om namens die organisatie afspraken te maken over de afname van IT-diensten. Dus niet de gebruiker van de IT-diensten.
<i>Leverancier</i>	De vertegenwoordiger uit een organisatie die bevoegd is namens die organisatie afspraken te maken over de levering van IT-diensten.
<i>Service Level Requirements (SLR)</i>	SLR's bestaan uit een gedetailleerde vastlegging van de behoeften van de klant en worden gebruikt voor het opzetten, aanpassen en vernieuwen van diensten (blauwdruk).
<i>Service Specsheets</i>	<ul style="list-style-type: none"> • (Service Specificaties) omschrijven de koppeling tussen functionaliteit (afgesproken met de klant, dus extern gericht) en techniek (vertaling naar de IT-organisatie, dus intern gericht) en bevatten zo een gedetailleerde specificatie van de dienst. • Eventueel wordt met Service Specsheets een koppeling gelegd tussen SLA's enerzijds en UC's en OLA's anderzijds.
<i>Service Catalogue</i>	Geeft een gedetailleerd overzicht van de (operationele) diensten en de bijbehorende dienstenniveaus die de IT-organisatie haar klanten aanbiedt. De SC is dus een communicatiemiddel.
<i>Service Level Agreement</i>	Een SLA is een overeenkomst waarin door de IT-organisatie en de klant afspraken zijn vastgelegd over de te leveren dienst of diensten. Soorten: Service Based, Customer Based, Multi-Level.
<i>Service Improvement Programme</i>	SIP: PvA om verbeteringen te realiseren voor IT-diensten.
<i>Service Quality Plan</i>	Bevat alle management informatie voor het sturen van de IT-organisatie: streefwaarden en gemeten waarden per proces (Performance Indicatoren).
<i>Operational Level Agreement (OLA)</i>	Een OLA is een overeenkomst met een andere interne IT-afdeling waarin afspraken worden vastgelegd over de verzorging van bepaalde onderdelen van een dienst.
<i>Underpinning Contract</i>	Een contract met een externe leverancier waarin afspraken worden vastgelegd over de verzorging van bepaalde onderdelen van een dienst.
Activiteiten	
<i>Identificeren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Concept vastlegging van klantbehoefte in SLR
<i>Definiëren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formele vastlegging van klantbehoefte in SLR en Service Specsheets.
<i>Contracteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhandelen • Opstellen • Aanpassen • vastleggen

	<ul style="list-style-type: none"> • SLA: dienstenniveaus tegen prijs. Zo nodig onderbouwen met OLA's en UC's.
<i>Monitoren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bewaken Service Levels -> Service Level Achievement
<i>Rapporteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Opstellen Service Level Reports
<i>Evalueren (Review)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evalueren met de klant over de verleende diensten. Eventueel initiëren van een SIP.
Rollen	
<i>Service Level Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Het creëren en onderhouden van de Service Catalogue • Het formuleren en onderhouden van een SLM-proces voor de IT-organisatie inclusief SLA-structuur, OLA's met interne leveranciers, UC's met externe leveranciers. • Het aanpassen van het bestaande SIP. • Het onderhandelen, overeenkomen en onderhouden van SLA's, OLA's en UC's. • Het analyseren van de prestatie van de IT-organisatie en het verbeteren daarvan, waar dat nodig is.
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Welk deel van de diensten is opgenomen in een SLA • Welk deel van de SLA wordt ondersteund door OLA's en UC's • Welk deel van de SLA's wordt bewaakt en van welke deel worden tekortkomingen gerapporteerd • Welk deel van de SLA's wordt regelmatig gereviewd • Welk deel van de afgesproken service level wordt gehaald • Voor welk deel van de geconstateerde tekortkomingen loopt een verbeterplan • Voor welk deel van de afwijkingen is actie genomen • Hoe verloopt de trend t.a.v. de geleverde Service Levels
Rapportages	<p>Interne rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het aantal afgesloten SLA's • Het aantal keren dat niet is voldaan aan een SLA • De kosten van het meten en bewaken van de SLA's • De tevredenheid van de klant, zoals bepaald uit enquêtes en geregistreerde klachten • Statistieken over incidenten, problemen en wijzigingen • Voortgang van verbeteracties <p>Externe rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Service Reports conform afspraken SLM met klant
Relaties met andere processen	<p><u>Service Desk</u> Van SD -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over kwaliteitsbeleving • Rol in opstellen en realiseren van afspraken t.a.v. reactie- en oplostijden bij verstoringen van de dienstverlening <p><u>Availability Management</u> Van SLM -> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over gewenste beschikbaarheid van diensten <p>Van AM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over gerealiseerde beschikbaarheid van diensten <p><u>Capacity Management</u> Van CaM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over impact op capaciteit van een nieuwe of gewijzigde dienst • Info of de afname van een dienst binnen de afgesproken grenzen blijft <p>Van SLM -> CaM:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachtingen van huidige en toekomstige gebruik dat SLM met klant heeft afgesproken/zal afspreken. <p><u>Incident Management en Problem Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportages uit IM en PM worden door SLM verwerkt in de rapportage aan de klant <p><u>Change Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • In de SLA kan worden afgesproken, welke Changes een klant kan indienen en hoe deze worden afgehandeld. • Changes kunnen gevolgen hebben voor de afgesproken Service Levels. • Wijzigingen in een dienst en de bijbehorende SLA worden aangestuurd door CM. <p><u>ITSCM</u> SLM <-> ITSCM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken over herstel van dienstverlening na calamiteiten. • Maatregelen en kosten opnemen in de SLA. • Eventueel afspraken maken over tijdelijk lagere of niet geldende service levels na calamiteit <p><u>Security Management</u> SM <-> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken over beveiligingsniveau van diensten in de SLA vastleggen. <p>Van SM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • SM zorgt voor realiseren en bewaken van de beveiligingsafspraken en rapporteert hierover aan SLM. <p><u>Configuration Management</u> Van CoM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rapportage over kwaliteit CI's, zodat SLM kan rapporteren over de kwaliteit van de geleverde diensten <p>Van SLM -> CoM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nieuwe of gewijzigde SLA's worden vastgelegd in de CMDB. <p><u>Financial Management for IT Services</u> FM <-> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afspraken over doorbelasting van dienstverlening in de SLA opnemen. <p>Van FM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de kosten van het realiseren van een dienst. • Informatie over de wijze waarop het gebruik van een dienst kan worden doorbelast. • Informatie over het tarief om een dienst kostendekkend te laten zijn.
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Personeelskosten • Kosten voor training • Documentatie kosten • Accommodatie, hard- en software • Kosten voor operationele activiteiten van het onderhouden van een SQP, SLA's en Service Catalogue
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • IT-diensten worden zo ontworpen dat wordt voldaan aan de verwachtingen uit de SLR • Diensten worden meetbaar gemaakt, zijn dus te beheersen • De klant kan een afweging maken tussen de dienstverlening en de te maken kosten

