

6.6 Change- en releasemanagement-integratie en -besturing in MOF

Ketenintegratie is het integreren of op z'n minst wederzijds afstemmen van activiteiten tussen verschillende afdelingen of vaak zelfs bedrijven. Dit vereist een verhoogde mate van controle over de eigen activiteiten en processen, en integratie hier-tussen. Dit artikel biedt onder meer met behulp van het Microsoft Operations Framework (MOF) een handvat voor het beter besturen en integreren van de hele keten van wijzigingen: van de aanvraag van de klant of toeleverancier tot aan het beheren en ondersteunen van de services.

De wijze waarop wij samen met de klant deze keten hebben ingevuld draagt bij aan de sturing (Governance) van ICT-activiteiten en brengt deze verder in lijn met de behoeften van de klant (Business IT Alignment). Dit model geeft een praktische handreiking aan elk bedrijf dat veranderingen in, aan en van ICT integraler wil besturen.

Aan de hand van twee cases, de Provincie Zuid-Holland (PZH) en de Nederlandse Spoorwegen (NS), wordt beschreven hoe change- en releasemanagement vanuit MOF kunnen worden ingezet om ketenintegratie te realiseren.

Auteurs: Feiko van der Kolk en Paul Leenards - Getronics PinkRocade en Jan Bommel - Provincie Zuid-Holland

Dit artikel presenteert een geïntegreerd model voor change- en releasemanagement. Omdat dit model voortkomt uit de specifieke behoeften van twee organisaties, worden deze organisaties en hun behoeften eerst beschreven. Daarna wordt het model uitgelegd, om vervolgens de implementatietrajecten bij beide organisaties te beschrijven.

PROVINCIE ZUID-HOLLAND

De Provincie Zuid-Holland (PZH) begon in 2005 met het inrichten van een nieuwe basisinfrastructuur, omdat de bestaande infrastructuur was verouderd en de kwaliteit niet langer kon worden gegarandeerd. De provincie koos voor een zo veel mogelijk gestandaardiseerde infrastructuur op basis van Microsoft-technologie.

Voor het beheer van deze nieuwe infrastructuur werd een nieuw, tijdelijk, beheerteam samengesteld, waarbij het beheer stapsgewijs door de bestaande organisatie werd overgenomen. Zo werd de stabiliteit van beide omgevingen zo goed mogelijk gegarandeerd en konden kennis en vaardigheden die voor de nieuwe omgeving nodig zouden zijn worden overgedragen aan de bestaande organisatie. Het nieuwe beheerteam werkte op basis van het Microsoft Operations Framework (MOF).

De provincie was al gewend om procesmatig te werken, want ze had enkele jaren geleden ITIL als best practice methodiek geadopteerd. Hierbij was aandacht voor alle elementen van een succesvol traject: mensen, pro-

cessen en technologie. Toch was de provincie niet tevreden over de resultaten.

Er waren nog enkele problemen bij de inrichting van change- en releasemanagement:

1. Er was vanuit de eindgebruikers- en klantorganisatie geen eenduidig kanaal voor het indienen van wijzigingsverzoeken dat ook door ICT werd of kon worden 'afgedwongen'.
2. Wijzigingen en de benodigde resources hiervoor waren slecht planbaar. Enerzijds doordat binnen ICT te weinig werd gepland, anderzijds omdat de stroom werk vanuit de eindgebruikers- en klantorganisatie onvoorspelbaar was.
3. Klanten namen niet altijd hun verantwoordelijkheden in het traject (met name daar waar het ging om de acceptatie van nieuwe releases).
4. Het beheer van goede ontwikkel-, test- en acceptatieomgevingen was niet onder controle.
5. Wijzigingsverzoeken werden niet gezien binnen de kaders van de architectuur, en de toegevoegde waarde en de kosten voor de organisatie als geheel werden onvoldoende tegen elkaar afgewogen.

Om deze problemen op te lossen, en omdat voor de infrastructuur al voor standaardisatie op basis van Microsoft-technologie was gekozen, werd nu ook het beheer op basis van MOF ingericht.

Change- en releasemanagement bij PZH

Juist omdat MOF en ITIL zo dicht bij elkaar liggen, was vanaf het eerste moment duidelijk dat het herzien van de bestaande processen te weinig resultaat zou opleveren als niet ook de kaders ter discussie zouden staan. Deze kaders werden bepaald door:

- de wijze waarop de afstemming tussen klantorganisatie en ICT-organisatie plaats vond;
- de wijze waarop wijzigingen door ICT werden aangenomen;
- de wijze waarop wijzigingen werden ontwikkeld: releasemanagement.

Vanuit twee perspectieven werd duidelijk

waarom het noodzakelijk was voor PZH om de change- en releaseprocessen duidelijker aan elkaar te koppelen. Allereerst bleek vanuit een meer 'academisch kader' dat MOF onvoldoende handvatten bood om de overdrachtsmomenten en relatie tussen beide processen goed te kunnen besturen.

Maar ook in de dagelijkse praktijk van PZH bleek dat de eerder geschetste problemen niet zouden worden opgelost door het afzonderlijk van elkaar inrichten van beide processen. Juist deze situatie was een belangrijke kracht om te komen tot een geïntegreerd model op de volgende gebieden:

- **Planning & sturing** - zoals gezegd was het plannen van de wijzigings- en releasewerkvoorraad voor PZH in de oude situatie nogal complex. De doorlooptijd van wijzigingen was moeilijk controleerbaar, de werkvoorraad niet voorspelbaar en de planning van de inzet van medewerkers niet voldoende onder controle. Hierdoor moesten medewerkers hun aandacht teveel verdelen over het uitvoeren van wijzigingen, ontwikkelwerkzaamheden, beheer- en supporttaken. De beheersing van de planning bleek een belangrijke driver voor het succes van de combinatie change- en release-management. Tijdig ingrijpen was nu niet alleen beter mogelijk, het werd ook zichtbaarder of en wanneer dit nodig was.
- **Verantwoordelijkheden** - In de oude situatie vroegen klanten via verschillende kanalen wijzigingen aan. Wijzigingen waren zo niet altijd planbaar of traceerbaar. De wederzijdse verantwoordelijkheden van ICT en klant waren niet duidelijk voor elkaar, bijvoorbeeld ten aanzien van doorlooptijden, of het al dan niet accepteren van een (wijzigings-)verzoek. Door een geïntegreerd model zou de ICT-afdeling beter duidelijk kunnen maken aan de klant waarom de afgesproken processen zo veel mogelijk zouden moeten worden gevolgd. Dit werd zowel door de ICT-medewerkers als door de medewerkers aan de klantzijde enthousiast ontvangen.
- **Controle** - Door de integratie van beide processen, maar ook door het bewust

benoemen van releasemanagement, werd meer controle verkregen over het beheer van de ontwikkel-, test-, acceptatie- en productieomgevingen. Het bewustzijn dat 'even iets ontwikkelen, of testen, of in productie brengen' tot ongelukken zou kunnen leiden nam hierdoor toe.

