

Agile Service Management met Scrum

Op weg naar een gezonde balans tussen
de dynamiek van het ontwikkelen en
de stabiliteit van het beheren van
de informatievoorziening

Bart de Best

Onder redactie van
Louis van Hemmen

Colofon

Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:
Leonon Media
(0)57 - 851 104

Algemene vragen: info@leonon.nl
Verkoop vragen: verkoop@leonon.nl
Manuscripten / Auteurs: redactie@leonon.nl

© 2015 Leonon Media

Omslagontwerp: Eric Coenders, IanusWeb, Nijmegen

Titel: Agile Service Management met Scrum

Subtitel: Op weg naar een gezonde balans tussen de dynamiek van het ontwikkelen en de stabiliteit van het beheren van de informatievoorziening

Auteur: Bart de Best

Uitgever: Leonon Media

ISBN10: 90-71501-80-7

ISBN13: 978-90-71501-80-7

Druk: Eerste druk, februari 2015
Tweede druk, mei 2022

©2015 - 2022, Leonon Media

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

TRADEMARK NOTICES

ArchiMate® and TOGAF® are registered trademarks of The Open Group.

ASL® and BiSL® are registered trademarks of ASL BiSL Foundation.

COBIT® is a registered trademark of the Information Systems Audit and Control Association (ISACA) / IT Governance Institute (ITGI).

ITIL® and PRINCE2® are registered trademarks of Axelos Limited.

Scaled Agile Framework® and SAFe® are registered trademarks of Scaled Agile, Inc.

***You must learn from the mistakes of others.
You can't possibly live long enough to make
them all yourself.***

Sam Levensen

Inhoudsopgave

Inhoud

1	INLEIDING	1
1.1	ACHTERGROND	1
1.2	DOELSTELLINGEN BOEK	1
1.3	DE DOELGROEP	1
1.4	STRUCTUUR	2
1.4.1	<i>Hoofdstuk 2, Risico's invoering Scrum.....</i>	<i>2</i>
1.4.2	<i>Hoofdstuk 3, Agile definities</i>	<i>2</i>
1.4.3	<i>Hoofdstuk 4, Basisconcepten bij agile toepassingen.....</i>	<i>2</i>
1.4.4	<i>Hoofdstuk 5, Organisatieaanpassingen voor Scrum</i>	<i>2</i>
1.4.5	<i>Hoofdstuk 6, Service management met Scrum</i>	<i>2</i>
1.4.6	<i>Hoofdstuk 7, Agile beheerprocessen</i>	<i>3</i>
1.4.7	<i>Hoofdstuk 8, Agile praktijkvoorbeelden</i>	<i>3</i>
1.4.8	<i>Bijlagen</i>	<i>3</i>
1.5	LEESWIJZER	3
2	RISICO'S INVOERING SCRUM.....	5
2.1	HISTORIE.....	5
2.2	REVOLUTIE IN DE BEHEERWERELD.....	5
2.3	RISICOGEBIEDEN	6
2.3.1	<i>Risicogebied: Onbestuurbaarheid</i>	<i>6</i>
2.3.2	<i>Risicogebied: Niet halen business case</i>	<i>6</i>
2.3.3	<i>Risicogebied: Gebrekkige integratie bij complexe informatiesystemen</i>	<i>7</i>
2.4	SAMENVATTING.....	7
3	AGILE DEFINITIES	9
3.1	AGILE MANIFESTO	9
3.2	AGILE METHODEN	11
3.3	SCRUM	12
3.3.1	<i>De Scrum aanpak</i>	<i>12</i>
3.3.2	<i>Het Scrum ontwikkelproces proces</i>	<i>12</i>
3.3.3	<i>De Scrum termen</i>	<i>14</i>
3.3.4	<i>Afbeelding op beheertermen</i>	<i>16</i>
3.3.5	<i>Vershil tussen agile en Scrum</i>	<i>18</i>
3.4	KANBAN	18
3.4.1	<i>De Kanban aanpak.....</i>	<i>19</i>
3.4.2	<i>Het Kanban proces.....</i>	<i>19</i>
3.4.3	<i>De Kanban termen</i>	<i>20</i>
3.5	DE VERSCHILLEN TUSSEN SCRUM EN KANBAN	21
3.5.1	<i>DevOps.....</i>	<i>22</i>
4	BASISCONCEPTEN BIJ AGILE TOEPASSINGEN	23
4.1	MENSASPECTEN	23
4.1.1	<i>Caluwé kleuren.....</i>	<i>23</i>
4.2	METHODEASPECTEN	24
4.2.1	<i>Route to value.....</i>	<i>24</i>
4.2.2	<i>Continuous integration</i>	<i>25</i>
4.2.3	<i>Continuous deployment</i>	<i>25</i>
4.2.4	<i>Integratietesten</i>	<i>26</i>
4.2.5	<i>Regressietesten</i>	<i>26</i>
4.2.6	<i>Volwassenheid</i>	<i>26</i>
4.3	MIDDELENASPECTEN.....	29
4.3.1	<i>Single / Multi Tenancy.....</i>	<i>29</i>
4.3.2	<i>Loosely / Tightly coupled.....</i>	<i>29</i>
5	ORGANISATIEAANPASSINGEN VOOR SCRUM	31

5.1	SCRUM HEEFT NIET ALTIJD ZIN	31
5.2	DE SCOPE VAN SCRUM IS BEPERKT	32
5.2.1	<i>Gebruikersorganisatie</i>	33
5.2.2	<i>Informatie management</i>	33
5.2.3	<i>Applicatie management</i>	33
5.2.4	<i>Infrastructure management</i>	33
5.2.5	<i>Mapping op BiSL, ASL en ITIL</i>	34
5.3	MAPPING OP DE DEMAND / SUPPLY KETEN	34
5.4	SAMENVATTING	36
6	SERVICE MANAGEMENT MET SCRUM	37
6.1	WAT IS DE IMPACT VAN DE AGILE PRINCIPES?.....	37
6.2	SERVICEDESK FUNCTIE	39
6.3	OPERATIONS FUNCTIE	40
6.4	SERVICE STRATEGY PROCESSEN	40
6.4.1	<i>Service portfolio management</i>	41
6.4.2	<i>Demand Management</i>	42
6.4.3	<i>Financial management for IT services</i>	43
6.5	SERVICE DESIGN PROCESSEN	44
6.5.1	<i>Service level management</i>	44
6.5.2	<i>Supplier management</i>	47
6.5.3	<i>Information security management</i>	49
6.5.4	<i>Availability management</i>	50
6.5.5	<i>Capacity management</i>	53
6.6	SERVICE TRANSITION PROCESSEN	54
6.6.1	<i>Change management</i>	54
6.6.2	<i>Service asset & configuration management</i>	56
6.6.3	<i>Service validation & testing</i>	57
6.6.4	<i>Release & deployment management</i>	59
6.7	SERVICE OPERATIONS PROCESSEN	61
6.7.1	<i>Event management</i>	62
6.7.2	<i>Incident management</i>	63
6.7.3	<i>Request fulfilment</i>	65
6.7.4	<i>Problem management</i>	65
6.8	SAMENVATTING	66
7	AGILE BEHEERPROCESSEN	67
7.1	INLEIDING	67
7.2	WAAR ZIT DE WASTE IN BEHEERPROCESSEN?	67
7.3	HOE WORDT EEN PROCES AGILE INGERICHT?.....	68
8	PRAKTIJKVOORBEELDEN.....	69
8.1	INLEIDING	69
8.2	VOORBEELD OVERHEIDINSTANTIE	69
8.2.1	<i>Inleiding</i>	69
8.2.2	<i>Organisatie</i>	69
8.2.3	<i>Achtergrond</i>	69
8.2.4	<i>Organisatiemodel</i>	69
8.2.5	<i>Beheerprocessen</i>	71
8.2.6	<i>Uitdagingen en oplossingen</i>	71
8.3	VOORBEELD FINANCIËLE INSTELLING	72
8.3.1	<i>Inleiding</i>	72
8.3.2	<i>Organisatie</i>	72
8.3.3	<i>Achtergrond</i>	72
8.3.4	<i>Organisatiemodel</i>	72
8.3.5	<i>Beheerprocessen</i>	73
8.3.6	<i>Uitdagingen en oplossingen</i>	74
8.4	VOORBEELD ZORGINSTELLING	74
8.4.1	<i>Inleiding</i>	74
8.4.2	<i>Organisatie</i>	75
8.4.3	<i>Achtergrond</i>	75
8.4.4	<i>Organisatiemodel</i>	75
8.4.5	<i>Beheerprocessen</i>	76

8.4.6	<i>Uitdagingen en oplossingen</i>	78
8.5	SAMENVATTING.....	78
	BIJLAGE A, SCRUM SELF ASSESSMENT	81
	BIJLAGE B, LITERATUURLIJST	87
	BIJLAGE C, BEGRIPPENLIJST	89
	BIJLAGE D, AFKORTINGEN	91
	BIJLAGE E, WEBSITES	93
	BIJLAGE F, INDEX	95