	<ul style="list-style-type: none"> • Verbeterde relatie met de klant • Minder misverstanden of omissies tussen klant en leverancier
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • capabele Service Level Manager met zowel business als IT-kennis • Heldere missie en doel van het proces • Awareness campagne om inzicht, begrip en medewerking te krijgen bij het opzetten van het proces • Goed gedefinieerde taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden met onderscheid tussen proces control en uitvoeren de taken (klantcontacten)
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Alle IT-medewerkers moeten zich aan de afspraken met de klant houden. Er is een zakelijke relatie met de klant. Vaak is een cultuuromslag noodzakelijk • De klant kan hulp nodig hebben bij het formuleren van de behoefte • Het is lastig om verwachtingen van de klant uit te drukken in meetbare waarden en bijbehorende kosten • Te ambitieuze afspraken met de klant als de ondersteuning van het proces nog niet is ingericht (SQP, meet tools etc) • Onderschatting van de overhead • Starten met SLA af te spreken zonder dat een Service Catalogue of SQP er is • Documenten kunnen een eigen leven gaan leiden en worden een doel in plaats van een middel
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • -

9 Financial Management for IT-services (Service Delivery proces)

Doelstelling	Financial Management beoogt voor de interne ICT-organisatie te faciliteren in een kosteneffectief beheer van de IT-middelen, die nodig zijn voor het leveren van IT-diensten.
Basisbegrippen	
<i>Kostenverantwoord aanbieden van IT-diensten</i>	Hangt af van: Kwaliteit, in operationele termen van: capaciteit, beschikbaarheid, performance, uitwijk, ondersteuning Kosten: uitgaven en investeringen Klantwensen: kosten en kwaliteit zijn afgestemd op de behoeften van de business
<i>Budgeting</i>	Betreft de activiteiten van het voorspellen van de kosten en het beheersen van de uitgaven.
<i>IT-accounting</i>	Betreft de activiteiten waarin wordt bijgehouden op welke manier de ICT-organisatie haar geld uitgeeft. Het gaat erom te bepalen welke kosten per klant, per dienst etc. worden gemaakt.
<i>Charging</i>	Betreft de activiteiten om kosten van geleverde IT-diensten in rekening te brengen.
<i>Kostencategorieën</i>	Directe kosten en indirecte kosten
	Vaste en variabele kosten
	Capital en Operational (staat geen productiemiddel tegenover, bijv. onderhoudscontract) kosten
<i>Kostensoorten</i>	Hardware, software, personeel, accommodatie, externe services etcetera.
Activiteiten	
<i>Budgeting</i>	<ul style="list-style-type: none"> Budget methode: incremental budgeting, zero-based budgeting Budgetproces: start met identificeren van sleutelfactoren die de groei limiten van een bedrijf bepalen (bijv. het volume van de verkoop). Bepaal budgetten: verkoop en marketing, productie, administratie, investeringen,... Budgetperiode: meestal fiscale jaar
<i>Accounting</i>	<ul style="list-style-type: none"> Identificatie IT-kosten Indeling kostenposten: per afdeling of dienstenstructuur (ideaal model: kostensoorten per dienst zijn dan bekend, handig voor Service Catalogue)
<i>Charging</i>	<p>Methodes</p> <ul style="list-style-type: none"> Communication of information: alleen informatie verstrekken over kosten aan business units, al dan niet inclusief te "verrekenen" bedragen. Pricing flexibility: prijzen per jaar bepalen en verrekenen Notational Charging: wel factureren maar niet betalen
	<p>Prijsbepaling:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cost: volledige kostprijs Cost Plus: cost met winstmarge Going rate: standaard prijsafspraken per dienst Market price Fixed price: ter onderhandeling
Rollen	
	<ul style="list-style-type: none"> Procesverantwoordelijke Financiële Manager

Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • kosten- batenanalyse van de te leveren dienst zijn accuraat • de methode van verrekening wordt als redelijk ervaren door de klant • de IT-organisatie behaalt zijn financiële targets • tijdige oplevering van de rapportages aan SLM
Rapportages	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Totale kosten en baten van de IT-dienstverlening • Kostenanalyses per IT-afdeling, per platform of ander begrip • De kosten van het financieel management systeem • De planning voor toekomstige investeringen • Mogelijkheden voor kostenreductie <p>Extern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitgaven per klant aan IT-diensten • In hoeverre kwamen de werkelijke verrekeningen overeen met de geschatte verrekeningen • Welke charging en accountingmethoden zijn toegepast • Welke geschillen waren er over verrekeningen met oorzaken en oplossingen
Relaties met andere processen	<p><u>Business</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bijdrage aan afstemmen visie, strategie en planning met de business-kant van het bedrijf door SLM. • Relatie tussen implementatie- en exploitatiekosten enerzijds en voordelen voor de business anderzijds (afnemende kosten, toenemende omzet) <p><u>SLM</u> SLM <-> FM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kosten huidige en nieuwe dienstverlening • Charging-beleid en het effect daarvan op (het gedrag van) klanten <p><u>Capacity Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie over de kosten van capaciteit <p><u>Configuration Management</u> CoM -> FM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CMDB gegevens o.a. over kosten vereenvoudigt het verzamelen van historische info over kosten. • Asset-informatie spiegelen aan info in het grootboek
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Administratie en organisatiekosten van het plannen, implementeren en uitvoeren van het proces • Exploitatiekosten
Baten	<p>In staat zijn tot:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het berekenen van kosten van de IT-diensten • Het identificeren en classificeren van de samenstelling van de diensten • Toewijzen van kosten aan IT-diensten • Introduceren van verrekeningsmethodes • Indien noodzakelijk de IT-afdeling te laten functioneren als Business Unit • Het van de klant terugkrijgen van alle gemaakte kosten • Neinvloeden van het gedrag van de klant <p>Voordelen van Budgeting en Accounting:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het management krijgt betere informatie over de kosten van de levering van IT-diensten. • Het management is beter in staat keuzes te maken tussen kosten en kwaliteit en te plannen op basis van zekerheden.

	<p>Voordelen Charging:</p> <ul style="list-style-type: none"> • De IT-dienstverlening is zakelijk te evalueren en investeringsplannen zijn te baseren op het terugverdienen van de kosten • Op een redelijke manier kosten terug te verdienen door ze te koppelen aan het gebruik • Het bijsturen van klantgedrag
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruiker moet op de hoogte zijn van de diensten waarvoor moet worden betaald • Gebruiker moet op de hoogte zijn van de manier van verrekening • Kostenbewaking moet zijn ingericht om details en rechtvaardiging van uitgaven te leveren • IT-management moet inzicht hebben in kosten en gevolgen van Financial Management om volledig commitment te kunnen geven • Configuration Management moet de juiste gegevens kunnen leveren over op welke wijze diensten zijn opgebouwd
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Activiteiten van Financial Management op het gebied van kostenbewaking zijn vaak nieuw voor IT-afdeling • Voor FM zijn planningsgegevens nodig over gebouwen e.d. die vaak niet voorhanden zijn • Het is lastig medewerkers te vinden met IT- en financiële kennis • Als bedrijfsstrategie en –doelstellingen voor de ontwikkeling van informatiesystemen niet duidelijk zijn geformuleerd is het moeilijk om investeringsafwegingen te maken • Mogelijk gebrek aan betrokkenheid van het management
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness

10 Capacity Management (Service Delivery proces)

Doelstelling	Voortdurend en tijdig de juiste capaciteit aan IT-middelen beschikbaar te stellen tegen te verantwoorden kosten en passend bij de huidige en toekomstige behoeften van de klant.
Basisbegrippen	
<i>Demand Management</i>	Sturen van de vraag naar voldoende IT-componenten en de belasting ervan.
<i>Performance Management</i>	Metten, bewaken en bijstellen (tuning) van de prestaties van de componenten in de IT-infrastructuur.
<i>Application Sizing</i>	Het bepalen van de benodigde hardware- of netwerkcapaciteit met inbegrip van de workload.
<i>Modelling</i>	Het aan de hand van (reken)modellen bepalen van de gevolgen van verschillende alternatieven voor de inzet van capaciteit (scenario's).
<i>Capacity Planning</i>	Het opstellen van een Capacity Plan waarin de bestaande situatie wordt geanalyseerd, een voorspelling doen over het toekomstig gebruik en de middelen die nodig zijn om aan de verwachte vraag naar IT-diensten te voldoen.
Activiteiten	
<i>Business Capacity Management</i>	Doel is om inzicht te krijgen in toekomstige gebruikersbehoeften. Inputs: informatie van klant, trendanalyses, strategieplannen Activiteiten: <ul style="list-style-type: none"> • opstellen Capacity Plan • Modelling • Application Sizing
<i>Service Capacity Management (gericht op klant) en Resource Capacity Management (gericht op ICT-organisatie)</i>	Beide subprocessen zelfde activiteiten maar verschillende focus: <ul style="list-style-type: none"> • Monitoren • Analyse • Tuning • Implementatie (via Change Management) • Demand Management: afstemmen vraag op aanbod <ul style="list-style-type: none"> ◦ Short term ◦ Long term • Vullen Capacity Database
Rollen	Proces is het beste uit te voeren indien nauw verbonden met Availability Management
<i>Capacity Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordelijk voor het opstellen en up to date houden van het Capacity Plan
<i>Systeem-, netwerk- en applicatiebeheerders</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgen voor optimale performance • Kennis om vraag van business te vertalen naar juiste hoeveelheid capaciteit
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Voorspelbaarheid van de vraagstelling van de klant • Meettechniek • Kosten • Operationeel: aantal incidenten in relatie tot performanceproblemen
Rapportages	Intern, t.o.v. Capacity Plan: <ul style="list-style-type: none"> • Afwijkingen van het gerealiseerde capaciteitsbeslag t.o.v. het geplande • Trends in afwijkingen • Invloed van afwijkingen op service levels