- **Standaardisatie** - Het geïntegreerde model leidde er toe dat wijzigingsverzoeken door de klant veel beter getoetst konden worden aan de architectuur van de organisatie. Dit gebeurt nu zowel op hoofdlijnen, bij het aannemen van een functioneel wijzigingsverzoek, als bij de technische uitwerking, bij het technische wijzigingsverzoek. Het gebruik van het Project Initiatie Proces (zie figuur 1) versterkt dit nog eens.

End-to-end besturing: twee modellen voor PZH

Bij de inrichting van het change- en release-proces heeft de provincie ervoor gekozen om releasemanagement onder controle van changemanagement te brengen, een gedachte die op natuurlijke wijze uit het MOF-model voortvloeit maar daarin niet expliciet staat beschreven. Hierdoor kwam er meer duidelijkheid over de verschillende verantwoordelijkheden van change- en releasemanagement en dit loste al een groot deel van de eerder beschreven problemen op. Hier bleek duidelijk de toegevoegde waarde van MOF aan ITIL.

Echter, met het definiëren van dit model werd het traject van functionele behoefte of vraag tot en met implementatie niet uitgewerkt, terwijl hier wel behoefte aan was bij PZH. De provincie was de eerste stappen aan het zetten naar een gecentraliseerde en gestandaardiseerde ICT-omgeving en infrastructuur, zonder een starre organisatie te willen worden. Elk verzoek voor een functionele wijziging moest hiervoor bij het programmabureau worden ingediend. Hierna moest het verdere traject van afhandeling verder worden uitgewerkt. Omdat dit traject naadloos leek aan te gaan sluiten bij het geïntegreerde change- en releasemodel, zijn deze twee procesmodellen gezamenlijk ontwikkeld en

feitelijk als één end-to-end model voor wijzigingsbeheer gepositioneerd.

De provincie had de behoefte om projecten en programma's beter aan te laten sluiten bij de ICT-operatie. Deze operationele ICT-onderdelen konden namelijk niet altijd de resultaten van projecten snel en goed genoeg verwerken. De ICT-afdelingen leken hiermee in eerste instantie de bottleneck, tot duidelijk werd dat de plannings van ICT en projecten onvoldoende op elkaar werden afgestemd. Door het Project Initiatie Proces onafhankelijk van de bron (klant, programma of project) te beschrijven kon ook hier voor een betere aansluiting worden gezorgd.

De behoefte aan een geïntegreerd model bleek niet alleen bij PZH te bestaan maar ook bij de NS. Hierop werd besloten de behoeften en ervaringen van beide bedrijven, maar zeker ook de reeds bestaande werkwijzen, te integreren tot één model. Bij adoptatie van het model is gebleken dat beide organisaties de details niet op gelijke wijze invulden terwijl het hoofdprocesmodel wel wordt gebruikt. Dit geeft ons het idee dat het een voldoende solide en toch flexibel model is om in meer organisaties toe te passen.

Scope van de processen bij PZH

De ontwikkeling van een geïntegreerd model bij PZH begon met het definiëren van de verhouding tussen en raakvlakken van de MOF-processen change- en releasemanagement. Al snel werd duidelijk dat deze integratie voorbij ging aan de noodzaak om het proces van functionele behoefte van de klant tot aan het uitvoeren en evalueren van wijzigingen te beschrijven. De scope van het model werd dan ook uitgebreid tot *elke functionele en technische wijziging in functionaliteit en infrastructuur*.

Dit is een zeer ruime scope voor één model, en daarom is het in twee nauw op elkaar aansluitende modellen gesplitst. Het eerste gaat in op de integratie tussen change- en releasemanagement en geeft de scope en verhouding van beide processen weer. Het tweede model integreert het traject van de functio-

nele (wijzigings)behoefte van de klant tot aan het daadwerkelijke wijzigingstraject.

Hiermee is in het eerste model een wijziging gedefinieerd als een technische wijziging in de infrastructuur. De scope van changemanagement bij PZH bestaat dus uit technische wijzigingen, de beoordeling en afweging van functionele behoeften geschiedt in het Project Initiation Process.

PROJECTINITIATIEPROCES (PIP)

De provincie verzorgt de functionele intake van wijzigingen via een programmabureau. Dit bureau beoordeelt in hoofdlijnen de business case van de aangevraagde wijziging en de mate waarin de wijziging past in de architectuur van de organisatie. Deze architectuurtoets wordt herhaald in het changemanagement-traject, waarin de wijziging verder wordt uitgewerkt.

Het projectinitiatieproces (PIP) voert wijzigingen rechtstreeks naar het changeproces (figuur 1). Elk wijzigingsverzoek wordt door de ICT-afdeling gezien als de initiatie van een project. Uitgangspunt is dat elk (niet-standaard) wijzigingsverzoek projectmatig moet worden verwerkt, om sturing en controle te kunnen bewerkstelligen. De inspanning die nodig is om het verzoek te realiseren is hierbij niet relevant; zowel grote als kleine wijzigingen doorlopen dezelfde (logische) stappen, alleen planning en doorlooptijd verschillen significant van elkaar. Het feit dat elke wijziging die langs deze weg de ICT-afdeling binnenkomt projectmatig wordt afgehandeld verklaart dan ook de naam van het proces: het projectinitiatieproces.

Elke wijziging die de klantorganisatie bij PZH aanvraagt wordt door ICT beoordeeld op de business case en mogelijke effecten op de ICT-architectuur. Elk goedgekeurd voorstel wordt voorzien van een prioriteit, waarmee ICT-resources op optimale wijze worden toegewezen aan de wensen van de gebruikersorganisatie.

Elke wijziging die vanuit de klantorganisatie aangevraagd wordt, krijgt een eigenaar, een Business Projectleider (BPL). Om de plannin-

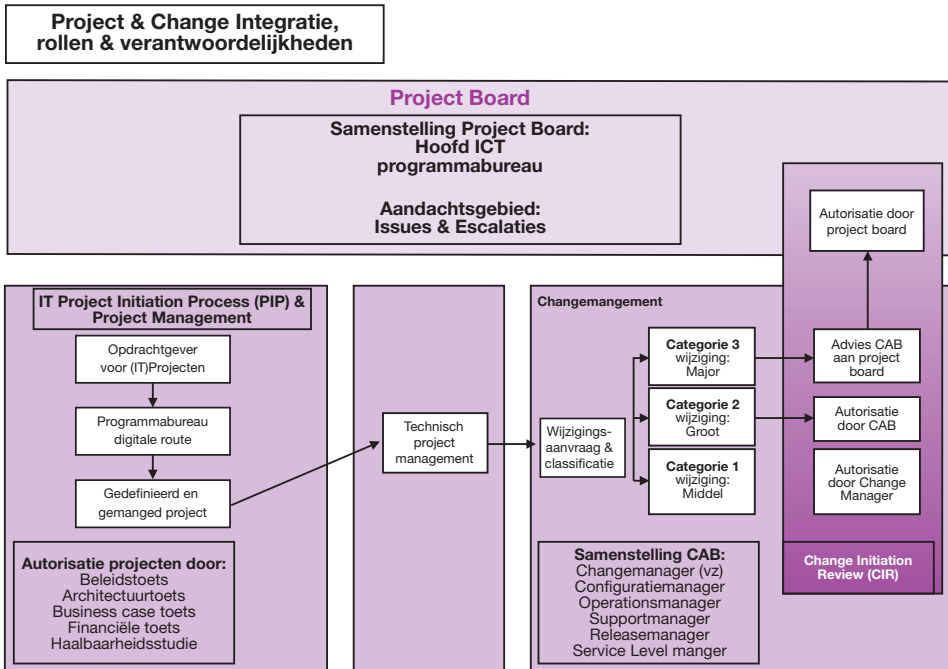
gen tussen ICT- en klantorganisaties zo optimaal mogelijk af te stemmen krijgt elke projectleider een Technisch Projectleider (TPL) toegewezen, die zorgdraagt voor de planning van ICT-activiteiten in lijn met de business projectplanning. Deze wijze van werken geldt ook voor hele kleine projecten, zelfs als de wijziging in principe binnen een dag geïmplementeerd zou kunnen worden. Op deze wijze wordt eigenaarschap voor de wijziging afgedwongen en worden verantwoordelijkheden belegd, zowel bij de business als bij ICT.