Figuren

FIGUUR 3-1, SCRUM ONTWIKKELPROCES.	13
FIGUUR 3-2, SCRUM TEAMS.	13
FIGUUR 3-3, KANBAN PROCES.	19
FIGUUR 4-1, ROUTE TO VALUE.	24
FIGUUR 4-2, DE LOGISCHE RELATIE TUSSEN DE VOLWASSENHEIDSNIVEAUS – BRON: [HTTP: OGC].	27
FIGUUR 5-1, DE FRONT-OFFICE EN BACK-OFFICE INDELING.	34
FIGUUR 8-1, DE ALM-ORGANISATIE.	70
FIGUUR 8-2, DE ALM-ORGANISATIE.	73
FIGUUR 8-3, DE ICT-ORGANISATIE.	75

Tabellen

TABEL 1-1, BIJLAGEN.	3
TABEL 3-1, EFFECTIVITEIT ASPECTEN VAN HET AGILE SYSTEEMONTWIKKELING.	10
TABEL 3-2, EFFICIËNTIE ASPECTEN VAN HET AGILE SYSTEEMONTWIKKELING.	11
TABEL 3-3, SCRUM TERMEN AFGEBEELD OP BEHEER.	18
TABEL 3-4, HET VERSCHIL TUSSEN KANBAN EN SCRUM.	22
TABEL 4-1, DENKRAAM VAN VERANDERSTRATEGIEËN VAN LÉON DE CALUWÉ.	23
TABEL 4-2, ROUTE TO VALUE AFGEBEELD OP BEHEER.	25
TABEL 4-3, SCRUM ONTWIKKELPROCES NIVEAU 1.0.	29
TABEL 5-1, DE FOCUS VAN SCRUM WERKZAAMHEDEN.	32
TABEL 5-2, DE FOCUS VAN SCRUM WERKZAAMHEDEN.	33
TABEL 5-3, DE FOCUS VAN SCRUM WERKZAAMHEDEN IN TERMEN VAN BEHEERPROCESSEN.	34
TABEL 5-4, AFBEELDING VAN HET AGILE ONTWIKKELPROCES OP DE FRONT-OFFICE EN BACK-OFFICE INDELING. ...	35
TABEL 6-1, RELATIE TUSSEN MANIFESTO EN BEHEERPROCESSEN.	39
TABEL 6-2, SERVICE PORTFOLIO MANAGEMENT.	41
TABEL 6-3, DEMAND MANAGEMENT.	42
TABEL 6-4, FINANCIAL MANAGEMENT FOR IT SERVICES.	43
TABEL 6-5, DE RISICOBEBEERSING VAN SERVICE LEVEL MANAGEMENT.	45
TABEL 6-6, DE RISICOBEBEERSING VAN SUPPLIER MANAGEMENT.	48
TABEL 6-7, DE RISICOBEBEERSING VAN INFORMATION SECURITY MANAGEMENT.	49
TABEL 6-8, DE RISICOBEBEERSING VAN AVAILABILITY MANAGEMENT.	51
TABEL 6-9, DE RISICOBEBEERSING VAN CAPACITY MANAGEMENT.	53
TABEL 6-10, DE RISICOBEBEERSING VAN CHANGE MANAGEMENT.	55
TABEL 6-11, DE RISICOBEBEERSING VAN SERVICE ASSET & CONFIGURATION MANAGEMENT.	57
TABEL 6-12, DE RISICOBEBEERSING VAN SERVICE VALIDATION & TESTING.	58
TABEL 6-13, DE RISICOBEBEERSING VAN RELEASE & DEPLOYMENT MANAGEMENT.	60
TABEL 6-14, DE RISICOBEBEERSING VAN EVENT MANAGEMENT.	62
TABEL 6-15, DE RISICOBEBEERSING VAN INCIDENT MANAGEMENT.	63
TABEL 6-16, DE RISICOBEBEERSING VAN REQUEST FULFILMENT MANAGEMENT.	65
TABEL 6-17, DE RISICOBEBEERSING VAN PROBLEM MANAGEMENT.	65

Bijlagen

BIJLAGE A, SCRUM SELF ASSESSMENT.	81
BIJLAGE B, LITERATUURLIJST.	87
BIJLAGE C, BEGRIPPENLIJST.	89
BIJLAGE D, AFKORTINGEN.	91
BIJLAGE E, WEBSITES.	93
BIJLAGE F, INDEX.	95

Een belangrijke sprint voorwaarts

Service management, zoals afgelopen jaren in kaart gebracht, stelt de dienst (ofwel service) centraal. Belangrijkste is dat de (eind)gebruiker hier adequaat mee bediend wordt. Eén van de aspecten die bij service een belangrijke rol speelt is de geboden functionaliteit die applicaties leveren. Cruciaal is dat deze functionaliteit en kwaliteit naadloos aansluit bij de bedrijfsprocessen van de gebruiker. Dit vraagstuk is al sinds de jaren 80 van de vorige eeuw actueel.

Via de wegen van case-tools, natuurlijke taal simulaties en prototyping hebben we nu, anno 2015, een nieuwe wijze van ontwikkelen gevonden in het ontwerpen middels agile en Scrum principes. In kort cyclische slagen, samen met de gebruiker, komen tot functionaliteit die gewenst / vereist is. Nog mooier: de meest gewilde functionaliteit wordt als eerste ontwikkeld, waardoor de essentie snel zichtbaar wordt voor de gebruiker.

Tja, en dan is de vraag: hoe past service management hierin? Als antwoord op deze vraag heeft Bart zorgvuldig de beheerprocessen afgepeld teneinde de centrale vraag te vinden welke risico's beheerst dienen te worden om de serviceverlening conform de Service Level Agreement (SLA)-normen te kunnen leveren. Deze beheersing van de risico's is vervolgens afgebeeld op de best practices van Scrum. Op basis hiervan beschrijft hij in dit boek de aanbevelingen om tot een succesvolle samenwerking tussen beheerprocessen en een agile ontwikkelproces, zoals Scrum te komen.

Ten slotte onderkent hij dat niet alleen het ontwikkelproces agile moet zijn, om te voldoen aan de verwachting van de klant, maar ook de beheerprocessen teruggebracht moeten worden tot de feitelijke essentie: het leveren van added value voor de klant. Hierop sluit Bart dit boek af met zijn visie om service management op een extreem agile wijze te beschouwen en vorm te geven aan de hand van het 'requirements based process design' concept.

Met veel genoegen heb ik kennis genomen van de inhoud van dit boek. Het was voor mij als redacteur een leuke uitdaging om samen met Bart de content enerzijds agile (barely sufficient) te houden en anderzijds toch een adequaat antwoord te laten geven op een breed spectrum van veel voorkomende vragen in de markt over hoe vanuit beheer om te gaan met het ontwikkelen op basis van Scrum. En het resultaat mag er zijn, een boek dat puntig is geschreven en toch geschikt is voor lezers van verschillende pluimages. Hopelijk ervaart u als lezer de uiteenzettingen ook als nuttig en bruikbaar in uw praktijk.

De praktijk is erg weerbarstig, zeker op het gebied van Scrum! Mocht u andere of aanvullende ervaringen hebben met service management in samenwerking met Scrum, horen we dat graag van u!

Louis van Hemmen
BitAll b.v.

Voorwoord

Om de zoveel jaren komt er een grote verandering in de wijze waarop wij kijken naar onze ontwikkel- en beheerprocessen. Naast deze methodekant veranderen ook de middelen en de mensen. De opkomst van het denken in agile termen is niet nieuw, maar de toepassing van Scrum en Kanban op dit vlak neemt de laatste jaren wel een enorme vlucht.

Veel organisaties zijn zich nu aan het oriënteren op deze innovatie, waarbij het eigenlijk vaak al vaststaat dat men er iets mee wil, alleen is het wat en hoe nog niet duidelijk. Andere organisaties zijn al begonnen met Scrum of Kanban maar zijn nog zeker niet in een stabiele fase aangekomen waarbij deze innovatie uitgekristalliseerd en geborgd is. Vooral de interface tussen ontwikkeling en beheer is hierbij een onontgonnen gebied.

Met dit boek wil ik mijn ervaringen met u delen. Het boek is agile van opzet. Dit betekent bijvoorbeeld dat het 'barely sufficient' beschrijft wat ik wil overbrengen. Ik ga in dit boek ervan uit dat u al kennis heeft van beheermodellen. Deze leg ik dan ook niet uit. Tevens ga ik ervan uit dat u al enige kennis heeft van agile technieken. Omdat in de wereld van Scrum en Kanban veel termen op verschillende wijzen worden gebruikt, geeft dit boek hier wel een overzicht van.