	<ul style="list-style-type: none"> • Verwachte groei op lange en korte termijn • Drempelwaarden die dreigen te worden overschreden <p>Externe rapportages:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niet aan klant, alleen aan SLM
Relaties met andere processen	<p><u>Incident Management</u> Van IM -> CaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incidenten ontstaan door capaciteitsproblemen <p>Van CaM -> IM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hulpmiddelen om capaciteitsproblemen te onderkennen of wegnemen <p><u>Problem Management</u> Van IM -> PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij reactieve en proactieve rol <p><u>Change Management</u> Van CaM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • CaM kan deel uitmaken van CAB • Info over capaciteitsbehoeftes en impact van Change op dienstverlening • RFC's a.g.v. uitwerking capaciteitsplan <p>Van CM -> CaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informatie over Changes als input voor capaciteitsplan <p><u>Release Management</u> Van CaM -> RM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij planning van het distributieproces, indien het netwerk wordt gebruikt <p><u>Configuration Management</u> Relatie tussen Capacity Database (CDB) en CMDB Van CoM -> CaM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over opzetten CDB <p><u>SLM</u> Van CaM -> SLM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Advies over haalbaarheid van service levels dienstverlening • Info t.b.v. controleren en mogelijk bijstellen Service Levels en bijbehorende rapportages <p><u>Financial Management</u> Van CaM -> FM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteuning bij opstellen investeringsbegrotingen, k/b afwegingen, nemen van investeringsbeslissingen • Info voor doorbelasting van capaciteitsgerelateerde diensten <p><u>IT Service Continuity Management</u> Van CaM -> ITSCM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over minimale capaciteit die ingezet moet worden om i.g.v. calamiteit de dienstverlening te kunnen voortzetten <p><u>Availability Management</u> Processen AM en CaM dienen goed op elkaar te worden afgestemd vanwege de vele afhankelijkheden. Beide maken gebruik van dezelfde hulpmiddelen en technieken (CFIA, FTA)</p>

Kosten	<ul style="list-style-type: none">• Kosten voor hard- en software hulpmiddelen• Implementatiekosten proces• Personeel, training• Facilitair
Baten	<ul style="list-style-type: none">• Vermindering van risico's voor bestaande diensten• Vermindering van risico's voor nieuwe diensten• Voorkomen van urgente wijzigingen door verkeerde inschattingen bij Changes• Betrouwbaarder voorspellingen• Efficiency door vroege afstemming van vraag en aanbod• Beheersing van uitgaven aan capaciteit• Kostenbesparingen
KSF	<ul style="list-style-type: none">• Accurate businessvoorspellingen• Kennis van IT-strategie en –planning en de accuratesse ervan• Kennis van ontwikkelingen in de technologie• Samenwerking met de andere processen
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none">• Te hoge verwachtingen• Gebrek aan juiste gegevens• Invloed van leveranciers• Implementatie binnen complexe omgevingen• Juiste niveau van monitoring bepalen
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none">• -

11 IT Service Continuity Management (Service Delivery proces)

Doelstelling	<ul style="list-style-type: none"> Het voorkómen van calamiteiten door potentiële bedreigingen tijdig te inventariseren en te evalueren alsmede door het treffen van tegenmaatregelen. Het op een planmatige wijze binnen de daarvoor afgesproken termijn herstellen van de verstoorde dienstverlening in het geval zich toch een calamiteit voordoet.
Basisbegrippen	
<i>Calamiteit</i>	Een gebeurtenis die een service of systeem zodanig verstoort dat veelal vergaande maatregelen moeten worden getroffen om het originele werkingsniveau te herstellen.
<i>Business Continuity Management</i>	Proces dat bestaat uit Calamiteitenbeheersing en Risicobeheersing met als doel het bereiken van bedrijfscontinuïteit
<i>Calamiteiten beheer(sing)</i>	Het proces dat zorg draagt voor afdoende technische, procedurele, financiële en organisatorische voorzieningen ten behoeve van de continuïteit van de (primaire) processen bij het optreden van een calamiteit.
<i>Calamiteitenplan</i>	(ook: Contingency Plan of Disaster Recovery Plan) Het totaal aan plannen waarmee de gevolgen van een calamiteit worden beperkt.
<i>Herstelplan</i>	De stappen en activiteiten om terug te keren naar de uitgangssituatie (herstel) en de maatregelen om van een uitwijksituatie terug te keren naar de normale bedrijfsvoering.
<i>Kritische bedrijfsprocessen</i>	De processen die door de directie van de business zijn aangegeven om te worden opgenomen in het calamiteitenplan.
<i>MGV of MDV</i>	Maximale Gegevens Verlies of Maximale (toegestane) Data Verlies
<i>MUD of MTV</i>	Maximale Uitval Duur of Maximale Toegestane Uitvalsduur
<i>Risicoanalyse</i>	Methode om informatie te genereren over de schadeverwachting van gebeurtenissen.
<i>Business Capacity Management (BCM)</i> <i>ITSCM onderdeel van BCM</i>	<ul style="list-style-type: none"> Is betrokken bij het analyseren en beheersen van risico's zodat de organisatie te allen tijde een minimaal noodzakelijke productiecapaciteit en/of dienstverlening kan waarborgen. Het proces dat nodig is om binnen de IT-dienstverlening calamiteiten op te vangen en te overleven teneinde de business te kunnen continueren.
<i>CRAMM</i>	CCTA Risk Analysis And Management Method
<i>FTA</i>	Fault Tree Analysis
<i>CFIA</i>	Component Failure Impact Analysis
Activiteiten	
<i>Bepalen van de scope van ITSCM (Initiatie)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Bepalen van beleid Definiëren van aandachtsgebieden en scope Toewijzen van resources Projectorganisatie inrichten
<i>Business Impact Analyse (Requirements)</i>	<ul style="list-style-type: none"> Motivaties voor ITSCM Diensten analyse Infrastructuur (m.b.v. Availability Management)
<i>Risicoanalyse (Requirements)</i>	<ul style="list-style-type: none"> CCTA Risk Analysis Management Method (CRAMM): middelen, bedreigingen, kwetsbaarheden leveren een inschatting van de risico's.
<i>Risicomangement</i>	<ul style="list-style-type: none"> Leverd maatregelen voor preventie en herstel