Het is de technisch projectleider die verantwoordelijk is voor het indienen van wijzigingen voor het changemanagementproces, wijzigingen voortkomend uit de projecten. Dit kan één wijziging zijn, een release, of een heel project. Om het traject flexibel te houden is bij PZH besloten dat een projectplan ook als wijziging ingediend kan worden, en alle releases vanuit dit enkele projectvoorstel door change- en releasemanagement heen geloodst worden. De changemanager blijft verantwoordelijk voor het changemanagementproces, de releasemanager blijft verantwoordelijk voor releasemanagementproces, de TPL rapporteert aan hen over eventuele afwijkingen van de planning.

CHANGE EN RELEASE MANAGEMENT BIJ NS

Zoals reeds uitgebreid beschreven in het voorgaande artikel 'Het MOF Operating Quadrant in de praktijk' bestaan de Nederlandse Spoorwegen (NS) uit een aantal centrale stafafdelingen en diverse autonoom opererende bedrijfsonderdelen, die vóór 2003 ieder voor hun eigen ICT-voorzieningen verantwoordelijk waren. De centrale ICT-afdeling is verantwoordelijk voor het opstellen van het ICT-beleid en informatiemanagement. De dagelijkse ICT-werkzaamheden zijn uitbesteed aan externe leveranciers.

De verschillende bedrijfsonderdelen vormen de klanten van de ICT-afdeling. Deze zijn vooral geïnteresseerd in een kwalitatief hoogstaande ICT-dienstverlening die aansluit op hun wensen en behoeften. De ICT-afde-



Figuur 1 Project Initiatie Proces

ling daarentegen focust sterk op het leveren van producten en verandering of vernieuwing. Dit leidt tot een fragmentarische aanpak, die niet in overeenstemming is met de totale behoefte van de klanten.

Om een goede ICT-partner voor haar klanten te worden en te blijven, moet de ICT-afdeling zich dus meer moeten gaan richten op het verlenen van **diensten**:

Een verzameling producten en activiteiten, die als één geheel worden afgenomen door de klanten van de ICT-afdeling, en die meer waarde bieden dan de afzonderlijke losse producten en activiteiten.

Sinds 2003 draait het AIDA-programma om de operationele kosten van de bedrijfsvoering te reduceren, door het centraliseren van de ICT-infrastructuur en het versterken van de regiefunctie van de ICT-afdeling.

In het kader van dit programma werd het SIGMA-project geïnitieerd, met als doel het migreren van vijfduizend werkplekken naar

een op Citrix en Softricity gebaseerde werkplekinfrastructuur met één centraal datacenter. Hieraan werd het project Delta gekoppeld, om de ICT-beheerorganisatie (ICT Service Center) voor de werkplekken en het datacenter in te richten.

Het AIDA-programma stond ook aan de wieg van het verbeterprogramma PICTURE, dat de ICT-afdeling verder moest professionaliseren en de vernieuwde doelstellingen organisatorisch moest borgen. Het project Delta en het PICTURE-programma stonden in eerste instantie los van elkaar.

De nieuwe ICT-afdeling is erop ingericht om bedrijfsontwikkelingen te ondersteunen met ICT-ontwikkelingen. Ook worden de totale kosten van de ICT-inzet bewaakt. Het doel is om van de afdelingen een flexibele organisatie te maken die:

- proactief aansluit bij de bedrijfsontwikkelingen.
- optreedt als leverancier voor de infrastructuur en kantoorautomatisering (KA),
- een partner is bij het realiseren van bedrijfsapplicaties,

- innovatief bijdraagt in het realiseren van de NS-bedrijfsdoelstellingen, zoals is vastgelegd in het meeteken- en provider model.

Inrichting change- en releasemanagement bij NS

Omdat de werkplekken en centrale infrastructuur waren ingericht met Microsoft-producten, was de keuze voor het Microsoft Operations Framework helder. Binnen de hiervoor verantwoordelijke exploitatieafdeling was bij de aanvang van het Delta-project al een changemanager actief. Bij nadere bestudering bleken de meeste changes die door de changemanager werden gecontroleerd standaardwijzigingen te zijn, zoals het aanvragen van een nieuwe werkplek.

Niet standaard-wijzigingen kwamen wel via de servicedesk binnen, maar werden vervolgens doorgezet naar het intakeproces. Dit proces was enige tijd eerder ingericht om de vragen vanuit de klant (bedrijfsonderdelen) te kanaliseren en te besturen. Elke maandag vond het intake-overleg plaats waar op basis van de gestelde vraag kon worden bepaald welke afdeling het antwoord zou moeten geven.

Meestal ging het om functionele vragen die ofwel door het architecten competence center ofwel door de afdeling applicatieontwikkeling en onderhoud moesten worden beantwoord. In het ontwikkelde procesmodel levert het intakeproces de business case op die uiteindelijk als input dient voor de projecten die in het kader van de releasemanagementprocessen worden gestart.

Het intakeproces was dermate bekend binnen de organisatie dat bij het ontwerpen van de nieuwe procesinrichting dit proces bleef gehandhaafd, ondanks discussies of het proces nu onderdeel was van de supportprocessen (servicedesk, incidentmanagement en problemmanagement) of van changemanagement. Deze discussies kwamen voort uit het feit dat het intakeproces in veel opzichten met de servicedesk is te vergelijken. Omdat het bestaande intakeproces klachten vanuit de klantorganisatie behandelde, die door het

problemmanagement-proces moesten worden opgepakt, is overwogen om van het intakeproces een apart servicedeskproces te maken, waar de afstemming tussen klantverwachting en ICT-oplossing plaats zou vinden. Uiteindelijk werden het intakeproces en het servicedeskproces uit elkaar gehaald, omdat het opstellen van een business case (intakeproces) een ander niveau opdrachtgevers heeft dan de servicedesk.

Een andere oplossing zou kunnen zijn om het intakeproces onder te brengen binnen changemanagement, als voorportaal voor de releasemanagementprocessen. De organisatie zag changemanagement echter met name als operationeel verantwoordelijk voor de uiteindelijke wijzigingen in de fysieke infrastructuur. Het intakeproces werd meer beschouwd als de ingang om aanpassingen aan architectuur, functionaliteit en processen te beoordelen. Changemanagement werd dus gezien als een door beheerbelangen gedomineerd proces, terwijl het intakeproces vooral vanuit architectuurbelang werd benaderd.