Na de inleiding beschrijf ik eerst de drie grootste knelpunten die ik in de markt signaleer. In het kort betreffen deze het bestuurlijk onvermogen veroorzaakt door onvolwassenheid van de nieuwe systeemontwikkelingsprocessen, het niet halen van de beoogde return on investment door het ontbreken van metadata en ten slotte het niet goed kunnen integreren van oplossingen in complexe informatiesystemen en ketens van informatiesystemen. Daarna geef ik de definities en beschrijf de concepten die in dit boek worden gehanteerd.

De oplossing van de problemen is in mijn ogen gelegen in het analyseren van de risico-beheersing (controls) die we vanuit de beheerprocessen kennen. Deze zijn in het verleden wellicht niet altijd even effectief en efficiënt toegepast, maar zijn nog altijd valide. Of deze controls nu worden ingezet of in de beheerprocessen of in een agile ontwikkelproces, maakt natuurlijk niet uit. Zolang deze effectief en efficiënt worden toegepast kunnen de benoemde knelpunten worden voorkomen dan wel opgelost.

Voordat nagedacht wordt over een oplossing is het belangrijk te beseffen dat wellicht niet alle innovatieve ontwikkelingen met Scrum of andere agile ontwikkelaanpakken opgelost hoeven te worden. Er zijn goede redenen om bepaalde ontwikkelingen agile op te pakken en de anderen juist middels een klassieke (iteratieve) waterval. Voor die ontwikkelingen die u middels een agile aanpak wilt oppakken is het belangrijk dat u eerst het agile ontwikkelproces afbeeldt op uw organisatie. Dit kan middels een blauwdrukaanpak. Daarmee kunt u de scope van het agile ontwikkelproces goed in kaart brengen en de interface aangeven met andere disciplines van beheer en ontwikkeling. Ik heb hiertoe een algemene afbeelding opgenomen in dit boek.

Vervolgens beschrijf ik de controls van beheerprocessen die relevant zijn in het kader van Scrum en andere agile aanpakken. Per control beschrijf ik vervolgens de mogelijke beheersing in het agile ontwikkelproces. Daarmee worden de drie belangrijkste knelpunten beheersbaar en daarenboven nog vele anderen.

Tot slot verwijs ik in dit boek nog naar mijn boek 'Quality Control and Assurance' waarin ik aangeef dat een beheerorganisatie pas echt toegevoegde waarde levert als alle beheerprocessen agile zijn gemaakt op basis van het 'requirements based process design' concept. Dit houdt zoveel in als dat er geen functionaliteit in een beheerproces wordt vormgegeven als dit niet door een stakeholder bekrachtigd is. Op die manier halen we ook de angel uit het betoog dat beheerprocessen bureaucratische zijn en geen waarde opleveren voor de afnemer.

Ter illustratie zijn in het laatste hoofdstuk van dit boek een drietal casussen opgenomen die beschrijven hoe in de praktijk de relatie tussen agile systeemontwikkeling en service management kan worden vormgegeven.

Uiteraard is de lijst van risico's en tegenmaatregelen die in boek zijn beschreven niet compleet. U kunt mij helpen om deze waar nodig aan te vullen door te reageren op dit boek en uw ervaringen met mij te delen, deze kan ik dan weer meenemen in een volgende editie van dit boek.

Bij het samenstellen van een boek komt heel veel kijken. Ik wil dan ook alle personen en bedrijven bedanken die mij geholpen hebben bij het schrijven van dit boek.

Van de hieronder genoemde lijst met personen die dit boek hebben gereviewd, een casus hebben aangeleverd of anderszins een bijdrage hebben geleverd gaat mijn dank met name uit naar Louis van Hemmen, die voor mij een belangrijk klankbord is geweest en die mij met raad en daad heeft bijgestaan om het gedachtegoed te structureren en voor een ieder toegankelijk te maken.

Hierbij dank ik de volgende personen van harte voor hun geweldige bijdrage aan dit boek en de fijne samenwerking!

- J.A.E. (Jane) ten Have APG-AM
- dr. L. (Louis) van Hemmen BitAll b.v.
- F.J. (Fred) Ros RE RA Auditdienst Rijk, Ministerie van Financiën
- N. (Niels) Talens codecentric Nederland b.v.

Ik wens u veel leesplezier toe bij het bestuderen van dit boek. Mocht u vragen of opmerkingen hebben, aarzel dan vooral niet om met mij contact op te nemen.

Er is zeer veel tijd besteed om dit boek zo compleet en consistent mogelijk te maken. Mocht u toch tekortkomingen aantreffen, dan zou ik het op prijsstellen als u mij daarvan in kennisstelt, dan kunnen deze zaken in de volgende editie verwerkt worden.

Bart de Best, Zoetermeer.

bartb@dbmetrics.nl

1 Inleiding

Boodschap:

- De agile aanpak voor het ontwikkelen van programmatuur is meer dan een hype. Het is niet meer weg te denken in de wereld van systeemontwikkeling.
- Elke organisatie geeft op een andere wijze invulling aan de samenwerking tussen systeemontwikkeling en beheer.
- Er zijn diverse risico's die beheerst moeten worden om succesvol te werk te gaan en in control te blijven.
- De al oude beheerprocessen bevatten een schat aan informatie die prima opnieuw in te zetten is.
- Ook zonder de beheermodellen van BiSL, ASL en ITIL kunnen risico's beheerst worden. Het is alleen de vraag welke risico's binnen de agile ontwikkelaanpak behoren plaats te vinden en welke in de beheerprocessen.

Leeswijzer:

De beloften van agile systeemontwikkeling zijn een verhoging van de efficiëntie en de effectiviteit van het realiseren van informatiesystemen. Dit hoofdstuk schetst de achtergrond van agile systeemontwikkeling (1.1), het doel (1.2) en de doelgroep (1.3) van dit boek. Vervolgens wordt de structuur van dit boek besproken in paragraaf 1.4 en sluit dit boek af met een leeswijzer (1.5).

1.1 Achtergrond

Het is moeilijk om tegenwoordig nog een organisatie te vinden die niet begonnen is met het toepassen van een agile systeemontwikkelaanpak. Veelal wordt hierbij Scrum of Kanban toegepast. Niet elke organisatie gaat hierbij hetzelfde te werk. Sommige organisaties starten op de werkvloer en hopen de directie mee te krijgen om het agile gedachtegoed breed in te zetten. Andere organisaties verkiezen juist een aanpak vanuit het hogere management om zodoende daadkrachtig een verandering in te zetten en door te pakken. Hierbij wordt zowel op een evolutionaire als revolutionaire wijze de bestaande werkwijzen aangepast. Deze veranderingen zijn echter niet risicoloos. Niet altijd wordt er succes geogst. Veel voorkomende faalfactoren hierbij zijn gebrek aan kennis, tooling en volwassenheid van het bestaande ontwikkelproces. Een andere belangrijke faalfactor is de inregeling van beheer van de opgeleverde producten. Juist op dit gebied is nog veel onduidelijkheid. Dit boek beoogt hier een invulling aan te geven, door vooral te kijken welke beheersing uitgaat van de al decennia lang toegepaste beheerprocessen en hoe deze beheersing binnen een agile ontwikkelproces is te verankeren dan wel daarbuiten in de vorm van een beheerorganisatie. De beheerorganisatie zal dan wel mee moeten gaan in de beweging van het elimineren van de waste (verspillingen / overbodigheden) in de beheerprocessen.

1.2 Doelstellingen boek

De primaire doelstelling van dit boek is het onderkennen van de risico's die schuil gaan in het toepassen van agile systeemontwikkelingsprocessen in relatie tot het beheer daarvan. Voor de beheersing van de onderkende risico's is gebruik gemaakt van best practices van Information Technology Infrastructure Library (ITIL) aangevuld met die van Application Services Library (ASL) en Business Information Services Library (BiSL).

Om deze risico's en de gerelateerde tegenmaatregelen in kaart te brengen geeft dit boek:

- een definitie van de belangrijkste agile begrippen en concepten;
- een lijst van risico's en tegenmaatregelen, geordend per relevant beheerproces;
- een aanpak om de waste uit de beheerprocessen te halen;
- een aantal voorbeelden van het toepassen van beheerprocessen in een agile systeemontwikkelorganisatie.

1.3 De doelgroep

De doelgroep van dit boek omvat alle partijen die betrokken zijn bij de toepassing van een agile systeemontwikkelaanpak. De SLA-normen van informatiesystemen kunnen namelijk pas gehaald worden als er een goede samenwerking is tussen alle betrokken partijen. Dit zijn klanten (gebruikersorganisatie), leveranciers (externe en interne projectmedewerkers) en de beheerders (functioneel beheer, applicatiebeheer en infrastructuur beheer).