<i>(Requirements)</i>	
<i>Business Continuity Strategy (Requirements)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorzorgsmaatregelen. Meest uitgebreide is Fortress Approach (KLM) • Kiezen van uitwijkopties: mensen en accommodatie, IT-systemen en netwerken, secundaire diensten, archiefmateriaal, diensten van derden • Opties voor herstel IT-dienstverlening: <ul style="list-style-type: none"> ○ niets doen ○ terugval op papieren systeem ○ reciprocal agreements ○ koude start (fixed location of portable location) ○ warme start (intern, extern, mobiel) ○ hot start ○ combinatie van opties
<i>Planning van organisatie en implementatie (Implementatie)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Overall plan: calamiteitenreactieplan, schadebeoordelingsplan, herstelplan, vital records, crisismanagement en PR-plan • Indien noodzakelijk Business Recovery Process in gang zetten: <ul style="list-style-type: none"> ○ accommodatie en services plan ○ computersysteem- en netwerkplan ○ telecommunicatieplan ○ beveiligingsplan ○ personeelsplanning ○ financiële en administratieve plannen
<i>Voorzorgsmaatregelen en herstelopties (Implementatie)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • het inzetten UPS en noodstroomvoorzieningen • Fault tolerance systemen • Off-site storage en RAID-systemen
<i>Ontwikkelplannen en procedures voor herstel (Implementatie)</i>	<p>Calamiteitenplannen, paragrafen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud en vernieuwing van het plan • Distributielijst • Uitwijkcondities • Rampenclassificatie • Specifieke secties: administratie, IT-infrastructuur, personeel, beveiliging, uitwijklocaties, terug naar oude situatie • Procedures
<i>Initieel testen (Implementatie)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Zeer kritisch onderdeel van ITSCM • Verantwoordelijkheid van IT-organisatie om voor het IT-gedeelte te testen of de plannen en procedures goed werken • Testen moeten en kunnen onaangekondigd plaatsvinden
<i>Opleiding, training en bekendheid (Operationeel)</i>	<p>Van wezenlijk belang voor het slagen van een ITSCM-proces:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goede opleiding IT-personeel • Goede bekendheid met het proces bij iedere medewerker van de organisatie
<i>Review en audit (Operationeel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Regelmatige controle of de plannen nog actueel zijn • Na belangrijke wijziging in de IT-infrastructuur een audit uitvoeren, of na verandering in de strategie van de IT of de business
<i>Testing (Operationeel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Recovery Plan regelmatig testen • Test kan tekortkomingen uitwijzen in het plan, of waar wijzigingen over het hoofd werden gezien • Soms wijzigingen vooraf testen op uitwijklocatie
<i>Change management (Operationeel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Invloed van wijzigingen op de recovery plannen
<i>Controle (Operationeel)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Controle op de kwaliteit van het proces i.r.t. de behoeften van de zakelijke kant van het bedrijf

Rollen	
<i>ITSCM manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proces implementeren en onderhouden
<i>Rollen voor directie en overig management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tijdens normale situaties en tijdens crisissituaties
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Het aantal geconstateerde tekortkomingen in het calamiteitenplan • Gemiste inkomsten na een "calamiteit" • Kosten van het proces
Rapportages	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Over opgetreden calamiteiten • Evaluatierapporten van testen <p>Extern</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aan SLM: aantal gehouden tests en resultaten, verbeterpunten
Relaties met andere processen	<p><u>SLM</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inzichtelijk maken van de verplichtingen die zijn aangegaan t.a.v. IT-dienstverlening. <p><u>Availability Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Ondersteunt ITSCM door het ontwikkelen en implementeren van voorzorgsmaatregelen. <p><u>Capacity Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgt voor het zekerstellen dat de behoeften van de business volledig worden ondersteund door de juiste IT-resources. <p><u>Configuration Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Vastleggen van basisconfiguraties en van de opbouw van de IT-infrastructuur zodat ITSCM beschikt over de –na een calamiteit- te herstellen infrastructuur. <p><u>Change Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Zorgt ervoor dat de ITSCM-plannen kloppend en actueel blijven door ITSCM te betrekken bij alle Changes die van invloed kunnen zijn op de voorzorgsmaatregelen of uitwijkplannen.
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Initiëren, opstellen en implementeren van ITSCM • Investerings voor risicomangement • Uitwijkregeling • Terugkerende kosten van het proces ITSCM, zoals voor testen, auditen en bijwerken van het plan
Baten	<p>Bij calamiteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beheerst herstellen van systemen • Hogere continuïteit systemen • Minimale interruptie zakelijke dienstverlening
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Begeleiding en commitment in hele organisatie • Tooling en methodologie (CRAMM) • Training • Testen van het calamiteitenplan
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Resources • Commitment IT- en businessorganisatie • Toegang tot uitwijklocatie • Inschatten van de schade niet altijd mogelijk, bijv imagooverlies • Budgeting • ICT-afdeling moet uitgaan van werkelijke wensen van de klant en

	niet wat zijzelf belangrijk vindt <ul style="list-style-type: none">• Kennis van de business• Gebrek aan awareness
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none">• -