Uiteindelijk werd het proces als de natuurlijke klantingang voor changemanagement gezien. Het intakeproces kent vergelijkbare doelstellingen als het projectinitiatieproces van PZH en bij beide organisaties staat het aan het begin van changemanagement.

In de nieuwe procesinrichting is gekozen voor een gezamenlijke aanpak vanuit het Deltaproject en het PICTURE-programma. Er is een nieuw ontwerp voor de procesorganisatie voorgelegd aan het management, ter vervanging van alle reeds bestaande processen. Hierdoor kon een duidelijke breuk met het verleden worden ingezet zonder de historische achtergronden geweld aan te doen. In het oorspronkelijke ontwerp waren 27 processen gedefinieerd. Het management vond dat, heel begrijpelijk, teveel en koos ervoor om een aantal processen samen te voegen. Hieruit volgde een procesmodel met veertien processen waarin alle werkzaamheden en aandachtsgebieden van de ICT-afdeling een plaats kregen. Deze werden vervolgens op

twee wijzen geordend:

- 1 Met betrekking tot de dienstverlening (het leveren van beleidsdiensten, resources en beheerdiensten).
2. Met betrekking tot de levenscyclus van diensten (implementeren, onderhouden, ondersteunen en verbeteren). Deze indeling is vastgesteld in de zogenaamde procesatlas.

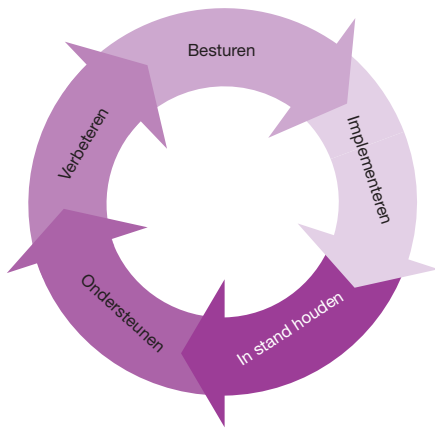
Het procescluster 'implementeren' komt in grote mate overeen met het Changing Quadrant van het Microsoft Operations Framework. Onder dit cluster vallen het eer-

der genoemde intakeproces, changemanagement en configuratiemanagement.

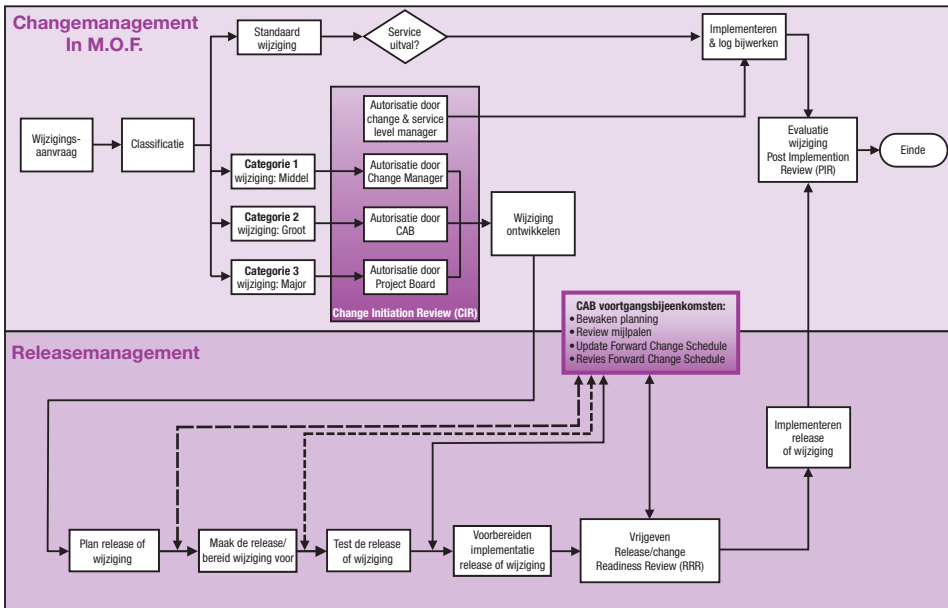
Het releasemanagementproces is opgedeeld in een infrastructuur- en een applicatieproces. Dit heeft vooral te maken met de manier van besturen: er is één manager verantwoordelijk voor de infrastructuur en één voor applicatieontwikkeling.

Bovendien heeft applicatieontwikkeling gekozen voor het ontwikkelen op basis van het Rational Unified Processing (RUP) framework, maar is haar aanpak ook geïnspireerd door het Microsoft Solutions Framework.

Door het scheiden van de twee processen kunnen beide groepen hun eigen methodiek blijven volgen. Overigens blijkt in de praktijk dat het releasemanagementproces uit MOF en het RUP-model in fasering en aanpak veel overeenkomen. Beide modellen zijn immers gebaseerd op werken in korte cycli en maken gebruik van prototyping in plaats van blauwdrukken. Bij prototyping wordt een nieuwe toepassing eerst in een beperkte omgeving uitgetest, zodat de werking in de praktijk kan worden onderzocht.



Figuur 2 Procesclusters



Figuur 3 Change en Release Management geïntegreerd: PZH weergave

Tijdens de verdere ontwikkeling van het procescluster 'implementeren' was er contact met het implementatieproject bij de Provincie Zuid-Holland. Op basis van de overeenkomsten is een gezamenlijk model voor de integratie van change- en releasemanagement ontwikkeld. De uiteindelijke modellen wijken inhoudelijk nauwelijks van elkaar af, alhoewel in de verschillende grafische presentaties een paar kleine accentverschillen te zien zijn (figuren 3 en 4).

HET GEÏNTEGREERDE CHANGE- EN RELEASEMANAGEMENTMODEL

Bij zowel PZH als NS is releasemanagement neergezet als een semi-autonoom onderdeel van changemanagement. Dit maakt meteen de verhouding tussen beide processen duidelijk: changemanagement is eindverantwoordelijk voor de kwaliteit en tijdelijkheid van wijzigingen in de infrastructuur, waarbij beiden in het releasemanagementproces worden bewerkstelligd.

Change Initiation Review

Zoals blijkt uit figuur 1 komen alle technische wijzigingen bij changemanagement binnen. Wijzigingen kunnen uit de ICT zelf komen, en vanuit de klantorganisatie. Vanuit ICT komen ze rechtstreeks bij de changemanager binnen, wijzigingen vanuit de klantorganisatie worden aangenomen via het programmabureau (PZH) of via de servicedesk (NS). Zij doorlopen eerst een proces om de business case te schrijven: het projectinitiatieproces bij PZH en het intakeproces bij de NS.

De routing van wijzigingen volgt de best practice van ITIL en MOF, met één uitzondering: standaard-wijzigingen mogen worden uitgevoerd zonder tussenkomst van het proces, mits ze geen onbeschikbaarheid van de service veroorzaken. De changemanager moet vooraf bepalen wat standaard-wijzigingen zijn en dit niet overlaten aan de servicedesk.