Naast eigenaren, managers en medewerkers van functionele-, applicatie- en infrastructuur-beheerprocessen en ontwikkelaars zoals: product owners, Scrum masters, architecten, ontwerpers, programmeurs, testers et cetera, is dit boek dan ook prima geschikt om andere betrokken partijen een beeld te geven van het belang van het structureel verenigen van best practices van beheer en agile systeemontwikkeling. Te denken valt dus ook aan lijnmanagers, programmamanagers, informatiemanagers, business analisten, stuurgroepleden, bedrijfs-proceseigenaren, opdrachtgevers en dergelijke die elk hun eigen rol hebben bij de totstand-koming en het beheer van de informatievoorziening.

Tot slot is er ook nog een doelgroep die niet ontwikkelt of beheert, maar die vaststelt of hetgeen in productie staat voldoet aan de gestelde normenkaders. Tot deze doelgroep horen kwaliteitmanagers en IT-auditors. Zij kunnen het boek heel goed gebruiken als raamwerk om risico's te identificeren die onderzocht moeten worden, gebaseerd op een risicoacceptatie of risicobeheersing.

1.4 Structuur

Dit boek start met de probleemstelling van de introductie van een agile systeemontwikkel-aanpak in relatie tot beheer. Daarna worden de definities beschreven die in dit boek worden gebruikt en worden belangrijke agile concepten in het kort besproken. In hoofdstuk 4 wordt het agile ontwikkelproces afgebeeld op een beheerarchitectuurraamwerk waardoor de scope van dit proces goed zichtbaar wordt. In hoofdstuk 5 wordt de organisatieinrichting van Scrum besproken. De kern van dit boek is gelegen in hoofdstuk 6, waarin de controls van de beheerprocessen zijn beschreven, alsmede de verankering ervan binnen Scrum. Daar waar dit van toepassing is, worden in aanvulling op Scrum ook andere agile concepten meegenomen in de bespreking.

1.4.1 Hoofdstuk 2, Risico's invoering Scrum

Dit hoofdstuk beschrijft de drie belangrijkste knelpunten die bij veel organisaties ontstaan nadat is begonnen met het toepassen van een agile ontwikkelaanpak zoals Scrum. Dit betreft de onvolwassenheid van het ontwikkelproces bij de start, waardoor de organisatie geen grip meer heeft op de innovatie. Het tweede knelpunt betreft het niet halen van de return on investment door het ontbreken van de benodigde metadata. En het laatste risico is gelegen in het niet goed kunnen integreren van oplossingen in complexe informatiesystemen en ketens van informatiesystemen.

1.4.2 Hoofdstuk 3, Agile definities

Dit hoofdstuk definieert de belangrijkste agile begrippen. Omdat de begrippen 'agile' en 'Scrum' nog wel eens met elkaar verward worden, bespreekt dit hoofdstuk het verschil tussen beide. Naast Scrum worden vaak nog twee extra termen gebruikt in het kader van agile systeemontwikkeling, zijnde Kanban en Development & Operations (DevOps). Deze termen worden ook in dit hoofdstuk behandeld.

1.4.3 Hoofdstuk 4, Basisconcepten bij agile toepassingen

Het centrale vraagstuk dat in dit boek wordt behandeld is hoe om te gaan met beheer-processen in een organisatie waarin informatiesystemen middels een agile systeemontwik-kelingaanpak worden vorgebracht. Om hierop dit antwoord te kunnen geven moeten eerst een aantal basisconcepten worden besproken. Dit hoofdstuk bespreekt deze concepten.

1.4.4 Hoofdstuk 5, Organisaatieaanpassingen voor Scrum

Hoofdstuk 5 beschrijft eerst voor welke innovatieve ontwikkelingen Scrum een goede oplossing is en in welke gevallen dit beter niet toegepast kan worden. Daarna wordt Scrum afgebeeld op een beheerarchitectuurraamwerk om de scope van dit Scrum ontwikkelproces te duiden. Dit hoofdstuk geeft tevens een voorbeeld van de afbakening van Scrum in relatie tot beheer-processen.

1.4.5 Hoofdstuk 6, Service management met Scrum

Dit hoofdstuk bespreekt per ITIL-beheerproces de van toepassing zijnde controls. Deze controls beheersen de risico's die binnen de wereld van beheer in de afgelopen decennia zijn onderkend. Per control is de relatie aangegeven met Scrum door aan te geven hoe deze risicobeheersing binnen het Scrum ontwikkelproces is in te passen. Ten slotte sluit dit hoofdstuk af met een agile werkwijze om beheerprocessen te ontdoen van de 'waste'.

1.4.6 Hoofdstuk 7, Agile beheerprocessen

Beheerprocessen worden niet overbodig met de komst van agile systeemaanpakken zoals Scrum. Wel moeten de bestaande beheerprocessen opnieuw tegen het licht worden gehouden. Een probaat middel hiertoe is 'requirements based process design approach'. Dit hoofdstuk beschrijft in korte lijnen hoe de waste in beheerprocessen kan worden bepaald en hoe deze geëlimineerd kan worden door het onderkennen en toepassen van proces requirements (requirement based process design).

1.4.7 Hoofdstuk 8, Agile praktijkvoorbeelden

Dit hoofdstuk geeft ter illustratie een drietal praktijkvoorbeelden waarop de samenwerking van beheerprocessen en agile systeemontwikkeling vormgegeven kan worden.

1.4.8 Bijlagen

In de bijlagen is een aantal belangrijke gegevens opgenomen dat u verder helpt zich te verdiepen in het vraagstuk hoe informatiesystemen te beheren die zijn voortgebracht door agile systeemontwikkelingsprocessen.

Bijlage	Onderwerp	Beschrijving
A	Assessment	Deze bijlage omvat een aantal vragen op basis waarvan u zelf kunt bepalen hoe volwassen uw Scrum ontwikkelproces is.
B	Literatuur	In dit boek zijn verwijzingen opgenomen als: [AUTEUR JAARTAL]. Deze bijlage geeft de auteur, titel en ISBN nummer van deze verwijzingen.
C	Begrippenlijst	Alleen de belangrijkste beheerbegrippen worden in deze bijlage uitgelegd. De Scrum en Kanban begrippen zijn in hoofdstuk 3 gedefinieerd.
D	Afkortingen	In de ICT komen veel acroniemen voor. Om dit boek voor een ieder leesbaar te houden is gekozen om hier gebruik van te maken. De eerste keer dat een afkorting gebruikt wordt zal deze voluit worden gegeven, met uitzondering van de ingeburgerde begrippen zoals ICT.
E	Websites	Een opsomming van de relevante websites die nadere informatie bevatten over acceptatiecriteria of gerelateerde onderwerpen. Deze verwijzing is opgenomen als [http Naam].
F	Index	Index van de belangrijkste begrippen in dit boek.

Tabel 1-1, Bijlagen.

1.5 Leeswijzer

Het aantal afkortingen is beperkt gehouden. Er zijn echter termen die steeds weer terugkomen. Om de leesbaarheid te bevorderen, zijn deze afgekort. Daarnaast zijn gangbare afkortingen gehanteerd, maar worden deze eerst voluit geschreven. In de bijlagen C en D is een uitleg gegeven van alle beheerbegrippen en -afkortingen.

Er zijn vele agile aanpakken. Dit boek gaat uit van de Scrum en beschrijft nog wel de karakteristieken van Kanban. Waar Scrum is genoemd kunnen echter ook andere aanpakken worden gelezen zoals Kanban en extreme programming. Waar van toepassing worden additionele concepten benoemd die in hoofdstuk 4 zijn beschreven.

Daar waar gesproken wordt over BiSL, ASL en ITIL, betreft het de meest recente versie van deze modellen, tenzij anders aangegeven.

De verwijzingen naar publicaties op het internet zijn opgenomen in bijlage E. In de tekst van dit boek wordt hiernaar verwezen middels het volgende formaat [http Naam]. Hierbij staat 'http' voor de verwijzing naar bijlage E en 'Naam' voor het onderwerp.