12 Availability Management (Service Delivery proces)

Doelstelling	Het doel van Availability Management is het zorg dragen voor een kosteneffectief en vastgesteld niveau van beschikbaarheid van de ICT-dienstverlening waarmee de business in staat wordt gesteld haar doelstellingen te bereiken.
Basisbegrippen	
<i>Availability</i>	Beschikbaarheid van een ICT-dienst
<i>Reliability</i>	De mate waarin een dienst gedurende een afgesproken tijd zonder storingen beschikbaar blijft. Wordt bepaald door: <ul style="list-style-type: none"> • de betrouwbaarheid van de individuele componenten • de veerkracht van een dienst • preventief onderhoud om uitval te voorkomen
<i>Resilience (veerkracht)</i>	Het vermogen van een dienst of component om op de juiste wijze te blijven functioneren ondanks het niet goed functioneren van één of meer componenten.
<i>Maintainability</i>	Betreft de inspanning die nodig is om een dienst operationeel te houden, of om deze dienst te herstellen als hij uitvalt. Daaronder vallen ook preventief onderhoud of periodieke inspecties.
<i>Serviceability</i>	Betreft de onderhoudsverplichting en heeft betrekking op de contractuele verplichtingen van externe leveranciers (third parties)
Activiteiten	
<i>Planningsgericht</i>	
<i>Bepalen van beschikbaarheidsbehoeften</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Voordat een SLA kan worden afgesloten (nieuwe en gewijzigde ICT-diensten • Vooraf, in zo vroeg mogelijk stadium, bepalen of en hoe de ICT-organisatie aan de gevraagde verplichtingen kan voldoen
<i>Ontwerpen van beschikbaarheid</i>	Vergeet term SPOF niet, Single Points Of Failure Bouwstenen om te voldoen aan stringente beschikbaarheidseisen: <ul style="list-style-type: none"> • Basisproduct en componenten • Efficiënte service management processen • Systems management • High availability ontwerp • Volledig redundante oplossingen
<i>Ontwerpen van onderhoudbaarheid</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Goed Incident Management proces, juiste escalatie-, communicatie- en back-up- en recovery procedures • TVB dienen absoluut helder te zijn
<i>Aandachtspunten voor beveiliging</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Fysieke • Logische
<i>Managen van onderhoudsactiviteiten</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Onderhoud uitvoeren op momenten dat de impact op de dienstverlening zo laag mogelijk is (belangrijk voor CM)
<i>Controlegericht</i>	
<i>Metten en rapporteren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Optreden van een incident • Detectie (Detectietijd is de tijd die verstrijkt totdat de leverancier is geïnformeerd) • Reactie • Reparatie • Herstel van de dienst <p>MTTR: Mean Time to Repair (downtime) MTBF: Mean Time Between Failures</p>

	<p>MTBSI: Mean Time Between System Incidents $MTTR+MTBF=MTBSI$</p>
Toegevoegd	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen beschikbaarheidsplan (op de toekomst gericht meerjarenplan (niet het implementatieplan voor AM))
<i>Methoden en technieken</i>	<p>Component Failure Impact Analysis (CFIA) Is matrix met CI's versus in welke dienst ze worden gebruikt met aanduiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> X: bij uitval dienst niet beschikbaar A: failsave door resilience B: failsave door handmatige bypass " ": geen impact <p>Fault tree analysis: Schema met Boolean symbolen:</p> <ul style="list-style-type: none"> basic events resulting events conditional events trigger events <p>Gecombineerd met AND, OR, XOR of inhibit schakeling (p193)</p> <p>CRAMM: CCTA Risk Analysis Management Method Beschikbaarheid is gerealiseerde beschikbaarheid gedeeld door de overeengekomen beschikbaarheid x 100%</p> <p>System Outage Analysis (SOA), kenmerken:</p> <ul style="list-style-type: none"> brede scope benadering vanuit klantoptiek gezamenlijke aanpak van klant met IT-organisatie <p>Technical Observation Post (TOP):</p> <ul style="list-style-type: none"> team IT-specialisten kenmerk: veelal efficiënte, effectieve en omgedwongen aanpak die borg staat voor het snel behalen van resultaten
Rollen	
<i>Availability Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> Proces implementeren en onderhouden Ontwerpen van Service Levels ook daadwerkelijk kunnen worden gehaald Rapportages verzorgen Optimaliseren van de IT-infrastructuur zodat kosteneffectieve verbetering van de dienstverlening ontstaat
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> Percentage beschikbaarheid per dienst of per gebruikersgroep Duur van onbeschikbaarheid Frequentie van onbeschikbaarheid
Rapportages	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> Detectietijden Reactietijden Reparatietijden Hersteltijden Aantal keren dat een methode met succes is toegepast Mate van invoering van het proces, dekking t.o.v. de services, SLA's of klantgroepen <p>Extern: SLM</p>

<p>Relaties met andere processen</p>	<p><u>SLM</u> SLM <-> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beschikbaarheidsafspraken in de SLA <p><u>Configuration Management</u> Van CoM -> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over de infrastructuur <p><u>Capacity Management</u> CaM <-> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hebben veel invloed op elkaar, want aanpassingen in de capaciteit hebben invloed op de beschikbaarheid van een dienst en andersom. • Afstemming over scenario's voor upgrades en/of uitfaseringen, en beschikbaarheidstrends die aanleiding kunnen zijn tot aanpassingen in de capaciteitsbehoeftes <p><u>IT Service Continuity Management</u> Van ITSCM -> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over kritische bedrijfsprocessen <p><u>Problem Management</u> ITSCM <-> PM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Betrokkenheid bij identificeren en oplossen van (potentiële) beschikbaarheidsproblemen <p><u>Incident Management</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Van IM -> AM: IM schrijft voor hoe incidenten moeten worden afgehandeld. • Rapportages met behulp waarvan o.a. gegevens over hersteltijden, reparatietijden e.d. worden verkregen. Op basis hiervan worden de gerealiseerde beschikbaarheden bepaald. <p><u>Security Management</u> Nauwe relatie AM en SM. 3 begrippen binnen SM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwelijkheid • Integriteit • Beschikbaarheid <p>Bij bepalen beschikbaarheidswensen rekening houden met beveiligingscriteria. Info van AM -> SM bij nieuwe diensten.</p> <p><u>Change Management</u> Van AM -> CM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over onderhoudsaspecten van nieuwe diensten • Initieert Change Management proces voor realisatie van wijzigingen in het kader van beschikbaarheidsmaatregelen. <p>Van CM -> AM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Info over geplande Changes
<p>Kosten</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie • Personeel • Tools