De uitvoering kan worden gedelegeerd aan de support- of operationsprocessen. Als er kans is op het onbeschikbaar worden van

een service door een standaard-wijziging, moet dit vooraf met de changemanager worden afgestemd. Dit kan bijvoorbeeld het 'bijprikken' van extra geheugen tijdens productietijd zijn. Om ervan verzekerd te zijn dat de wijziging kan worden afgestemd met de klanten en met overige wijzigingen moet de changemanager worden geraadpleegd. Het tweede verschil met MOF is dat ook standaard-wijzigingen altijd achteraf moeten worden geëvalueerd. Zo blijven ook standaard-wijzigingen in een zich veranderende omgeving altijd effectief en beheerd.

Conform MOF geschiedt de Change Initiation Review (CIR) afhankelijk van de classificatie van de wijziging. Kleine wijzigingen worden door de changemanager zelf geautoriseerd en de overige wijzigingen worden besproken. Bij PZH worden de middelgrote wijzigingen door de Change Advisory Board (CAB) en de grote wijzigingen door de Project Board goedgekeurd. Onder 'grote wijzigingen' worden wijzigingen verstaan die leiden tot afwijken van de referentie-architectuur van de organisatie.

Bij de NS is de CIR het overleg waarin opdrachtgever en opdrachtnemers met elkaar bespreken of de change in behandeling kan worden genomen. Er is voor gekozen om in het ontwerp niet langer een CAB op te voeren als apart overlegorgaan, deze functie wordt overgenomen door de MOF-reviews.

Conform MOF gaat elke (niet-standaard) wijziging na de CIR het releasemanagementproces in. Dit geldt ook voor kleine wijzigingen die volgens ITIL niet in een release zullen worden uitgerold. Zo doorloopt elke wijziging dezelfde stappen, al zal dit bij de ene wijziging soms sneller dan bij een andere gaan.

Release Management

Wijzigingen die zijn goedgekeurd worden conform het standaard releasemanagementproces van MOF gepland, ontwikkeld, getest, geaccepteerd en klaargezet voor productie.

Bij elke stap of faseovergang in dit proces wordt gerapporteerd aan changemanagement. De bewaking van de voortgang is in principe de directe verantwoordelijkheid van de releasecoördinator, maar dus ook van de changemanager via de releasemanager. Vanuit releasemanagement wordt de *Release Readiness Review* (RRR) geïnitieerd. Daarin wordt besloten of en wanneer een release in productie kan worden genomen.

Voor wat betreft PZH zien we in figuur 3 bij elke opvolgende stap in releasemanagement stippellijnen teruggaan naar de CAB. Deze stippellijnen betekenen dat de voortgang van wijzigingen wordt gemonitord door de CAB. Dit om te voorkomen dat de planning van wijzigingen (ongemerkt) verandert. Een dergelijke verandering is relevant voor alle partijen, in elk stadium van de release. Resource-planningen voor het ontwikkelen en testen hangen bijvoorbeeld nauw samen met releaseplanningen, ook voor de klant. Naast de resourceplanning om de test te kunnen accepteren, moet ook worden bekeken of er extra resources nodig zijn om de deadline van de wijziging te kunnen halen.

Voor kleinere wijzigingen is er geen terugkoppeling per stap naar de CAB, maar dit gebeurt wel voor de in productie name (RRR). Het bewaken van de voortgang heet bij PZH de Change Progress Review (CPR).

Implementatie

Alle wijzigingen moeten voor hun implementatie conform MOF worden goedgekeurd in de Release Readiness Review. Deze wordt bij PZH in geval van kleine wijzigingen vaak gedelegeerd aan het lijnmanagement. De Change Initiation Review geschiedt in de CAB, en indien mogelijk wordt hier ook al de Release Readiness Review besproken en gedelegeerd. Dit maakt het model veel flexibeler en voorkomt dat wijzigingen worden uitgesteld tot de volgende CAB.

Bij de NS zijn de releasemanagers verantwoordelijk voor het initiëren van de Release Readiness Review. In dit overleg zitten alle

voor de goedkeuring verantwoordelijke partijen. Alleen als iedereen het eens is met de verdere uitrol plant de changemanager de uitvoering van de wijziging.

Een wijziging kan pas worden geïmplementeerd nadat deze is goedgekeurd in de Release Readiness Review. Na implementatie wordt de wijziging enige tijd gemonitord, en wordt dan door middel van een evaluatie formeel afgesloten. De RRR bepaalt hoe lang een wijziging wordt gemonitord. Immers, bij sommige wijzigingen weet men gelijk of deze succesvol zijn, andere wijzigingen zal men een maand of langer moeten monitoren om te kunnen zien of ze het gewenste effect hebben.

Evaluatie van wijzigingen

Een wijziging wordt geëvalueerd in de Post Implementation Review (PIR). Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de kwaliteit van de wijziging, maar ook of er lessen kunnen worden getrokken uit het hele traject. Een wijziging kan derhalve goed worden geëvalueerd op technische aspecten maar toch beneden verwachting scoren omdat het proces niet goed is gevolgd. Ook eventuele procesknelpunten komen in de PIR aan het licht. Zo is continue verbetering verankerd in het proces.

Bij de NS wordt de PIR ook gebruikt voor de formele overdracht van de projectleider of releasecoördinator aan de productie of het beheer. Tot aan de PIR is de projectleider of releasecoördinator verantwoordelijk voor het (laten) oplossen van eventuele verstoringen en het uitvoeren van eventuele aanpassingen.

Verschillen tussen PZH en NS

Naast overeenkomsten tussen de processen bij PZH en NS zijn er ook verschillen. Zo maakt PZH expliciet gebruik van een Change Advisory Board, terwijl deze bij NS niet meer voorkomt. Bij beide organisaties vindt besluitvorming over de wijzigingen plaats in de verschillende reviews (CIR, CPR, RRR en PIR). Maar bij PZH is dit in de vorm van de CAB in één vaste samenstelling, terwijl de NS met wisselend samengestelde reviewgroepen werkt. Overigens zijn ook bij de NS

een aantal rollen altijd betrokken bij de reviews, zoals de operationsmanager en de architectuurmanager.