Bijlage F, Index

A

aanbod · 84
 acceptatie
 - criterium · 62, 87, 90
 - omgeving · 59, 60, 61, 63
 - test · 18, 33, 51, 61
 - testcase · 26
 - testsoort · 83
 accepteren · 90
 accountable · 90
 accountant · 67
 accountantsverklaring · 6, 55, 67
 adaptief applicatiebeheer · 64
 adaptive software development · 11
 additief applicatiebeheer · 64
 administratieve organisatie · 5
 agile
 - begrippen · 2
 - manifesto · 9, 23
 - methode · 11
 - modeling · 11
 - ontwikkelproces · 1, 3, 5
 - unified process · 11
 analyse · XII, 18, 29, 45, 52, 56, 63, 74
 analysetechniek · 89
 applicatie
 - architect · 43
 - architectuur · 74
 - beheer · 1, 5, 64, 89
 - beheerorganisatie · 35
 - component · 58, 74
 - functionaliteit · 42
 - landschap · 41
 - management · 32, 34, 35, 87
 - ontwikkeling · 39
 - portfolio · 6, 71, 74
 Application Services Library · Zie ASL, Zie ASL
 application sizing · 38
 arbeidsintensief · 57
 architect · 2, 35, 40, 70, 71, 72
 architectuur · 11, 29, 37, 40, 42, 48, 54, 56, 60
 - bouwsteen · 56
 - gedachte · 44, 48
 - landschap · 35
 - niveau · 74
 - perspectief · 72, 76
 - principe · 52
 - scenario · 35, 42, 72, 76
 ASL · 1, 3, 5, 25, 33, 34, 36, 87, 89, 91, 93
 assessment · 81
 asset owner · 15, 35, 45, 74
 audit · 27
 - niveau · 29
 - presentatie · 29

- rapportage · 29
 - vraag · 81
 - vragenlijst · 28
 auditor · 54, 55, 81
 audituitvoering · 28
 authenticatie · 49, 65
 autorisatie · 49, 54, 65, 82
 availability management · 38

B

backlog · 12, 40, 55, 72, 82
 backlog-item · 55
 backlog-planning · 35
 back-office · 31, 34, 35, 40, 72, 73, 74, 76
 back-up · 49, 70
 balanced scorecard · 87, 89
 barely sufficient · XII
 baseline · 7, 16, 48, 50, 58, 60
 batchverwerking · 40, 74
 BEA · 87
 bedrijfs
 - beleid · 6
 - doel · 28, 41, 42
 - informatie · 33
 - kritisch · 49, 51
 - optiek · 89
 - proces · 10, 31, 41, 43, 53, 56, 59, 60, 90
 - proceseigenaar · 2
 begrippen · 1, 2, 3
 begrippenlijst · 3, 89
 beheer
 - afdeling · 63
 - architectuurraamwerk · 2
 - domein · 32
 - inrichting · 37
 - model · XII, 1, 5, 32, 37, 56
 - organisatie · XII, 1, 5, 27, 31, 32, 35, 37, 39, 45, 55, 69, 72, 74, 89
 - organisatieafdeling · 46
 - proces · XII, 1, 2, 7, 26, 33, 35, 37, 44, 57, 67, 71, 73, 76, 89
 - team · 69, 70, 71
 beheerbaarheid · 71
 beleidsuitspraak · 28
 beschikbaarheid · 38, 44, 47, 50, 51, 53
 beschikbaarheidsgebrek · 62
 beschikbaarheidsplan · 35, 53
 besturingsmodel · 89
 betrouwbaarheid · 10, 51, 82
 beveiliging · 44, 47, 50
 beveiligings
 - analyse · 49
 - beleid · 49, 50
 - plan · 35
 - risico · 50
 BiSL · 1, 3, 5, 33, 34, 36, 87, 89, 91
 black-box · 21

black-list · 62, 63
 blauwdruk · 31, 32
 blauwdrukaanpak · XII
 bottom-up · 69
 bouwconstructie · 56
 bouwsteen · 43, 54, 56, 58
 bureaucratisch · XII
 business architect · 42, 43
 business functie · 14
 Business information Services Library · Zie BiSL
 business model · 72

C

CAB · 17, 35, 70, 89, 91
 Caluwé · 31, 69, 72
 Capability Maturity Model · Zie CMM
 capaciteit · 15, 38, 40, 44, 47, 53
 capaciteitsplan · 35
 capacity management · 38, 85
 capacity modelling · 38
 casusorganisatie · 69, 78
 categorie · 55, 63
 CCTA Risk Analysis and Management Method · Zie CRAMM
 CEMLI · 59, 60, 61, 91
 CEMLI-change · 60, 61
 CEMLI-release · 59, 60, 61
 CFIA · 89, 91
 change · 54, 55, 56, 57, 59, 60, 61, 71, 74

- authority · 56
- management · 7, 34, 37, 38, 54, 55, 57, 58, 78, 89
- management proces · 55, 85
- manager · 72, 74
- proces · 55

 Change Advisory Board · Zie CAB
 change manager · 76
 chores · 14
 CI · 6, 38, 54, 55, 56, 57, 58, 60, 63, 83, 90, 91
 CIA · 43, 91
 CIA-code · 49, 50
 CMDB · 25, 43, 57, 58, 63, 83, 91
 CMM · 5, 6, 26, 91
 CMM-model · 26
 CMS · 25
 codereview · 14
 compentiegebied · 40
 Component Failure Impact Analysis · Zie CFIA
 Confidentiality, Integrity and Availability · Zie CIA
 configuratie · 59, 73
 configuratiebestand · 72, 75
 Configuration Item · Zie CI
 configuration management · 34
 Configuration Management DataBase · Zie CMDB
 Configuration Management System · Zie CMS

Configuration, Extension, Modification, Localisation, Integration · Zie CEMLI
 consistent · XIII
 contingency factor · 10
 Continual Service Improvement · Zie CSI
 continuïteit · 38, 44, 47, 59
 continuïteitsdoel · 63
 continuïteitsplan · 35, 47
 continuity management for IT services · 38
 continuous deployment · 7, 23, 37, 38, 48, 57, 59, 61, 63, 65, 74, 78, 83, 84
 continuous integration · 7, 11, 23, 25, 37, 38, 39, 48, 57, 61, 65, 74, 78, 84
 contract · 9, 15, 35, 46
 contracteerbaar · 51
 contracteerbaarheid · 52
 controller · 87
 correctief applicatiebeheer · 64
 CRAMM · 91
 CRAMM-analyse · 38, 89
 CRC · 49
 CSI · 17
 CSI-record · 17
 Cyclic Redundancy Check · Zie CRC

D

DAP · 45, 46
 database · 29, 49, 60
 database management systeem · 53
 datamodel · 29, 59, 60, 61
 definitie onzekerheid · 31
 Definition of Done · Zie DoD
 Definitive Media Library · Zie DML
 dekkingsgraad · 57, 58, 59
 demand · 32, 33, 34, 46
 demand / supply · 46, 50, 52
 demand / supply keten · 32, 34
 demand management · 41, 42, 53
 demand zijde · 45, 46
 Deming · 11, 87
 deployable · 60
 deployment · 57, 59, 71, 83

- frequentie · 60
- management · 60
- pijplijn · 25
- proces · 58
- team · 14, 34, 35, 40
- tool · 61

 detecteerbaar · 62
 Development & Operations · Zie DevOps
 development team · 12, 13, 14, 19, 21, 23, 33, 39, 48, 51, 52, 55, 64, 66
 DevOps · 2, 22, 24, 40
 DevOps-team · 40
 DML · 25
 documentatie · 38, 51, 52, 71
 DoD · 14, 16, 40, 43, 46, 56, 62, 65, 83, 84, 91
 DoD-entry · 43, 44, 47, 48, 50, 53, 54, 56, 57, 59, 61, 63, 65, 66
 doelgroep · 1, 2, 26

domein · 48, 70
 domeinniveau · 71
 doorzettingsvermogen · 10, 81
 Dossier Afspraken en Procedures · Zie
 DAP

E

eindgebruiker · 14, 53, 70, 72
 eindgebruikersondersteuning · 33
 eindresultaat · 14
 encryptie · 50
 encryptiemechanisme · 50
 epic · 14
 epic user story · 14, 15, 84
 ETL-functie · 60
 event · 40, 62, 63

- catalogus · 14, 62, 63
- definitie · 63
- formaat · 62
- management · 61, 62, 63

 evidence · 54
 evolutie · 6
 evolutionair · 1, 69
 evolutionary project management · 11
 expertdesk · 40

F

fase · 18, 26
 fasenplan · 81
 FAT · 14, 83, 91
 feature · 7, 14, 25, 29, 34, 43, 45, 47, 50,
 53, 55, 72, 74, 81, 85

- driven development · 11
- manager · 70
- request · 12, 35, 39, 70, 73, 82, 84

 FiFo · 55, 91
 FiFo-principe · 55
 First in First Out · Zie FiFo
 flexibiliteit · 12
 focus · 11, 15, 32, 33, 34, 39, 40, 43, 57,
 59
 formaliteit · 67
 foutboodschap · 64
 FTE · 68
 functiepunt · 16
 functiepuntenanalysemethode · 16
 functiescheiding · 50
 functionaliteit · XII, 10, 11, 12, 16, 26, 27,
 31, 34, 37, 38, 39, 40, 42, 43, 48, 58,
 62, 66, 83
 functioneel beheer · 1, 89
 Functionele AcceptatieTest · Zie FAT