	<ul style="list-style-type: none">• Facilitair
Baten	<ul style="list-style-type: none">• Feitelijke beschikbaarheid conform eisen• Kennis• Één aanspreekpunt en één eindverantwoordelijke voor Beschikbaarheid van producten en diensten• Juiste acties bij onbeschikbaarheid• Zeker stellen dat nieuwe producten en diensten voldoen aan de met de klant afgesproken beschikbaarheidseisen en -normen
KSF	<ul style="list-style-type: none">• Business moet heldere eisen hebben geformuleerd t.a.v. beschikbaarheid• SLM moet zijn ingericht om afspraken te kunnen formaliseren• Definities van beschikbaarheid en downtime moeten voor beide partijen helder zijn• Awareness bij business en ICT-organisatie over het nut van Availability Management
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none">• Verantwoordelijkheid voor Availability Management wordt verdeeld over verschillende proces- of lijnmanagers• Elke manager stelt op als verantwoordelijke voor zijn specifieke deelgebied en integrale afstemming ontbreekt• Aanvullende meerwaarde voor processen als Incident, Problem en Change wordt niet gezien door het IT-management• Resources• Tools• Ontbreken van andere processen
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none">• Awareness

13 Security Management (Service Delivery proces)

Doelstelling	<ol style="list-style-type: none"> 1. Het voldoen aan de beveiligingseisen uit de SLA en externe vereisten, zoals contracten, wetgeving, opgelegd beleid 2. Het realiseren van een zeker basisniveau van beveiliging <p>Input:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beveiligingseisen uit de SLA's, beleidsdocumenten en andere externe vereisten. • Beveiligingszaken uit andere processen, zoals beveiligingsincidenten <p>Output:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verantwoordingsinformatie m.b.t. realisatie van de SLA's incl. een rapportage van afwijkingen • Planning van beveiligingsmaatregelen
Basisbegrippen	
<i>Confidentiality</i>	Het beschermen van informatie tegen ongeautoriseerde kennisneming en gebruik.
<i>Integrity</i>	De juistheid, volledigheid en ook de correctheid in tijd van informatie.
<i>Availability</i>	Het op ieder gewenst moment kunnen beschikken binnen de overeengekomen periode over de informatie.
	Afgeleide aspecten: <i>privacy, anonimiteit en controleerbaarheid</i>
<i>Beveiligingsparagraaf SLA's</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Service Catalogue: security baseline • Beschrijvingen van geautoriseerde personen, procedures, restricties op kopieën etcetera
<i>Beveiligingsparagraaf OLA's</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vertaling van overeengekomen Service Levels in operationele termen voor eigen interne organisatie
Activiteiten	Plan, Do, Check, Act
<i>Sturing:</i>	<p>Beleid en organisatie van de informatiebeveiliging</p> <p>Beleid:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doelstelling • Deelprocessen • Beleggen van functies en verantwoordelijkheden • Samenhang met andere ITIL-processen en organisatie hiervan • Algemene verantwoordelijkheden van medewerkers • Hoe om te gaan met beveiligingsincidenten <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Opzet managementkader • Organisatiestructuur • Nadere toekenning van verantwoordelijkheden • Inrichten stuurgroep Informatiebeveiliging • Afspraken over methoden en technieken • Autorisatieproces • Onafhankelijke beoordeling, EDP-audit • Informatiebeveiliging in contracten met derden

<i>Plan</i>	Activiteiten, veel samenwerking met SLM voor UC's OLA's en SLA's.
<i>Implementeren</i>	<p>Checklist:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stimuleer bewustwording • Classificatie en beheersing van IT-middelen • Personele beveiliging • Veilig beheer • Toegangsbeveiliging • Actie nemen op beveiligingsincidenten
<i>Evalueren</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Self Assessment • Audits (extern, intern) • Beveiligingsincidenten
<i>Onderhouden</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Leren • Verbeteren • Plannen • implementeren
Rollen	
<i>Security Manager</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Proces implementeren en onderhouden • Ontwerpen van Service Levels die ook daadwerkelijk kunnen worden gehaald • Rapportages verzorgen • Is tegenspeler van de Information Security Officer van de klant
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • zie SLM voor wat betreft security
Rapportages	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Over beveiligingsplannen en actieplannen • Status proces implementatie • Trends in incidenten • Resultaten van audits en reviews • Waarschuwingen en identificaties van nieuwe dreigingen • Rapportages over stand van zaken in SLA's, UC's en OLA's <p>Extern: SLM</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mate van conformiteit aan SLA • Overzicht beveiligingsincidenten
Relaties met andere processen	<ul style="list-style-type: none"> • <u>SLM</u> (afspraken over beveiligingsmaatregelen in SLA) • <u>Configuration Management</u> (classificatie van CI's, door klant bepaald) • <u>Capacity Management</u> (bijna alle activiteiten van CaM hebben een relatie met beschikbaarheid en daarmee met SM) • <u>Availability Management</u> (afstemming over maatregelen tussen AM, ITSCM en SM) • <u>ITSCM</u> (beveiligingsaspecten bij voorzorgsmaatregelen en uitwijkplan) • <u>Problem Management</u> (opsporen van structurele beveiligingsincidenten, toetsen van oplossing of work-around op beveiligingsaspecten) • <u>Incident Management</u> (centrale proces voor melden)

	<p>beveiligingsincidenten, herkennen van beveiligingsincidenten is belangrijk)</p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Release Management</u> (informatiebeveiliging in acceptatieprocedure) • <u>Change Management</u> (beveiligingsaspecten meenemen in RFC's en rekening mee houden tijdens de afhandeling van een Change; Security Manager in CAB)
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Implementatie • Personeel • Tools
Baten	<ul style="list-style-type: none"> • Intern (beschikken over juiste informatie) • Extern (productontwikkeling op basis van juiste informatie) • Continuïteit van de business en bereiken van bedrijfsdoelstellingen
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment en participatie management • Participatie van gebruikers bij opzet van het proces • Gescheiden en heldere verantwoordelijkheden
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment • Change Management • Attitude • Hoge ambitie • Awareness • Controleerbaarheid • Gebrek aan detectiemechanismen
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • Awareness en commitment