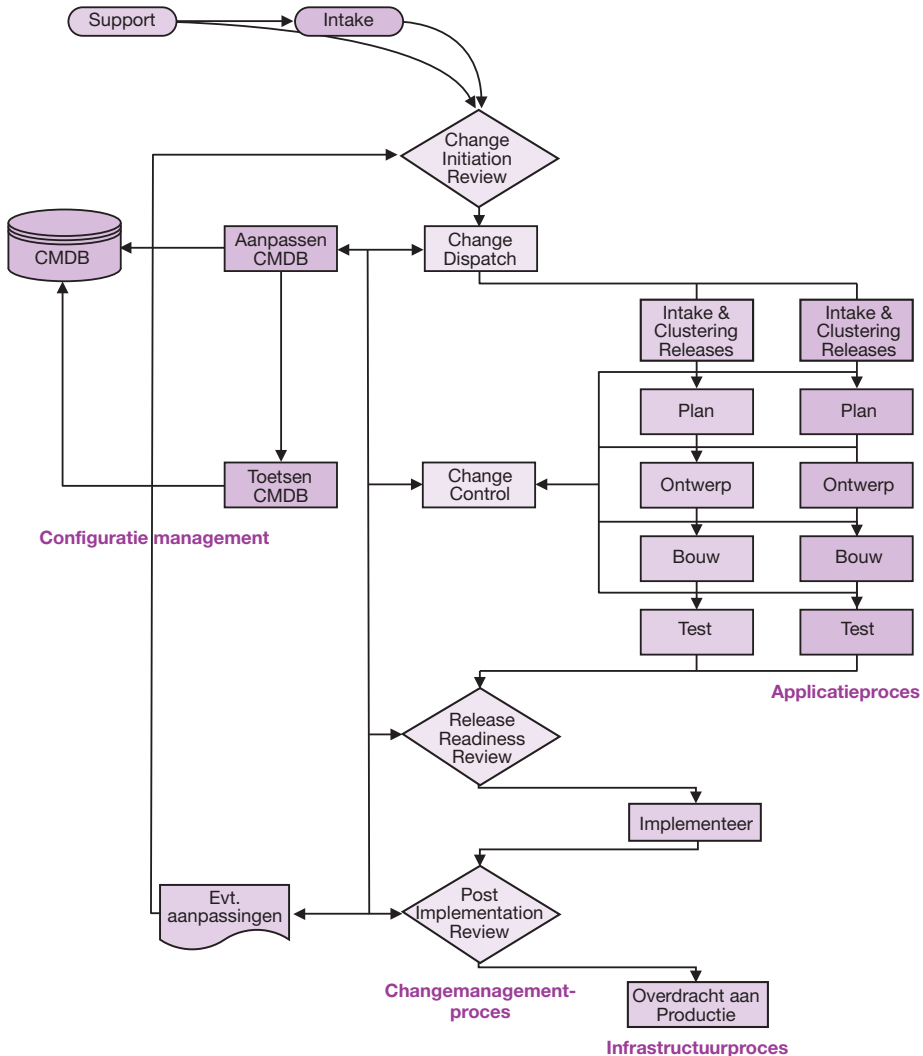
Een ander kenmerkend verschil is dat PZH één releasemanagementproces kent, terwijl de NS met twee processen werkt (infrastructuur- en applicatieproces). Een laatste opvallend verschil is dat bij de NS de integratie met de CMDB expliciet is opgenomen, terwijl bij PZH de integratie tussen changemanagement en de CMDB pas later is beschreven, zonder expliciet de koppeling naar release-management te maken (zie figuur 4).

Tooling

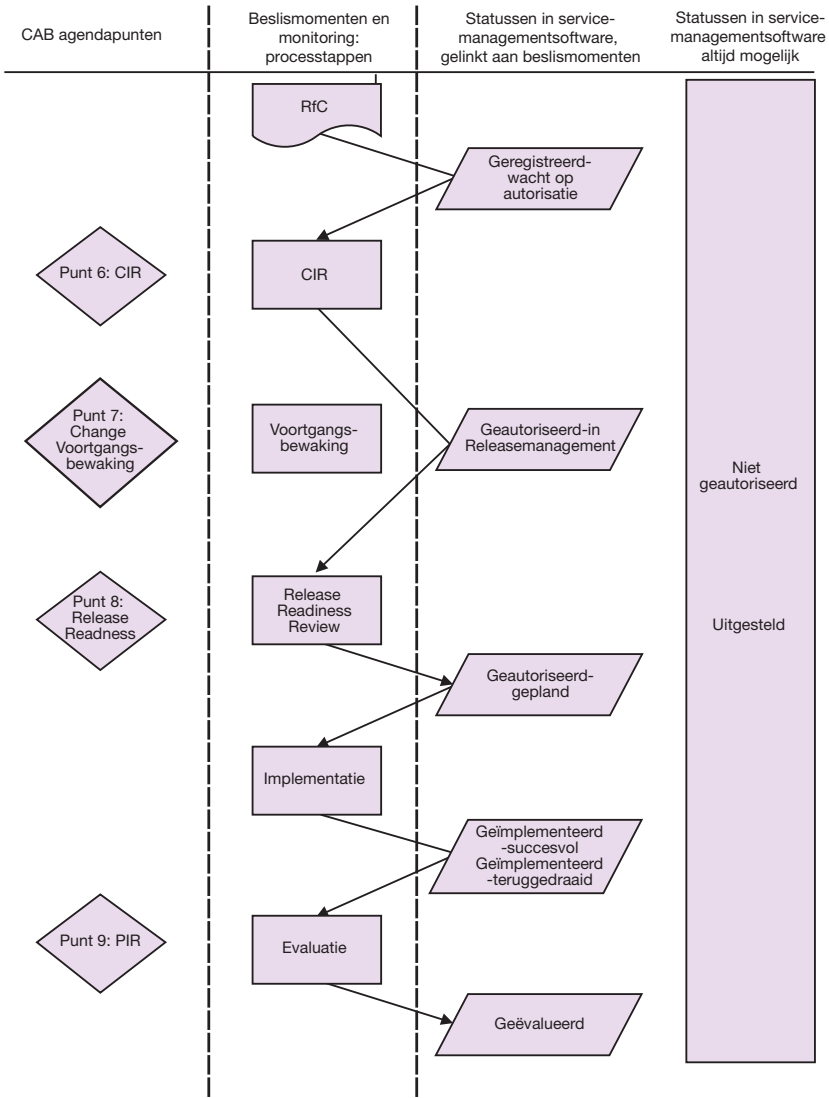
De integratie tussen de change- en releaseprocessen is niet alleen procesmatig uitgewerkt in een geïntegreerd model, maar komt ook in de tooling tot uiting. De samenhang bij PZH tussen is weergegeven in figuur 5.

HET IMPLEMENTATIETRAJECT BIJ PZH

Hoewel PZH al met changemanagement werkte, was er voldoende aanleiding tot verbetering en werd in dit traject voor MOF gekozen. Eerst werden de MOF-processen voor PZH beschreven. Hierbij werden MOF-



Figuur 4 Change en Release bij NS



Figuur 5 Tool- en procesintegratie bij PZH

publicaties, PZH-practices en ervaring en practices van de consultants gebruikt. Al snel bleek echter dat een integratie van change- en releasemanagement nodig was voor de doelen van PZH: meer controle over de planning en uitvoering van wijzigingen en een betere kanalisering van wijzigingen van de klantorganisatie naar de ICT-afdeling.

Het geïntegreerde model werd besproken met alle partijen die betrokken waren bij beide processen. De teams die voornamelijk

betrokken waren bij change- en releasemanagementactiviteiten begroetten het model instemmend. Maar het, net gevormde, team dat verantwoordelijk was voor het beoordelen van de business cases van aanvragen van de gebruikersorganisatie had behoefte aan een model dat de intake van de functionele vraag regelde. Dit kwam vooral voort uit de behoefte om de rollen en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen te verduidelijken.