G

Galbraith · 38, 87
 GAT · 83, 91

gebruiker · 10, 11, 12, 16, 21, 33, 39, 42,
 53, 85, 89
 Gebruikers AcceptatieTest · Zie GAT
 gebruikersgroep · 34
 gebruikersorganisatie · 1, 10, 11, 31, 32,
 33, 39, 43, 45, 46, 59, 72, 90
 gebruikersprofiel · 42, 43, 53
 gebruikskarakteristieken · 42, 43, 53
 gegevens · 3, 53, 62
 gegevensuitwisseling · 49
 geldverlies · 42
 generiek acceptatiecriterium · 89
 gevolgincedent · 44, 54, 55
 governance · 35, 55, 57

- model · 35
- spreadsheet · 56
- structuur · 60

 groeioprobleem · 6

H

handmatig · 6, 58, 59, 61
 hardware · 15, 57, 72
 healthmodel · 62, 63
 hergebruiken · 53
 herstellkosten · 52
 human resource management · 15

I

ICT-auditor · 2
 ICT-service · 26, 89
 ICT-serviceverlening · 89
 impact · 37, 44, 47, 56, 74, 83
 impactanalyse · 29, 35, 45, 56, 57, 61, 74,
 85
 impactbepaling · 38, 44
 impediment · 14
 implementatie · 70, 73, 76, 82
 incident · 6, 7, 12, 33, 35, 39, 46, 55, 59,
 64, 65, 70, 71, 73, 74, 77

- coördinator · 64
- management · 63, 65, 66, 78
- manager · 64

 informatie · 1, 3, 6, 7, 26, 28, 47, 48, 49,
 50, 55, 58, 62, 64, 71, 81, 84

- architect · 42, 43
- beheer · 5
- keten · 62
- management · 5, 32, 33, 34, 35, 46, 72
- manager · 2
- planning · 35
- systeem · XII, 1, 2, 3, 5, 7, 10, 11, 15,
 28, 31, 35, 39, 42, 43, 44, 45, 49, 50,
 53, 55, 61, 81, 89, 90
- uitwisseling · 48
- verlies · 49
- verwerkingsketen · 72
- voorziening · 2, 6, 89

 Information Technology Infrastructure
 Library · Zie ITIL

infrastructure planning & design · 35
 infrastructuur · 32, 35, 40, 53, 58, 69, 72, 89

- architectuur · 49
- beheer · 5, 63
- beheerproces · 63
- beheertaak · 63

 innovatie · XII, 2, 12, 32, 33

- beheerproces · 54
- gebied · 50, 52, 53
- perspectief · 89
- proces · 37, 54
- sturing · 32, 33, 34, 35
- vermogen · 48

 inspanning · 34
 instabiel · 51
 integratie · 7, 28, 38, 60, 61, 69, 83, 85
 integratietest · 61
 integriteit · 49, 50, 59, 61
 integriteitsvermindering · 60
 interface · XII, 28, 29, 34, 39, 56, 71, 81
 investering · 43, 63
 ITIL · 1, 5, 25, 26, 33, 34, 36, 41, 42, 54, 55, 69, 71, 72, 73, 76, 78, 81, 89, 91

- beheerproces · 2
- inrichting · 40
- proces · 69, 72
- self assessment · 81

J

jobs · 40
 juistheid · 6, 59, 74

K

keten · XII
 klant · 90
 klantinterface · 85
 klantperspectief · 89
 kosten · 90
 kritieke succesfactor · 89, 90
 kwaliteit · 6, 10, 11, 26, 28, 29, 31, 40, 43, 44, 45, 51, 52, 54, 58, 83, 84, 90
 kwaliteit manager · 2
 kwaliteits

- aspect · 62
- beheersing · 34
- bewaking · 28, 45, 46, 47, 84
- criterium · 84
- doel · 26, 63
- eis · 15
- management · 33
- niveau · 28, 29
- norm · 45
- planning · 37
- requirement · 46
- systeem · 26
- winst · 39

 kwantiteit · 90

L

landschapsplaat · 42
 lappendeken · 41, 42
 LCM · 59, 60, 61, 91
 LCM-change · 60
 LCM-release · 60
 lean software development · 11
 leesbaarheid · 3
 Léon de Caluwé · 23
 levenscyclus · 6
 leverancier · 1, 15, 45, 46, 47, 51, 52, 60, 62
 leveranciersbeleid · 47
 LifeCycle Management · Zie LCM
 lijnmanager · 2, 33
 lijnorganisatie · 15
 load-testen · 51
 logbestand · 40

M

maatwerk · 38
 maatwerkprogrammatuur · 61
 manifesto · 9, 11, 37, 39
 master product backlog · 35
 mastertestplan · 57
 meet

- eenheid · 90
- gegevens · 66
- lat · 81
- voorschrift · 90

 meetbaar · 90
 methode · 5, 6, 9, 11, 18, 23, 25, 54, 55, 69
 meting · 45, 47
 middleware · 57
 migratiepad · 42
 mijlpaal · 90
 model · 5, 22, 23, 26, 89
 modulariteit · 38, 51
 monitorbaarheid · 53
 monitorfunctionaliteit · 63
 monitorvoorziening · 46, 62, 63, 64, 74
 multi tenancy · 29, 34, 61, 65, 72, 74

N

non-functionele requirement · 38, 43, 44, 45, 46, 48, 50, 53, 56
 noodprocedure · 40
 norm · 49, 90
 normenkader · 2
 nulmeting · 68

O

OGC · 26, 87
 OGC-assessment · 26

- OGC-website · 81
 - OLA · 45, 46, 47, 91
 - OLA-afspraak · 47
 - omgeving · 16, 26, 57, 61, 90
 - onbeheerbaar · 43
 - onbeheersbaar · 43
 - onbestuurbaarheid · 6, 54, 55
 - onderhandelen · 23, 85
 - onderhoudbaar · 15, 51
 - onderhoudbaarheid · 43, 51, 52, 53
 - onderhoudskosten · 42
 - ontwerp · 13
 - ontwerpcriteria · 38
 - ontwerpen · 20, 38
 - ontwerper · 2, 14
 - ontwerpfase · 62
 - ontwikkel
 - aanpak · 23
 - methode · 5, 7, 11
 - organisatie · 27, 69, 72, 74
 - proces · XII, 5
 - service · 28, 81
 - snelheid · 20
 - team · 69
 - Ontwikkel-, Test-, Acceptatie- en Productieomgeving · Zie OTAP
 - ontwikkelaar · 2, 9, 23, 31, 38
 - onvolwassenheid · XII, 2, 58
 - onzekerheid · 38
 - opdracht · 35
 - opdrachtgever · 2, 33
 - Operational Level Agreement · Zie OLA
 - operationaliseren · 40
 - opleiding · 84
 - oplossing · 40, 63
 - oplossing · 2, 6, 32, 34, 38, 40, 47, 48, 52, 59, 60, 61, 63, 64, 71, 74, 78
 - organisatie · 1, 2, 6, 19, 22, 27, 28, 31, 32, 37, 38, 48, 54, 69, 71, 72, 84, 89, 90
 - inrichting · 2
 - verandering · 84
 - veranderstrategie · 23
 - wijziging · 19
 - OTAP · 91
 - OTAP-omgeving · 59, 60, 64, 83
 - OTAP-straat · 25, 67
 - overhead · 67
 - owner · 2, 12, 14
 - functionaliteit · 28
 - inrichting · 27
 - model · 5
 - ontwerp · 26
 - verbeterplan · 29
 - volwassenheid · 28
- P**
-
- product · 90
 - backlog · 14, 15, 35, 42, 66, 71, 74, 82
 - functie · 14
 - oriëntatie · 41
 - owner · 20, 28, 33, 38, 42, 46, 49, 52, 55, 56, 64, 70, 73, 81, 84
 - portfolio · 47, 72, 76
 - release · 43
 - roadmap · 24, 32, 33, 35, 40, 41, 42, 43, 44, 47, 50, 52, 53, 56, 71
 - Product Backlog Item · Zie PBI
 - productieomgeving · 40, 57, 62, 65, 66
 - productieopdracht · 65
 - profiel · 24, 53
 - programmamanager · 2
 - programmatuur · 1, 6, 11, 13, 31, 38, 41, 42, 43, 44, 46, 50, 53, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 66, 70, 71, 72, 73, 76
 - programmeur · 2
 - project · 5, 9, 12, 38, 69
 - aanpak · 6
 - architect · 70
 - brief · 71
 - bureau · 6
 - manager · 70
 - medewerker · 1
 - team · 15
 - Project Initiation Document · Zie PID
 - projectmatig · 72, 74
 - PRojects IN Controlled Environments · Zie PRINCE2
 - PST · 83, 91
 - pull · 20
 - pull-system · 21
 - push · 20
 - push-system · 20
-
- Q**
- query · 53
-
- R**
- raamwerk · 2, 27
 - RACI · 90
 - rapportagegegevens · 74
 - RASCI · 90, 91
 - rechten · 82
 - referentiemodel · 89
 - regressietest · 7, 83
 - regressietestcase · 56, 59
 - relatie · 89
 - release & deployment management · 37, 54

release planning · 24, 25, 33, 35, 41, 42, 47, 50, 52, 53, 71
 reorganisatie · 20, 24
 Request for Change · Zie RFC
 requirement · 67
 resource · 19, 21, 33, 40, 53
 resource plan · 35
 Responsible Accountable Consulted Supportive Informed · Zie RASCI, Zie RASCI
 resultaat · 5, 11, 12, 23
 Return On Investment · Zie ROI
 Return Point Objective · Zie RPO
 Return Time Objective · Zie RTO
 review · 28, 82, 90
 revolutie · 5, 6
 revolutionair · 1, 72
 RFC · 18, 90, 91
 RFC-formulier · 67
 richtlijn · 16
 risico · 2, 42, 43, 44, 53, 58, 59, 60, 83