14 Infrastructure Management (tactisch proces)

Doelstelling	Het waarborgen en van een stabiele IT-infrastructuur. ICTIM richt zich zowel op business als IT en is de basis voor de Delivery en de Support processen.
Basisbegrippen	
Activiteiten	Vier subprocessen
<i>Design & planning</i>	Strategisch ontwerp <ul style="list-style-type: none"> • Beoordelen huidige situatie • Opstellen missie, visie, doelen • Ontwerpen en uitvoeren van plannen • Evalueren van de voortgang
<i>Deployment</i>	Uitvoering van plannen: <ul style="list-style-type: none"> • Initiatie • Planning • Uitvoering • Afsluiting
<i>Operations</i>	Productie <ul style="list-style-type: none"> • Managed objects in OSI model • Managed domains Management processen <ul style="list-style-type: none"> • Management van infrastructuur events • Operationele sturing van diensten, componenten en configuraties • Bewaking van workload, scheduling van jobs, testen van veerkracht • Beheer van opslagcapaciteit, back-ups en herstel • Beheersing van security • Proactief operationeel management
<i>Technical support</i>	Centrum van specialistische kennis <ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek en evalueren • Projecten • Business as Usual
	•
Rollen	<ul style="list-style-type: none"> • Richt ICTIM procesmatig in over alle eilandjes heen • Inrichten IT-stuurgroep over alle geledingen heen
Prestatie Indicatoren	<ul style="list-style-type: none"> • Operations activiteiten worden planmatig uitgevoerd • Jobs worden gescheduled • Workload wordt bewaakt • Audits op operations worden uitgevoerd • Opslagcapaciteit wordt beheerd • Afdoende back-ups worden gemaakt • ...zie verder pagina 226
Rapportages	Intern: <ul style="list-style-type: none"> • Aan management over procesprestaties, zie boven • Kwaliteit en kosten Extern: SLM <ul style="list-style-type: none"> • Mate van conformiteit aan SLA

Relaties met andere processen	<ul style="list-style-type: none"> • Alle
Kosten	<ul style="list-style-type: none"> • Toegenomen aandacht van het management voor het plannen van middelen • Personeel • Tools • Hogere overhead op processen, procedures en documentatie
Baten	<p>Business (zie ook pagina 227):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geplande aanschaf van middelen • Lagere TCO • Betere afstemming met zakelijke behoeften <p>ICT-afdeling:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verlaagd risico op uitval van diensten • Hogere productiviteit • Proactieve ontwikkeling t.a.v. verbetering van techniek en diensten
KSF	<ul style="list-style-type: none"> • procesinrichting overige processen
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none"> • Commitment • Resources • Beperkingen van legacy systemen • Te hoge verwachtingen van de klant • Weerstand tegen verandering • Gemis aan bedrijfsstrategieën en –beleid • Gebrek aan kostenbewustzijn
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none"> • -

15 Application Management (tactisch proces)

Doelstelling	Application Management is het beheren van applicaties als corporate assets, om zodoende met de informatiesystemen van een organisatie flexibel in te kunnen spelen op veranderingen in de markt.
Basisbegrippen	
<i>Application Management</i>	Het geheel van processen en activiteiten dat het beheer (inclusief onderhoud) van applicaties gedurende de gehele levenscyclus beschrijft.
<i>Application Development</i>	Omvat het plannen, ontwerpen en bouwen of aankopen van een applicatie, die door één of meer afdelingen van organisatie zal worden gebruikt voor de invulling van een specifieke informatiebehoefte.
<i>Service Management</i>	Het zekerstellen dat eenmaal gebouwde en geïmplementeerde applicaties de overeengekomen Service Levels halen
Activiteiten	Application Management Life Cycle
<i>Specificatiefase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Functionele specificaties • Niet-functionele specificaties • Gebruikerswensen
<i>Ontwerpfase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Functioneel ontwerp • Operational model • Architectuur richtlijnen
<i>Bouwfase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consistente programmeerrichtlijnen • Applicatie-onafhankelijke richtlijnen <ul style="list-style-type: none"> ◦ applicatieraamwerken • Templates en codegeneratie • Ingebouwde instrumentatie • Testen van de applicatie white box test en black box test
<i>Implementatie</i>	
<i>Uitvoeringsfase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dagelijks, wekelijkse, maandelijkse taken en ad hoc
<i>Optimalisatiefase</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsproces, mensen, technologie
Rollen	Zie overige processen
Prestatie Indicatoren	<p>Key Business Drivers: zijn de attributen van een bedrijfsproces die het gedrag en de implementatie van dat bedrijfsproces bepalen, zodat de strategische doelen van de organisatie worden gerealiseerd. SMART te definiëren: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden</p> <p>Vier rollen voor IT (p240):</p> <ul style="list-style-type: none"> • IT als kostenpost • IT als profit center • IT als investering • IT als dienstverlener
Rapportages	<p>Intern:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aantal beheerde applicaties • bestede uren per applicatie • uitgevoerde tests • ...

	Extern: SLM
Relaties met andere processen	Alle
Kosten	Moeilijk te achterhalen of kosten/baten aan Application Management zijn toe te schrijven of aan individuele procesverbeteringen.
Baten	<ul style="list-style-type: none">• Juiste investeringen in applicaties• Duidelijker uit te leggen toegevoegde waarde IT• Key Business Drivers vergemakkelijkt de definitie van teststrategieën• Meer klantgerichte cultuur door het koppelen van KBD aan procesdoelen en teamdoelen• Verschuiving van aandacht van korte termijn naar lange termijn
KSF	<ul style="list-style-type: none">• Applicatieportfolio• Organisatievermogen: het realiseren van een applicatie vergt een zekere volwassenheid
Knelpunten	<ul style="list-style-type: none">• Verwevenheid met Service Management en Applicatie Management
Belangrijk voor implementatie	<ul style="list-style-type: none">• -