Deze wens gaf weer de opening om een ander probleem van de organisatie aan te kaarten: de plannings van businessprojecten bleken slecht haalbaar door de voor de business onvoorspelbare ICT-component. De planning werd gemaakt door in het projectinitiatieproces een project slechts te accepteren indien hier een businessprojectleider (BPL) voor was, waaraan de technisch projectleider (TPL) kon worden gekoppeld. Die laatste was dan al verantwoordelijk voor realistische ICT-planningen, door het projectmatig aanpakken van releasemanagement.

Al snel bleek dat een technische integratie onvoldoende aansloot bij het ambitieniveau van de provincie om ook het pad van functionele wijzigingen en wensen te standaardiseren. Ze had op dit moment al een programmabureau ingericht dat functionele vragen van de gebruikersorganisatie moest toetsen aan de vijf ICT-programma's. Een uitbreiding van de scope en doelstellingen van dit bureau was de logische vervolgstap. Het model van de business projectleider en technisch projectleider was nodig om zowel de business als ICT beter te laten samenwerken op het gebied van planning en prioritering.

HET IMPLEMENTATIETRAJECT BIJ NS

Het procescluster 'implementeren' zorgt ervoor dat nieuwe functionaliteit en wijzigingen of aanpassingen op de bestaande dienstverlening met minimale verstoring worden geïmplementeerd.

Aanvragen voor wijzigingen van de dienstverlening en de onderliggende infrastructuur worden eerst getoetst aan architectuurstandaarden, de acceptatiecriteria vanuit exploitatie en de eisen die worden gesteld vanuit projectmanagement.

Wijzigingen kunnen bij het supportproces worden aangevraagd door vertegenwoordigers en stafleden van de verschillende bedrijfsonderdelen en worden vervolgens, eventueel via het intakeproces, aan het proces changemanagement aangeboden ter

toetsing. Changemanagement coördineert alle lopende wijzigingsverzoeken maar is niet inhoudelijk verantwoordelijk voor een wijziging. Het doel van changemanagement is het in productie brengen van wijzigingen met een zo gering mogelijke verstoring van de dienstverlening. Wanneer een wijzigingsverzoek aantoonbaar aan de gestelde toetsingscriteria voldoet, neemt changemanagement de wijziging in behandeling en plant deze op de changekalender in.

Afhankelijk van de aard van de wijziging wordt deze doorgezet naar het applicatie- of het infrastructuurproces. In beide processen vindt een beoordeling plaats van het wijzigingsverzoek en wordt bekeken of de wijziging in combinatie met andere wijzigingen kan worden uitgevoerd of niet. Op basis van deze beoordeling wordt een wijziging opgenomen in een release. Een release bevat dus één of meerdere wijzigingen die tegelijkertijd worden uitgevoerd.

Het ontwerpen, bouwen en testen van releases is de verantwoordelijkheid van de releasecoördinator, die door de applicatie- of infrastructuurmanager wordt aangesteld. De releasecoördinator is verantwoordelijk voor de release totdat deze is geïmplementeerd, gestabiliseerd en overgedragen aan operations en support. Deze rol is goed vergelijkbaar met die van technisch projectleider.

Tijdens het releaseproces houdt changemanagement de coördinatie over de voortgang. Deze voortgang wordt vastgelegd in de CMDB en administratief ondersteunt door de configuratiemanager. Als een releasecoördinator vindt dat een release gereed is voor productie beoordeelt een Release Readiness Review dit. Pas na goedkeuring door deze review kan een release in productie worden genomen. Wanneer dit gebeurt, bepaalt de changemanager. De implementatie vindt onder verantwoording van het infrastructuurproces plaats. Hierna volgt een Post Implementation Review, waar de feitelijke overdracht aan operations en support wordt bekrachtigd.

VALKUILEN

De Provincie Zuid-Holland begon met ambitieuze doelstellingen zonder deze aan alle betrokkenen te presenteren in een concreet groeimodel. Dit leidde er onder meer toe dat er op teveel zaken tegelijkertijd werd gestuurd. Ook kregen medewerkers het idee dat ze 'het niet goed deden', omdat ze steeds werden bijgestuurd zonder dat ze voldoende ruimte te kregen om te 'oefenen' en 'te leren van hun fouten'.

Ook de migratie naar een gecentraliseerde Microsoft-omgeving speelde een rol. Hierdoor was er veel behoefte aan duidelijkheid en handvatten, om goed prioriteiten te kunnen stellen maar ook om een 'schone start' te maken. De acceptatie van een nieuw model was hiermee groot.

Het model bevat referenties naar de ITIL- en MOF-processen change- en releasemanagement. Dit veroorzaakte veel discussie omdat men de verschillen tussen ITIL en MOF onvoldoende zag. Er werd teveel gedacht in termen van de ITIL-processen en het koste moeite dit denkkader los te laten.

Een andere valkuil is het zien van het releaseproces als enkel voor infrastructurele wijzigingen en niet ook voor wijzigingen aan applicaties. Het kost tijd om alle betrokkenen ervan te overtuigen dat het kiezen voor release-management zoals hier beschreven niet een keuze voor of ITIL of RUP is.

Bij PZH is ook het MOF-rollenmodel gehanteerd voor het ontwerp van de nieuwe beheerorganisatie. De rol van technisch projectleider is beschreven en hierin opgenomen (als releaserol). Onderschat is echter de aandacht die besteed moest worden aan het trainen en uitleggen van deze rol. Het projectmatig aanpakken van elke release of wijziging is een cultuurverandering ten opzichte van de oude situatie die is onderschat.

TIPS

Bij zowel PZH als NS is voor de beoordeling van wijzigingen een onderscheid gemaakt

tussen het technisch beoordelen en het beoordelen van de business case. Dit heeft bij PZH geholpen bij de acceptatie van het model, op verschillende manieren.

Allereerst doen mensen nu waar ze goed in zijn en wat in hun invloedssfeer ligt. Het onderscheid schept ook duidelijkheid over rollen en houdt discussies zuiver. Tot slot heeft de scheiding bijgedragen aan de acceptatie bij de specialisten omdat ze nu meer worden afgeschermd om zich te concentreren op hun kerntaken.

Het risico dat de scheiding van verantwoordelijkheden met zich meedraagt is dat de specialisten verkeerde (business)prioriteiten stellen. Dit risico is tegengegaan door het expliciet koppelen van businessprojectleiders aan technisch projectleiders, die projecten managen op basis van business-deadlines.

Het MOF-procesmodel is voor verschillende lagen van de organisatie anders gepresenteerd, op een wijze die aansloot bij hun belevingswereld. Op werkvloerniveau is het gepresenteerd als een verbetering op de al bestaande werkwijzen, terwijl het op tactisch niveau is neergezet als een model dat vooral betere sturing mogelijk maakt.

Het momentum dat in de organisatie aanwezig was voor procesverbetering is goed benut voor de implementatie van change- en releasemanagement. Door goede afstemming van de planning met de nieuwe servicemanagementtool kon met beiden een goede start worden gemaakt.

De door MOF beschreven reviews (Change Initiation Review tot en met Post Implementation Review) hebben de implementatie van het model enorm geholpen. De reviews bleken heel logisch voor specialisten, teamleiders en middenmanagement en boden veel sturingshandvatten voor de procesmanager. Het integreren van de 'controle van changemanagement over releasemanagement' werd opgehangen aan de reviews. Dit zorgde er voor dat de verhou-

ding tussen beide processen meer als een functionele dan als een hiërarchische verhouding werd gezien.