- analyse · 29, 34, 35, 54, 56, 59, 61, 74
- beheersing · XII, 2, 5, 35, 37, 45, 48, 49, 51, 53, 54, 58, 60, 63
- gebied · 6

 roadmap · 34
 robuust · 51, 58
 ROI · 43, 44, 91
 root cause analyse · 35, 66
 Route to Value · Zie RtV
 RPO · 49, 91
 RTO · 49, 91
 RtV · 23, 24, 25, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 40, 41, 42, 47, 91
 RtV-termen · 35

S

SaaS · 29, 91
 SaaS-oplossing · 29
 SAFe · 26, 91
 SAFe-framework · 33
 Scaled Agile Framework · Zie SAFe
 Scrum ontwikkelproces · XII, 1, 2, 3, 5, 6, 7, 14, 19, 23, 27, 28, 29, 31, 39, 66, 81, 82, 84
 Scrum team · 6, 7, 14, 15, 16, 28, 39, 40, 46, 52, 53, 60, 62, 64, 66, 70, 73, 74, 76, 81, 83, 84, 85
 security baseline · 50
 security event · 50
 security officer · 67
 service

- level management · 78
- model · 57
- norm · 83, 84, 85
- organisatie · 46
- team · 73
- validation & testing · 54

 Service Knowledge Management System · Zie SKMS
 Service Level Agreement · Zie SLA
 Service Quality Plan · Zie SQP
 Single Point of Contact · Zie SPoC
 Single Point of Failure · Zie SPOF
 single tenancy · 29
 SKMS · 26, 91
 SLA · XI, 35, 36, 45, 50, 68, 71, 73, 90, 91

- afspraken · 47
- afwijking · 59
- norm · 1, 6, 37, 45, 47, 53, 64, 68
- rapportage · 47
- ronde · 47, 50

 SMART · 84, 90, 92
 SMART-doel · 84
 Software as a Service · Zie SaaS
 Software Configuration Management DataBase · Zie S-CMDB
 softwaremetrieken · 44
 softwareontwikkelproces · 26
 sourcecode baseline · 25
 specifiek acceptatiecriterium · 90
 Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden · Zie SMART
 specify information requirements · 34
 SPoC · 39, 70, 72, 92
 SPoC-principe · 64
 SPOF · 38, 51, 53, 90, 92
 SPOF-analyse · 90
 sprint backlog · 15, 23, 35
 sprint retrospective · 12
 SQL · 53, 92
 SQP · 29, 68
 stakeholder · 67
 standaard · 83, 89
 standaard change · 56, 65
 standaards en richtlijnen · 51, 52, 64
 startarchitectuur · 71
 storing · 51
 story · 14, 25, 29, 55, 57, 74, 81
 storypunt · 20
 strategie · 33, 35, 41, 42, 61, 89
 Structured Query Language · Zie SQL
 structureren · XIII
 stuurgegevens · 82
 stuurgroep · 2
 supplier · 32
 supplier management · 47, 48
 supplier manager · 45, 46
 support · 85
 systeem · 29, 43, 44
 systeemontwikkel

- aanpak · 1, 39
- methode · 18
- organisatie · 1
- project · 12
- wereld · 5

 systeemontwikkeling · 1, 2, 5
 systeemontwikkelingsproces · XII, 1, 3, 9, 10, 21
 systeemprogrammatuur · 40, 72

T

taak · 15
 - gebied · 75
 - gedreven · 63
 - scheiding · 49
 - stelling · 39, 40
 - verdeling · 50, 52, 53
 target architectuur · 43
 TDD · 26, 92
 team · 10, 11, 12, 14, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 23, 31, 40, 48, 51, 56, 64, 70, 72, 73, 81
 team member · 20
 teamlid · 70, 84
 technisch beheer · 1
 technische architect · 41, 43
 tegenmaatregel · 89
 tekortkoming · 84
 test
 - case · 6, 7, 48, 56, 58, 59, 83, 90
 - caseinspanning · 57, 58, 59
 - caseomgeving · 59, 61
 - casestrategie · 56, 57, 58
 - scenario · 90
 - tooling · 61
 Test Driven Development · Zie TDD
 testen · 20, 25, 26, 27, 52, 58, 59, 70, 73
 tester · 2, 14
 theme · 74
 tijdgebonden · 90
 tijdigheid · 6, 74
 tijdsinvestering · 44
 tijdverlies · 72
 time-box · 12, 15, 19, 40, 55, 71, 74
 time-to-market · 10, 31, 41, 42, 43, 45, 46, 56, 59, 61
 toepassingsprogrammatuur · 73
 toetsen · 44, 51
 toetsingskader · 26
 tooling architectuur · 48, 61
 traceerbaar · 57, 59
 traceerbaarheid · 56, 58
 training · 15
 training policy · 20
 transactiemechanisme · 49
 trendanalyse · 65

U

UC · 45, 47
 uitrollen · 60, 61
 uitvraagscript · 65
 UK Office of Government Commerce · Zie OGC
 unittest · 14, 18
 unittestcase · 26
 use case · 90
 user story · 14, 20, 21, 46, 58, 66, 71, 84

V

vakmanschap · 10
 valkuil · 5, 23, 24
 Value Stream Mapping · Zie VSM
 veerkrachtigheid · 51, 52
 velocity · 16, 33, 84
 verandersnelheid · 37
 veranderstrategie · 23
 verantwoordelijkheid · 49, 51, 52, 53, 64, 82, 90
 verbeterpunt · 27, 29, 84
 vergadering · 15
 verificatie · 28, 57, 59
 verrassing · 43, 44
 versie · 29, 81
 versiebeheer · 58, 65
 - bibliotheek · 25
 - conflict · 64
 - proces · 58
 - systeem · 59
 - tool · 57, 60
 verstoring · 49, 60, 62, 72, 89
 vertegenwoordiger · 11, 46, 70
 vertraging · 37, 61
 vertrouwelijkheid · 49, 50
 verwachting · 27
 vierogenprincipe · 49
 vision · 24, 33, 34
 vision statement · 24, 25, 35, 41
 volwassenheid · 6, 23, 26, 27, 29, 62, 81, 84
 volwassenheidsniveau · 6, 26, 27, 29, 68, 81
 volwassenheidsstadium · 81
 volwassenwording · 5, 7
 voorspelbaar · 20, 55
 voorspelbaarheid · 53
 voorspellen · 42
 voortbrengen · 72
 voortbrengingsketen · 72
 voortbrengingsproces · 21, 61
 voortgangsbewaking · 74, 77
 vormgeven · 23
 VSM · 21, 92

W

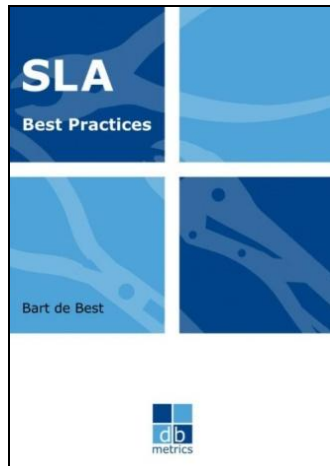
waardeketen · 21
 waste · 1, 2, 11, 19, 37, 55, 64, 67, 68
 werk
 - instructie · 65
 - proces · 7
 - stroom · 19, 21
 - verdeling · 20
 - voorraad · 12, 54
 - wijze · 1, 2
 wettelijke bepaling · 56
 white-board · 20
 white-list · 62, 63
 white-paper · 21

wijziging · 10, 21, 26, 28, 29, 32, 40, 43,
44, 45, 46, 50, 52, 53, 54, 55, 56, 58,
61, 72, 81, 84, 89
wijzigingsverzoek · 6, 39, 89, 90
WIP · 19, 20, 45, 47, 92
WIP-limit · 21, 37
Work In Progress · Zie WIP
workload · 21, 63, 65

workload & scheduling · 35, 40

Z

zelfbouw · 60
zelfontwikkeling · 31



SLA Best Practices

Het volledige ABC van service level agreements.