Het changemanagementproces wordt al snel als bureaucratisch ervaren, en dat kan de acceptatie in de weg staan. Daarom moet het proces wel flexibel worden ingericht. Zo is bij PZH besloten dat in één vergadering een akkoord kan worden gegeven voor de Change Initiation, Change Progress Review en de Release Readiness Review.

Hierbij wordt dan bijvoorbeeld al meteen een 'change window' (het tijdslot waarbinnen de wijziging mag worden uitgevoerd) aangegeven en het definitieve akkoord voor in productie name gedelegeerd aan de operationsmanager. Ook de al dan niet digitaal in te vullen formulieren moeten zijn afgestemd op wat echt nodig is. De ervaring leert namelijk dat te veel bureaucratie leidt tot slecht geadministreerde wijzigingen en dat het technisch afdwingen van processen nogal eens leidt tot het omzeilen van het proces.

CONCLUSIES

Er is een analogie te maken met de Nederlandse Spoorwegen om de relatie tussen change- en releasemanagement toe te lichten. Changemanagement is te vergelijken met de verkeersleiding die verantwoordelijk is voor de verkeersstromen op de sporen. Zonder toestemming van de verkeersleiding mag een trein niet vertrekken of een station binnenrijden. De treinen zijn vergelijkbaar met releases, met de machinist als releasecoördinator. Deze is verantwoordelijk voor halen van de dienstregeling. Hoewel hij bij voorkeur zo snel mogelijk naar het station wil doorstromen, wacht hij toch geduldig tot de changemanager het groene licht geeft. Beheer en operations zijn verantwoordelijk voor de stations. Zij bepalen of een station gereed is om de volgende trein te ontvangen. De changemanager geeft het groene licht als het spoor wordt vrijgegeven door de operations- en supportmanagers. De releasemanager is verantwoordelijk voor de dienstregeling en bepaalt vooraf welke treinen wanneer en waar gaan rijden, wie de machinist is en

hoe de trein is samengesteld. Wijzigingen zelf zijn dan te vergelijken met wagons. De machinist brengt de verzameling wijzigingen (samen dus een release) op tijd en op het juiste spoor binnen.

Op basis van beide implementaties kunnen een aantal overeenkomsten worden geconstateerd:

1. Niet alleen de wijzigingen in de techniek, maar ook de wijzigingen in de functionaliteit moeten op gestandaardiseerde wijze onder controle worden gebracht. Bij beide organisaties wordt de beoordeling van de functionele behoeften voor het starten van het changeproces opgepakt in respectievelijk het projectinitiatieproces (PIP) en het intakeproces.
2. Releasemanagement staat onder controle van changemanagement en alle wijzigingen (met uitzondering van standaardwijzigingen) worden als release uitgevoerd. Dit is anders dan bij veel ITIL-implementaties waarbij changemanagement ook uitvoerende werkzaamheden (changes) kent zonder daarbij te expliciteren dat ook deze de releasemanagementcyclus (plannen, ontwerpen, testen, accepteren) doorlopen.
3. Standaardwijzigingen vinden wel onder verantwoordelijkheid van changemanagement plaats, maar worden na definitie volledig gedelegeerd aan anderen (bijvoorbeeld door support of operations).
4. De inhoudelijke beoordeling van wijzigingen vindt plaats in het Change Initiation Review.
5. De uitvoer van releasemanagement vindt plaats in fases (plan, ontwerp, bouw, test) en bij elke faseovergang vindt er vanuit changemanagement controle plaats. De verschillende reviews kunnen overigens in één moment doorlopen worden waarbij verantwoordelijkheid voor een controle-slag kan worden gedelegeerd.
6. Voor implementatie van wijzigingen wordt de Release Readiness Review gehanteerd om te bepalen of daadwerkelijk tot implementatie over kan worden gegaan.
7. De Post Implementation Review evalueert

de implementatie en identificeert op basis hiervan verbeteringen aan het proces.

Er is een aantal accentverschillen tussen beide implementaties. Zo bestaat bij de NS de CAB formeel niet meer. Vóór de MOF-implementatie was er wel een regulier overleg (met ook klanten daarbij) met alle kenmerken van een CAB en ook met voldoende beslissingsbevoegdheid. Tijdens de invoering van MOF is vastgesteld dat de CAB onder die naam geen plek heeft in het model. In plaats van deze CAB bestaat wel een vier-tal overlegmomenten waarop de betrokken partijen (klant, project/release, operations, support, architecten, changemanager) om de tafel zitten: intake-overleg, Change Initiation Review, Release Readiness Review en Post Implementation Review. Bij de Provincie Zuid-Holland worden deze reviews in de CAB gedaan, en daar wordt ook de voortgang bewaakt.

De Post Implementation Review is bij NS bedoeld als overdrachtsmoment tussen project- of releasemanagement en beheer, terwijl dit bij PZH onderdeel is van de Release Readiness Review. In de fase tussen implementatie en Post Implementation Review blijft de projectleider of release coördinator feitelijk nog steeds verantwoordelijk bij NS.

Microsoft heeft het releasemanagementproces van ITIL aangepast aan haar eigen manier van werken volgens rapid application development principes. Deze aanpassing maakt het besturen van releasemanagement door changemanagement mogelijk en gewenst. Voorwaarde is wel dat alle wijzigingen, of ze nou technisch, of functioneel zijn, of een applicatie betreffen, door het release-managementproces worden uitgevoerd.

De clustering van releasemanagement, changemanagement en configuratiemanagement in het Changing Quadrant van MOF is een goede stap om een integrale aanpak van ketenbesturing te realiseren. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat Microsoft het changemanagementproces van ITIL grotendeels

ongemoeid heeft gelaten en dat dit proces niet is aangepast aan de integrale aanpak die je met de clustering in het Changing Quadrant zou verwachten.

Feiko van der Kolk is senior consultant bij Getronics PinkRoccade. Hij richt zich voornamelijk op veranderingstrajecten, best practice consulting & procesbesturing. Met de Provincie Zuid-Holland heeft hij de werkprocessen aan de hand van MOF ingericht.

Paul Leenards is business consultant bij Getronics PinkRoccade, en heeft veel ervaring met ITIL- en MOF- implementaties. Bij NS was hij verantwoordelijk voor de inrichting van het op MOF gebaseerde ICT Service Center.

Jan Bommel is als afdelingshoofd IT bij de provincie Zuid-Holland verantwoordelijk voor IT-beheer en het implementeren van IT-projecten. Hij heeft ruim 20 jaar IT-ervaring in complexe organisaties en voerde meerdere ITIL en Prince2 implementaties uit.



HET KENNISPLATFORM VOOR
IT SERVICE MANAGEMENT

Dit artikel is gepubliceerd in het standaardwerk [IT Service Management best practices, deel 3](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/219.xml>) en maakt deel uit van de ITSMF reeks [ITSM Library](http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml) (<http://nl.itsmportal.net/goto/nieuws/literatuur/204.xml>).

IT Service Management best practices is een publicatie van ITSMF Nederland en wordt uitgegeven door Van Haren Publishing.