Het belangrijkste bij het leveren van een service is dat de klant tevreden is over de geleverde prestaties. Door deze tevredenheid verkrijgt de leverancier heraanbestedingen, wordt hij gepromoteerd in de markt en is de continuïteit van het bedrijf geborgd.

Wellicht nog het belangrijkste aspect van deze klanttevredenheid voor een leverancier is dat de betrokken medewerkers een drive krijgen om hun eigen kennis en kunde verder te ontwikkelen om nog meer klanten tevreden te stellen.

Dit boek beschrijft de best practices om er achter te komen wat de Prestatie-Indicatoren (PI's) zijn die gemeten moeten worden om de tevredenheid van de klant te borgen.

Het tweede deel beschrijft de documenten die van toepassing zijn om de afspraken in vast te leggen. Het opstellen, afspreken, bewaken en evalueren van serviceafspraken is een vak op zich. Het derde deel geeft de gereedschappen om hier adequaat invulling aan te geven. De werkzaamheden rond serviceafspraken herhalen zich in de tijd. Deel vier van dit boek beschrijft hoe deze werkzaamheden in een proces gevat kunnen worden en hoe dit proces het beste in de organisatie kan worden vormgegeven.

Tot slot geeft bespreekt dit boek een aantal raakvlakken van serviceafspraken en een tweetal artikelen met SLA best practices.

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2013 tweede druk
 ISBN-10 : 90 71501 450
 ISBN-13 : 97890 71501 456

Alle boeken van Bart de Best zijn verkrijgbaar bij Leonon Media (www.leonon.nl).



ICT Prestatie-indicatoren

De beheerorganisatie meetbaar gemaakt.

De laatste jaren is het maken van concrete afspraken over de ICT-serviceverlening steeds belangrijker geworden. Belangrijke oorzaken hiervoor zijn onder meer de stringenter wet- en regelgeving, de hogere eisen die gesteld worden vanuit regievoering over uitbestede services en de toegenomen complexiteit van informatiesystemen. Om op de gewenste servicenormen te kunnen sturen, is het belangrijk om een Performance Measurement System (PMS) te ontwikkelen. Daarmee kunnen niet alleen de te leveren ICT-services worden gemeten, maar tevens de benodigde ICT-organisatie om de ICT-services te verlenen.

Het meten van prestaties is alleen zinvol als bekend is wat de doelen zijn van de opdrachtgever. Daarom start dit boek met

het beschrijven van de bestuurlijke behoefte van een organisatie en de wijze waarop deze vertaald kunnen worden naar een doeltreffend PMS. Het PMS is hierbij samengesteld uit een meetinstrument voor de vakgebieden service management, project management en human resource management. Voor elk van deze gebieden zijn tevens tal van prestatie-indicatoren benoemd. Hiermee vormt dit boek een onmisbaar instrument voor zowel ICT-managers, kwaliteitsmanagers, auditors, service managers, project managers, programmamanagers, procesmanagers, als human resource managers.

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2011
 ISBN10/13 : 9071501477 / 9789071501470



Quality Control & Assurance

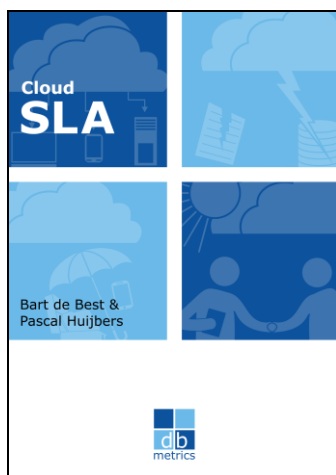
De business stelt steeds hogere eisen aan de ICT-services die ICT-organisaties leveren. Niet alleen nemen de eisen van de overheid toe in de vorm van wet- en regelgeving, ook de dynamiek van de markt wordt hoger en de levenscyclus van business producten korter. De reactie van veel ICT-organisaties hierop is het hanteren van kwaliteitsmodellen zoals CobiT, ITIL, TOGAF en dergelijke.

Helaas verzandt het toepassen van de best practices van deze modellen vaak omdat het model als doel wordt verklaard, hierdoor ontstaat veel overhead. Nut en noodzaak worden niet onderscheiden. In het beste geval is de borging van kwaliteit een golfbeweging met pieken en dalen waarop maar weinig grip op te krijgen is.

Dit boek bespreekt op welke wijze de keuze voor kwaliteit concreet en kwantitatief gemaakt kan worden alsmede hoe de kwaliteit in de ICT-organisatie verankerd kan worden. De voorgestelde aanpak omvat zowel Quality Control (opzet en bestaan) als Quality Assurance (werking) voor ICT-processen. Hierbij worden de eisen die aan de ICT-organisatie worden gesteld vertaald naar procesrequirements (opzet) en worden deze binnen ICT-processen geborgd (bestaan). Periodiek worden deze gemeten (werking).

Door requirements te classificeren naar tijd, geld, risicobeheersing en volwassenheid kan het management een bewuste keuze maken voor de toepassing van requirements. Hierdoor wordt kwaliteit meetbaar en blijft de overhead beperkt. Dit boek is een onmisbaar instrument voor kwaliteitsmanagers, auditors, lijnmanagers en procesmanagers.

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2012
 ISBN10 /13 : 90 71501 531 / 978 90 71501 531



Cloud SLA

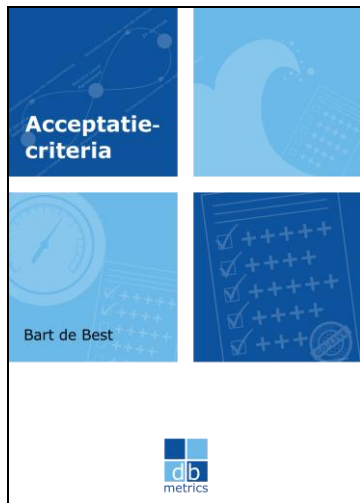
Steeds meer organisaties kiezen voor het vervangen van de traditionele ICT-services door cloud services. Het opstellen van doelmatige SLA's voor traditionele ICT-services is voor veel organisaties een ware uitdaging. Met de komst van cloud services lijkt dit in eerste instantie veel eenvoudiger, maar al snel komen de moeilijke vragen aan bod zoals data eigenaarschap, informatiekoppelingen en beveiliging.

Dit boek beschrijft wat cloud services zijn. Daarbij wordt ingegaan op de risico's die organisaties lopen bij het aangaan van contracten en SLA's. Op basis van een lange lijst van risico's en tegenmaatregelen geeft dit boek tevens aanbevelingen voor de opzet en inhoud van de diverse service level management documenten voor cloud services.

Dit boek definieert eerst het begrip 'cloud' en beschrijft daarna diverse aspecten zoals cloud patronen en de rol van een cloud broker. De kern van het boek betreft het bespreken van de contractaspecten, service documenten, service designs, risico's, SLA's en cloud governance.

Om de lezer gelijk aan de slag te kunnen laten gaan met cloud SLA's zijn in het boek tevens checklists opgenomen van de volgende documenten: Underpinning Contract (UC), Service Level Agreement (SLA), Dossier Financiële Afspraken (DFA), Dossier Afspraken en Procedures (DAP), External SpecSheets (ESS) en Internal Specsheets (ISS).

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2014
 ISBN-10 / 13 : 90 71501 739 / 978 90 71501 739



Acceptatiecriteria

Acceptatiecriteria zijn een meetinstrument voor zowel gebruiker als beheerder om te bepalen of nieuwe of gewijzigde informatiesystemen voldoen aan de afgesproken requirements ten aanzien van functionaliteit, kwaliteit en beheerbaarheid.

Er komt heel wat bij kijken om acceptatiecriteria te verankeren in beheerprocessen en systeemontwikkelingsprojecten. Het opstellen en het hanteren van acceptatiecriteria voor IT-producten en ICT-services geschiedt bij veel organisaties met wisselend succes. Vaak worden acceptatiecriteria wel opgesteld, maar niet effectief gebruikt en verworden ze tot een noodzakelijk kwaad zonder kwaliteitsborgende werking. Dit boek geeft een analyse van de oorzaken van dit falen van de kwaliteitsbewaking. Als remedie worden drie stappenplannen geboden voor het afleiden, toepassen en invoeren van acceptatiecriteria.

De doelgroep van dit boek omvat alle partijen die betrokken zijn bij de acceptatie van ICT-producten en ICT-services: de klanten, de leveranciers en de beheerders. Ook is er nog een doelgroep die niet accepteert, maar vaststelt of correct is geaccepteerd; hiertoe behoren kwaliteitsmanagers en auditors die het boek als normenkader kunnen gebruiken. In dit boek is een aantal casussen opgenomen die diverse manieren laten zien voor het effectief en efficiënt omgaan met acceptatiecriteria.

Auteur : Bart de Best
 Uitgever : Leonon Media, 2014
 ISBN-10 / 13 : 9012581338 / 978-90-12581-33-2